

Quel leadership à l'ère digitale ?





Sommaire

Editorial	3
Introduction	4
Aligner stratégies business et RH, dans un contexte de mutation du travail et de polarisation sociale.....	6
Les leaders du troisième type : un éclairage macro-économique.....	8
Réussir sa transformation personnelle et mieux transformer son organisation.....	10
Regards croisés sur le leader de demain.....	12
Bibliographie	13
Concepts.....	14
Conclusion	16
A propos de.....	18
Remerciements.....	19
Contacts.....	19



Démocratiser l'accès au digital pour tous les collaborateurs

Le numérique encore émergent

Aujourd'hui, toute l'économie s'oriente vers une économie du partage et de la contribution, quelle que soit l'industrie. Avec le numérique, nous ne sommes plus dans un modèle de type client-fournisseur classique. Co-construction et coopération sont désormais les modes de travail majeurs pour un développement en écosystèmes hybrides et complexes, où les frontières des industries traditionnelles cessent d'être pertinentes.

Pour autant, en 2016, le numérique reste encore émergent dans les organisations. D'abord parce que cela remet en question les habitudes. Ensuite, parce qu'il n'est pas aisé de l'introduire dans le business model de l'entreprise, a fortiori les plus importantes d'entre elles. Bien souvent, la transformation numérique de l'entreprise tend dans un premier temps à faire de la productivité avant de vraiment faire du business développement. De plus, les décideurs voient en la transition numérique une forme de cannibalisation des métiers de l'entreprise.

Et pourtant, une informatique de troisième génération apparaît, notamment avec l'usage accru des smartphones. Elle ne gère plus seulement des stocks de données, mais aussi les flux qui les alimentent. Dès lors la difficulté est de réagir à ces flux qui transportent des informations, qu'il faut savoir capturer instantanément en fonction de vos besoins. Sachant qu'au-dessus, il faudra développer des interfaces de programmation très agiles qui en permettent l'accès, et qui soient ouvertes, car l'entreprise partagera ses données dans son écosystème. C'est un changement complet de paradigme pour les équipes informatiques internes. D'où la réintégration de nombreux développeurs au sein de certains groupes, pour imaginer les produits différenciant de demain.

Un leadership induit par le digital

A vrai dire, pour enclencher une dynamique de changement dans les entreprises, la première étape, sera de donner aux entreprises l'envie de se lancer. Pour cela, il faut des leaders qui aient compris le potentiel de développement que cela représente et soient capables d'emmener avec eux les organisations. Ce sont les fameux leaders du troisième type décrits par les intervenants de la conférence résumée ici.

Ces derniers présentent clairement les tendances et les attentes à l'égard de l'entreprise à l'ère numérique, que ce soit de la part des salariés ou des indépendants. Mobilité, liberté de statut, apprentissage en continu, quête de sens dans le travail et un certain bien être sont les corollaires de l'entreprise où le numérique a révolutionné à la fois les outils, les processus, mais également la culture. Même si l'alignement de la stratégie business et de la stratégie RH est un pari ambitieux à l'ère digitale, c'est sans aucun doute sur cet axe structurant que se mesurera la performance des organisations de demain.

C'est fort de cette conviction que CDO Alliance veut refléter une prise de conscience aigüe. Celle que nous sommes bien entrés dans une période de rupture, à aborder avec pragmatisme, mais aussi avec beaucoup de responsabilité car nul ne peut ignorer que la transformation numérique aura un impact considérable sur la société dans son ensemble.

Jean-Paul Amoros, Président de CDO Alliance

Introduction



Le contexte mondial dans lequel les entreprises et leurs leaders évoluent n'a jamais été aussi complexe et brutal : instabilité politique et tentations protectionnistes, peur de l'autre, perte de confiance dans les institutions, croissance – si elle existe encore – ralentie sur tous les marchés.

Dans ce contexte instable et incertain, le digital vient percuter les codes et les modèles traditionnels : la désintermédiation touche tous les secteurs, le salariat est en passe de devenir minoritaire, les organigrammes s'aplatissent et questionnent le rôle du dirigeant, les algorithmes d'intelligence artificielle remplacent l'expertise humaine, la robotisation se généralise.

Le digital impose un rythme de transformation trop rapide pour des entreprises encore trop peu agiles, mais aussi trop rapide pour le rythme humain. Nombre d'employés et de leaders vivent ainsi à l'ère du digital au dessus de leurs moyens psychiques.

Cette « 4ème révolution industrielle » pourrait donc se transformer en révolution tout court si elle n'est pas accompagnée et incarnée.

En effet, si de nombreuses entreprises et organisations ont engagé une transformation digitale, peu réussissent à trouver le bon modèle. Les rares qui y parviennent ont compris que la réussite ne passe pas « que » par l'adoption d'une nouvelle technologie, l'adaptation des processus ou la modification d'une organisation. C'est un paradoxe : alors que le digital prône l'ouverture et la liberté, dirigeants et employés n'ont jamais été aussi paralysés.

Une étude BearingPoint menée auprès de plus de 10 000 managers dans le monde* montre que là où les managers devraient passer plus de 60% de leur temps à écouter, accompagner, guider leurs équipes, ils y passent en réalité bien moins de 30 %, écrasés par les contraintes environnantes. Les entreprises n'ont jamais eu autant besoin de « vrais » leaders.

Curiosité, doutes, ambition et enthousiasme...
quel est donc le portrait-robot du leader 4.0 ?

Acteur clé de cette révolution, le leader à l'ère digitale incarne des qualités atypiques et à contre courant. Définitivement technophile, curieux des clients, des collaborateurs, des partenaires, il est visionnaire, a l'énergie de se réinventer en continu de l'intérieur et à l'extérieur. Il sait renouveler les modes de travail et casser les silos. Il apprend à improviser, il est audacieux, ambitieux et avant tout porteur de sens. A l'écoute, collaboratif et tout sauf autocratique, il a la capacité de faire émerger des profils atypiques plus créatifs et moins stéréotypés.

Le leadership à l'ère du digital n'est pas une affaire
« d'homme » mais de personnes capables de montrer (également) des
qualités humaines universelles d'écoute, de bienveillance et de respect.

Ce leader du 3^{ème} type est-il un mouton à cinq pattes ? Pas forcément hors de portée, comme nous le montre le dialogue croisé entre ManPower, HP et l'Institut Français du Leadership Positif. Moins narcissique, plus humble, plus ancré en lui-même, le leader digital de demain émerge. Cette publication, conçue comme une boîte à outil du leadership à l'ère digitale vous donnera l'opportunité de le découvrir et d'explorer ces principaux contours.

Elisabeth Denner, Erik Campanini Associés, BearingPoint

(*) A lire dans l'article du BearingPoint Institute volume 005. « Passer à l'action : permettre aux managers de première ligne d'être performants »

Aligner stratégies business et RH

Alain Roumilhac,
Président de Manpower Group

Pour Alain Roumilhac, il y a deux sujets à prendre en compte en termes de leadership à l'ère digitale. D'abord, les conséquences de la transformation digitale sur le marché de l'emploi. Ensuite, l'évolution des ressources humaines à l'intérieur de l'entreprise.

Sur le marché de l'emploi, on constate jour après jour l'impact de la transformation digitale, dynamique qui a commencé à émerger il y a une vingtaine d'années. La question à se poser est : comment mettre en place une stratégie digitale et business dans des métiers d'intermédiaires et dans un contexte où beaucoup peuvent être totalement désintermédiés ?

Les experts, qui ont observé ce phénomène, ont qualifié son corollaire de "polarisation", notion qui traduit un appauvrissement extrêmement important des classes moyennes. De fait, la transformation digitale contribue largement à accentuer ces évolutions de l'économie, apparues sous l'effet de la mondialisation.

Dès lors, on observe d'une part ceux que certains politologues considèrent comme les "vainqueurs de la mondialisation". Ce sont ceux qui ont les compétences pour naviguer dans un monde incertain et en perpétuel changement. D'autre part il y a ceux qui n'ont pas les compétences recherchées.

De moins en moins de vainqueurs de la mondialisation

La plupart des études réalisées dernièrement mettent en lumière la forte probabilité que dans ce nouvel environnement digital, les "vainqueurs de la mondialisation" soient de moins en moins nombreux. Les personnes très mobiles, capables de s'adapter et qui ont des compétences rares vont voir leur pouvoir d'achat s'améliorer de façon importante. A l'autre bout de la chaîne, pour les personnes peu mobiles qui ont des difficultés à s'insérer, il sera d'autant plus difficile de voir leur pouvoir d'achat s'améliorer.

Ces phénomènes expliquent pour une part importante le vote en faveur de Donald Trump aux Etats-Unis, par exemple. Des citoyens qui se vivent comme déclassés, qui avaient un job de middle class, et l'ont perdu pour un certain nombre de raisons sont parvenus à en retrouver un, mais à des conditions totalement différentes. L'un des grands enjeux sociétaux de ces prochaines années va être de faire face au fossé qui existe aujourd'hui et va continuer à se creuser.

Ces mutations ont aussi un impact sur l'aspect salarial. Les évolutions sociologiques impliquent que ceux qui ont des compétences ont envie d'être

libres et évoluent de plus en plus vers un statut de freelance. Ils cherchent des missions qui les intéressent, tout en améliorant leurs compétences et leur employabilité, ce qui leur permet d'augmenter leurs revenus.

D'un autre côté, du fait de l'apparition des plateformes, on trouve des personnes qui ont du mal à s'insérer sur le marché de l'emploi. Or de plus en plus, des plateformes comme Uber vendent la prestation d'une tâche. Ceux qui s'insèrent sur le marché du travail de cette façon le voient comme une opportunité car il s'agit d'un modèle qui leur permet de trouver un travail, même si celui-ci est précaire. En France le phénomène s'incarne notamment dans l'auto-entrepreneuriat.

Encourager souplesse et transparence dans la gestion des RH

Pour les entreprises, la question revient à se demander comment aligner sa stratégie RH avec sa stratégie business. Manpower est en train de basculer pour mettre en place des stratégies business orientées vers le digital. Demain les entreprises auront besoin de moins de monde et de profils différents. C'est pourquoi il faudra être capable d'aligner les deux stratégies, business et RH, et d'anticiper, pour deux raisons. D'abord, parce qu'il faudra gérer la peur du changement en expliquant ses causes. Ensuite parce qu'il faudra également adapter les compétences. Sur ces sujets critiques, il faut travailler en amont.

Les entreprises qui réussiront ce défi seront celles capables de travailler dans la transparence. La seule façon de réagir face aux peurs, c'est de définir un workforce planning* sur les trois à cinq prochaines années. Cela consiste à répondre aux questions suivantes : Quel est mon stock de compétences aujourd'hui? De quoi aurai-je besoin dans trois à cinq ans? Comment faire en sorte d'être transparent vis-à-

vis de mes salariés et de leurs représentants ? Jouer la carte de la transparence permet de dénouer bien des blocages.

A l'ère du post-salariat, des nouveaux modèles à inventer

Comment une entreprise peut-elle s'assurer de la fidélité de travailleurs non-salariés alors qu'ils ont une certaine mobilité? L'organisation RH des entreprises doit aller plus loin que le seul fait de choisir les bonnes personnes ? La demande de sécurité de la part des salariés n'est pas aujourd'hui réduite et il va falloir réinventer de nouveaux modèles pour sécuriser les travailleurs indépendants.

Pour répondre à ce défi, il faut suivre la piste de la communauté d'intérêts. A un moment, si des salariés ou des indépendants ont envie de travailler sur un projet, ils s'engagent sur sa réalisation. Une fois celui-ci terminé, soit il y a une opportunité de continuer, soit ils partent ailleurs. Aujourd'hui certains jeunes quittent une entreprise sans savoir où ils vont aller ensuite.

Pour Alain Roumilhac, il y a des changements sociologiques auxquels les entreprises devront s'adapter. Pour ce faire, elles devront donner de plus en plus de sens aux activités menées par les employés. Elles devront également améliorer les compétences des indépendants et les rendre toujours plus employables.

Les leaders du troisième type

Gérald Karsenti,
PDG de Hewlett Packard Enterprise

Gérald Karsenti, auteur de l'ouvrage « les leaders du troisième type », rappelle qu'il a beaucoup travaillé sur l'impact du digital sur l'emploi et les compétences. A travers un éclairage macro-économique, d'abord au niveau de l'entreprise puis des individus il concentre sa réflexion sur le dernier volet de son livre, à savoir : quel leader pour demain ? Savoir d'où l'on vient permet de mieux savoir où l'on veut et peut aller. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre d'où l'on vient sur un plan macro-économique.

Du début du XX^e siècle à aujourd'hui, 4 cycles de leadership se succèdent

Au sortir de la Seconde Guerre Mondiale se déroulaient les dernières heures de la révolution industrielle. Avant cette guerre, le leader, que ce soit dans le monde politique, celui de la pensée ou de l'entreprise, était un diplômé littéraire. Avant la Seconde Guerre Mondiale, la technologie n'avait pas encore l'impact qu'elle a eu par la suite et la pensée dominait le monde. Après la Seconde Guerre Mondiale, tout change car il faut reconstruire. Les ingénieurs incarnent les bons profils pour reconstruire l'industrie. Ils prennent le pouvoir et le contrôle de la société, y compris le pouvoir politique. En France cela correspond à l'arrivée d'hommes politiques polytechniciens. Les femmes se retrouvent sur la touche car peu sont diplômées des études scientifiques ou d'ingénieurs.

Deux chocs pétroliers viennent ensuite contrarier l'envol économique des Trente Glorieuses, en 1973 et 1979. Il faut reconstruire un nouveau modèle sociétal et une nouvelle forme de leadership. Les ingénieurs laissent leur place aux financiers. Dans les années

1980 et en particulier 1990, les marchés financiers prennent le contrôle de l'économie mondiale. Le parcours type, ce sont des ingénieurs qui font un MBA et se spécialisent.

A partir du milieu des années 1990, la France entre dans la troisième révolution industrielle. Internet change tout. On passe de la production de masse de la seconde révolution industrielle à l'émergence d'une économie de l'information. La donnée devient clef. Cela va générer un changement profond et rapide. Si les deux précédentes révolutions industrielles ont mis longtemps à se diffuser, le cycle de la troisième révolution industrielle est très court et dure moins de dix ans. On assiste à l'émergence de la première vague de start-up, avec des valorisations financières totalement déconnectées de la réalité économique. En 2000, c'est l'explosion de la bulle internet. La troisième révolution industrielle se termine. Le monde de l'informatique va alors prendre le contrôle et ouvrir un champ plus vaste à de nouveaux profils de leadership.

Enfin, la quatrième révolution industrielle, celle que nous vivons actuellement, accompagne la révolution digitale. C'est l'IT, le développement agile, le cloud, les objets connectés. Ce sont toutes les technologies qui permettent de construire en quelque temps une application qui vient déplacer tout un champ du secteur économique. Le moteur n'est plus la finance, ni l'information : le mot magique devient la créativité. L'innovation devient le nouveau moteur économique mondial. Elle déplace le champ du leadership. Les profils peuvent s'ouvrir et les ingénieurs gardent leur place. Des start-upers développent des applications très techniques, ils viennent du domaine du design, de l'immobilier, du droit ... autant de formations qui n'ont rien à voir avec la technologie. Cependant la créativité est partout et d'abord dans les idées.

En quelque sorte, c'est un retour vers la génération d'avant-guerre. On constate d'ailleurs des similitudes en termes de profil. Les femmes reprennent pied dans un monde qui va dans le sens d'un équilibre entre les hommes et les femmes. Il y a moins de « diktat » d'un profil particulier.

L'entreprise va devoir se réinventer

Au niveau de l'entreprise, des sociétés développent en quelques années des applications révolutionnaires. Ce sont Uber, Airbnb, Booking.com ou TripAdvisor dans le monde de l'hôtellerie ou Netflix dans le domaine de la TV. Ces entreprises rebattent entièrement les cartes d'un secteur économique. Leur première vertu consiste à créer de l'emploi. Ces entreprises ne sont pas toujours profitables au départ car le défi pour elles est que le premier emporte tout ("the first eats all"). En clair, il leur faut investir pour capter le marché avant que d'autres ne le captent.

Leur deuxième vertu est beaucoup plus importante et va rejaillir sur l'emploi et les compétences. Comme ces start-ups obligent les entreprises traditionnelles à se réinventer, si ces dernières, aussi grosses soient-elles, ne le font pas, elles vont mourir. Hewlett Packard Enterprise qui employait 330.000 personnes, est un bon exemple. Dans le monde d'aujourd'hui une entreprise volumineuse et compacte n'est plus capable d'être agile et de capter les opportunités du marché. C'est pourquoi HP s'est de nouveau engagé dans une séparation d'une partie de ses services.

Cela se passe également chez Orange ou AXA, qui ont fait un mouvement incroyable vers le digital alors que ces groupes auraient pu se dire qu'ils étaient des leaders et ne risquaient rien. En fait, la désintermédiation et la démonétisation font que, du jour au lendemain, de nouveaux acteurs peuvent entrer sur le marché et perturber un champ du monde économique. Maurice Lévy, PDG de Publicis, interviewé par le Financial Times, rappelle que toute entreprise peut potentiellement être ubérisée. Cela résume bien la question. Dans l'hôtellerie, Airbnb en amont, prend 10 à 15% du chiffre d'affaires et Booking.com vient prendre 15 à 20% de la marge. Sans compter la perte de connaissance client. Le défi qui pèse sur les groupes hôteliers pour survivre ou simplement s'en sortir est énorme. Et Accor a probablement été l'un des plus véloces à ce niveau.

Le leader de demain sera moins narcissique et jouera plus collectif

Pour Sébastien Bazin, le patron d'Accor, nous sommes entrés dans un monde où il faut être créatif et ouvert sur les hommes en particulier. Mais un élément tue tout, c'est le narcissisme. Nos systèmes sont très cartésiens car cela était nécessaire pour construire et organiser. Le monde de demain n'est plus comme cela du tout. Le monde de demain, ce sont des leaders qui se disent « je sais très peu de choses, sur de nombreux sujets ». Donc sa mission numéro 1, c'est de s'entourer d'une équipe gagnante, d'avoir les bonnes personnes aux bons endroits pour faire les bonnes choses au bon moment.

La deuxième nécessité est de regarder les problèmes avec un angle totalement différent. On peut analyser le problème de dix, quinze, mille façons. Il n'y a pas une solution mais plusieurs. L'option choisie va engendrer un changement considérable dans l'entreprise et le secteur économique. Les leaders d'aujourd'hui ont des profils très narcissiques et ne peuvent pas s'en sortir puisqu'ils ont été habitués à avoir la lumière sur eux. Dans le monde de demain, l'individu ne doit plus être centré sur son intérêt personnel mais sur le collectif. Il faut que le leader de demain soit capable de travailler dans un monde totalement collaboratif et de faire travailler les compétences les unes avec les autres.

Pour revenir à la question de l'emploi, Jacques Attali disait "demain tout le monde sera entrepreneur de soi-même". En France le modèle du CDI va sans doute être challengé. Demain, les entreprises auront besoin de moins en moins d'emplois fixes. On ira chercher des compétences et les expertises nécessaires en fonction des besoins. Les réseaux sociaux seront, à ce niveau, déterminants. Les réseaux privés également. Les équipes sont désormais constituées avec des profils de compétences complémentaires en fonction des projets et des challenges rencontrés. Quand le projet est terminé, l'équipe est libérée et les experts prennent d'autres projets. Ces tendances émergent en Europe et en France. Les jeunes générations vont devoir s'y adapter et inventer rapidement un nouveau modèle. Il va falloir des politiques courageuses pour transformer en profondeur. L'enjeu c'est la survie de notre modèle économique. En France, le système risque d'exploser à terme car il est trop protecteur. S'il a beaucoup d'avantages, que l'on doit préserver, il convient de le faire évoluer vite.

Réussir sa transformation personnelle et mieux transformer son organisation

Yves Le Bihan,
Président de l'Institut Français du Leadership Positif

Accompagnant les dirigeants depuis dix ans, Yves Le Bihan fait un double constat. Le premier est que la plupart des dirigeants que ce soit du CAC40 ou de plus petites sociétés, sont restés sur des modèles du XXème siècle, post-tayloriens, hiérarchiques, autoritaires, très masculins.

Le deuxième est que la plupart des entreprises entrent pleinement dans la révolution digitale mais oublient de transformer leurs pratiques managériales. Or l'humilité est une des compétences essentielles du leader de demain. Le livre qu'il a publié est un outil parmi d'autres pour réussir sa transformation personnelle et mieux transformer son organisation avec des conseils essentiellement pratiques.

Le lien entre épanouissement du salarié et performance économique n'est sans doute pas une utopie

Pour l'auteur, ce qui est utopique, c'est bien plutôt de penser que les digues de l'entreprise post-tayloriennes majoritaire, hiérarchique, autoritaire et masculine ne vont jamais céder. Il nourrit son propos de preuves scientifiques et d'exemples d'entreprises. La chercheuse Sonia Lyubomirsky, professeur de psychologie qui dirige le Positive Psychology Lab de l'Université californienne de Los Angeles (UCLA) a fait une méta-analyse sur 275.000 collaborateurs et s'est aperçue que des collaborateurs plus épanouis sont 31% plus créatifs, 3 fois plus productifs et

vendent 57% de plus que les collaborateurs moins épanouis. Deuxième exemple: Le Center of positive Organizations, au Michigan, a étudié les entreprises positives et se sont aperçus que les collaborateurs les plus épanouis sont 32% plus engagés et 27% plus productifs.

Troisième exemple : l'indice Stengel 50, qui met en avant les entreprises dont l'objectif est d'améliorer la vie des êtres humains sur terre a comparé la performance de rendement par actionnaire. Il se trouve que ces entreprises surperforment l'indice Standard & Poor's 500 de près de 400 % (en retour pour l'actionnaire). C'est ce que Shawn Achor, chercheur à Harvard, appelle le "happiness advantage". Plus les collaborateurs sont épanouis et engagés, plus ils performant.

Des leaders positifs en France ?

Alain Dinin, PDG de Nexity passe trente minutes à une heure par jour à se centrer sur sa respiration ou à imaginer des solutions. Emmanuel Faber qui relate à la remise des diplômes d'HEC la mort de son frère a touché l'auditoire et fait le buzz sur les réseaux sociaux. Il assume sa spiritualité. Jay Nirsimloo, patron de KPMG France pratique le yoga. Ce sont des exemples de patrons français emblématiques de ce modèle-là. Même si pour Yves Le Bihan, il n'est pas évident de faire son « coming-out spirituel » en France, pays de Descartes.

Pour les dirigeants, passer outre le rejet de ces connotations religieuses et spirituelles nécessite

de faire preuve de beaucoup d'humilité. Cela n'est vraiment pas simple car les écoles les forment et dans une certaine mesure, les formatent. La pratique méditative évoquée par Yves Le Bihan dans son livre est une pratique laïque, la mindfulness, pleine conscience ou présence attentive. L'idée développée est d'aider les dirigeants à oser ce développement personnel pour révéler qui ils sont réellement. C'est cette révélation et cette cohérence que les collaborateurs recherchent aujourd'hui dans leurs dirigeants, ce qui n'est pas simple.

De l'éducation à l'hypercapitalisme au « Conscious capitalism »

Pour l'auteur, les grandes écoles, comme les autres institutions, doivent se réformer, ce qu'elles sont en train de faire. Un travail brillant a été lancé par le nouveau Doyen d'HEC. En plus des cours de stratégie et de marketing, pourquoi ne pas avoir demain un cours d'intériorité et de conscience de soi ? Pour l'auteur, la France a besoin de leaders et non d'élites car les leaders rapprochent alors que l'élite distend. Par ailleurs, des mouvements comme le conscious capitalism*, qui arrive en France, est extrêmement intéressant lui qui prône un certain nombre de vertus dans le capitalisme. Dans le Harvard Business Review France, le numéro 1 des CEO monde n'est pas Jeff Bezos mais Lars Rebien Sørensen, un Danois, PDG de Novo Nordisk. Il est numéro un de ce classement car il a compris que la RSE revenait à servir les intérêts financiers à long-terme. Je pense qu'il incarne ce nouveau capitalisme.

La place du leadership positif et de l'intelligence émotionnelle en France

Le livre "L'intelligence émotionnelle" de Daniel Goleman a été publié il y a plus de vingt ans. Il démontre qu'à compétences organisationnelles, techniques et cognitives équivalentes, 85% de l'écart de performance entre les dirigeants s'explique par leur niveau d'intelligence socio-émotionnelle.

Deuxième illustration : les «Millenium » nés à partir des années 1980 vont représenter 50% de la population salariale d'ici cinq ans. Or les trois premiers critères de choix de leurs futurs collaborateurs sont :

- Leur bien-être et notamment le bien-être spirituel dont le sens ;
- Leur accomplissement et leur réalisation dans l'entreprise ;
- Leur contribution à impacter positivement cette planète.

Si les entreprises veulent attirer et garder les meilleurs, influencer et gagner en impact, il faut absolument développer l'intelligence socio-émotionnelle qui est cette résonance entre qui l'on est à l'intérieur et qui on laisse transparaître à l'extérieur. Il y a des techniques pour cela.

Changer les process RH et l'évaluation de la performance en entreprise

Il y a un paradoxe majeur à vouloir d'un côté promouvoir le collectif tout en ayant des systèmes de recrutement et d'évaluation de la performance encore majoritairement individuels. De même un autre paradoxe consiste à demander aux dirigeants d'être visionnaires, de se projeter et de travailler sur du long-terme avec des marchés financiers qui invitent à délivrer à très court-terme.

Il faut sans doute réfléchir à de nouveaux modèles d'évaluation de la performance. Danone qui est un laboratoire social comme d'autres, est en train de développer un critère d'évaluation de la performance de ses managers fondé sur leur capacité à créer les conditions de l'épanouissement de ses collaborateurs. Demain on pourrait imaginer que la santé mentale de leurs collaborateurs soit un des objectifs pour les managers.

Prendre trois minutes et se concentrer sur sa respiration

L'instant de management le plus important dans une journée de Jeff Weiner, le PDG de Microsoft, est de prendre trois minutes et de se concentrer sur sa respiration. Faire une pause le plus régulièrement possible et essayez de se demander : « Ne suis-je pas en pilote automatique? Suis-je réellement présent à tout ce que je fais, à tout ce que je dis au quotidien, dans mon COMEX, mon CODIR ? » permet de se recentrer sur soi-même.

Pour en savoir plus : www.positiveleadership.fr

REGARDS CROISÉS SUR LE LEADER DE DEMAIN

Comment les entreprises peuvent-elles fonctionner dans ce modèle de plus en plus qualitatif, de plus en plus tourné vers l'émotion et vers une forme de liberté sans perdre le contrôle ?

Pour Alain Roumilhac, chaque entreprise est pleine d'injonctions paradoxales. D'un côté, il faut faire de l'innovation et pour cela, il faut beaucoup de délégation. En même temps, la société met chaque individu de plus en plus sous contrôle. Une des façons de contourner cela, c'est de remettre les valeurs au centre.

Comment les entreprises peuvent-elles gérer cette transition du leader narcissique au leader du troisième type et combien de temps va-t-elle durer ?

Pour Gerald Karsenti, il va y avoir une phase de chevauchement qui va prendre deux ou trois décennies. La définition la plus courte que l'on peut donner d'un leader, c'est quelqu'un qu'on a envie de suivre. Notre société a fabriqué du narcissisme mais le modèle est figé aujourd'hui. Les dirigeants sont pris dans un modèle économique qui les empêche de réfléchir et de faire des choses aussi intelligentes qu'ils le souhaiteraient.

La transition va-t-elle prendre deux ou trois décennies ou aller plus vite ?

Pour Gerald Karsenti, cela va aller vite. Il va y avoir des phases de transition mais dès maintenant il y a des leaders du troisième type qui ont pris la main dans les entreprises. Pour autant, cela va être difficile, car il y a des transformations profondes à mener.

Quelle peut être demain la place des femmes dans le cadre de l'entreprise ?

Pour Alain Roumilhac, il y a déjà beaucoup de femmes dans les entreprises, mais pas assez dans les échelons supérieurs de la hiérarchie.

Le challenge aujourd'hui chez Manpower est de réussir à atteindre 50% de femmes sur l'ensemble de la strate hiérarchique. Le vrai sujet est de réussir à mettre les femmes plus en responsabilité car actuellement le management ne représente pas ce qu'est la base de l'entreprise.

Quel rôle les hommes pourront-ils avoir dans cet univers-là ?

Yves Le Bihan rappelle que pour les neuroscientifiques, le cerveau féminin a des aptitudes beaucoup plus développées sur l'intelligence socio-émotionnelle, peut-être aussi sur le sens créatif. C'est la diversité qui est source de créativité et d'innovation. Nous croyons beaucoup à l'imagination. C'est une compétence et une vertu qu'il faut absolument développer.

Quel rôle le CDO a-t-il vraiment un rôle à jouer dans ce paysage et dans la transformation digitale ?

Pour Gerald Karsenti, l'équilibre hommes/femmes est souvent présenté comme un programme ou un pan de la diversité. Mettre ensemble le sujet des femmes, des handicapés, de la diversité lesbienne/gay est catastrophique, simplement parce que les femmes représentent plus de la moitié de l'humanité. A l'école primaire, au collège, au lycée, dans les études supérieures, il est démontré que les femmes ont de meilleurs résultats que les hommes. Elles n'ont certes pas toutes les qualités et il n'y a pas de profil type féminin/masculin prédisposé au leadership. Par ailleurs, les femmes ont des qualités plus développées sur certains aspects que les hommes. Elles ont de l'ego mais le gèrent très différemment des hommes, qui sont peut-être plus dans la possession. Cela est caricatural mais dans une certaine mesure, les hommes sont dans la conquête. ■

Bibliographie

Les leaders du 3^e type , Gérald Karsenti, Eyrolles, 2016

Dans son livre, Gérald Karsenti présente une analyse du profil des leaders de demain, dans le contexte de la quatrième révolution industrielle. Nous sommes dans un univers en pleine transition vers le digital, qui demande la construction d'un nouveau type de leadership. Gérald Karsenti illustre son propos par des portraits de personnages et des analyses de cas. Au fond, ce livre décrit un nouveau leader tourné vers les autres, porteur de sens et de projets collectifs : le "révolutionnaire 2.0" ou "leader du troisième type". Ces leaders vont devoir "faire face à des multiples défis en sachant marier la performance économique et une vision profondément humaine". Il n'est pas égoïste et est conscient de l'importance de la transformation digitale. Les qualités nécessaires au leader du troisième type incluent une approche créative, une exemplarité irréprochable, une dose d'humilité, un esprit collaboratif, une capacité à déléguer et une aptitude à donner du sens. Le livre s'adresse à un public large, à tous ceux qui s'intéressent au leadership, au changement et aux implications qui en découlent.

Le leader positif, Yves Le Bihan, Eyrolles, 2016

À la lumière des dernières avancées en psychologie positive et neurosciences, Yves Le Bihan propose dans son livre un modèle inédit : "le leader positif", qui réconcilie performance économique et performance humaine. Comme il est nécessaire de réinventer les règles du leadership, le dirigeant positif est amené à travailler sur lui pour développer de nouvelles aptitudes et ressources qui contribueront à une attitude plus affirmative. Le livre est construit sur plusieurs exemples de pratiques managériales révolutionnaires et des cas d'entreprises innovantes. Yves Le Bihan met à disposition des dirigeants des outils pratiques de développement personnel pour mieux transformer leur entreprise. Cet ouvrage apporte aux managers des réponses pour une transition vers des attitudes et comportements plus positifs, sur tous les aspects d'une entreprise. Le lecteur appréhende comment les personnes peuvent se transformer et ainsi améliorer la performance des entreprises et, au-delà, notre société, avec des clés concrètes et accessibles. L'auteur propose également plusieurs exercices et un programme d'entraînement à la méditation.

Mixité : Quand les hommes s'engagent, Marie-Christine Mahéas, 2015

Aujourd'hui le manager moderne peut tirer de vrais bénéfices d'un leadership plus mixte. Les douze patrons co-auteurs du livre le disent : "la mixité est un outil de performance et d'avantage concurrentiel. Les aspirations des hommes à se réaliser aussi en dehors de l'entreprise trouvent une solution dans l'émergence d'un nouvel équilibre hommes/femmes". Cet ouvrage propose de clarifier le "business case" de la mixité, de comprendre ce que les hommes ont à y gagner, d'acquiescer les bases nécessaires pour s'exprimer sereinement sur le sujet et de découvrir comment encourager les hommes à s'engager. Pour Marie-Christine Mahéas, il est important que le manager de demain sache gérer des équipes mixtes. Ce livre aidera les hommes et les femmes à mieux comprendre les bases de l'identité masculine et les enjeux de la mixité du point de vue des hommes. Les patrons qui s'expriment dans le livre souhaitent ainsi rééquilibrer un débat trop souvent confiné aux femmes. Une société qui veille à la mixité aura généralement une bonne politique RH. En conclusion, il faudrait rendre les hommes acteurs et leur montrer que la mixité est bénéfique pour le business... autant que pour le bien-être.

Comment Starbucks a sauvé sa peau sans perdre son âme. Howard Schultz, 2013

Entre manuel de business et thriller, cet ouvrage explique comment Starbucks a pu s'en sortir après une période de crise. Après une trentaine d'années de succès, Starbucks a rencontré des difficultés en 2008. Les ventes commençaient à baisser et les cours d'action chutaient. Pour répondre aux challenges, Howard Schultz a repris son poste de PDG après près de huit ans de recul. Il est revenu avec un plan et deux ans après il a réussi à ramener Starbucks à une croissance soutenue et profitable. Ce livre est l'histoire de ce relèvement et explique en détail les décisions prises par Schultz pendant la période de changement. "Bien plus qu'un livre de management, un témoignage unique, sincère et palpitant, avec l'impact dramatique et émotionnel d'un véritable roman"(Harveston). Cet ouvrage souligne l'importance d'identifier puis attirer les meilleurs talents, et de croire en ses collaborateurs. Pendant l'histoire, Schultz est à la recherche d'excellence - ce qui est la clé de la réussite de Starbucks.

L'intelligence émotionnelle, Daniel Goleman, 2003

Dans les années 1990, l'intelligence émotionnelle - la capacité d'identifier ses émotions, de les comprendre, de les contrôler ou les ajuster en fonction des circonstances - avait été découverte par un neurologue et formalisé par deux psychologues. Le best-seller de Daniel Goleman a fait sensation : il démontrait au grand public pour la première fois que le Q.I. n'était plus la seule mesure d'intelligence. Cet ouvrage décrit l'importance de l'intelligence émotionnelle dans la vie quotidienne, aussi importante que l'intelligence logico-mathématique et verbale. Cet ouvrage explique la théorie sous-jacente à la neurophysiologie des émotions et propose clairement comment apprendre à reconnaître et à gérer celles-ci et donc à développer cette intelligence. Pour Daniel Goleman, l'intelligence émotionnelle est le facteur de succès et de réussite. En apprenant à accepter nos ressentis, nous développons nos compétences et nos aptitudes. Dans les entreprises, l'intelligence émotionnelle se manifeste quand les dirigeants ont des interactions et retours positifs avec leurs équipes. Ce livre est une guide pratique et fascinant vers la maîtrise de ses émotions.

Liens

<http://www.architectz.eu/3.0/>

Linda A. Hill's TEDx talk, "How to Manage for Collective Creativity" : https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity?language=fr

Transformation Digitale : 5 résistances des managers qui freinent votre accélération. Muriel Monteiro et Marielle Garagnani. novembre 2016 : <http://strategy.bearingpoint.com/transformation-digitale-5-resistances-des-managers-qui-freinent-votre-acceleration/>

Concepts

Leadership

Il n'existe pas de terme français équivalant à l'anglais "leadership". Ce mot est souvent lié aux concepts de direction et autorité. Pelletier (2011), maintient que "dans la conception française de leadership se glisse donc immédiatement la notion de pouvoir et de distance hiérarchique, d'où l'identification du leader, du meneur d'hommes, à celui qui détient de l'autorité". Pelletier fournit une définition de leadership : "Un leader est une personne dont les idées et les actions influencent la pensée et le comportement des autres. À travers l'utilisation de l'exemple et de la persuasion, ainsi que de la compréhension des objectifs et des désirs du groupe, le leader devient un levier d'influence et de changement". Pour Grint (2010), le leadership peut être expliqué avec une définition qui prend en compte quatre angles importants :

- Leadership comme position : est-ce le lieu d'opération qui crée un leader ?
- Leadership comme personne : est-ce la personnalité de quelqu'un qui crée un leader ?
- Leadership comme un résultat : est-ce ce qu'un leader arrive à accomplir qui crée un leader ?
- Leadership comme un processus : est-ce la manière dont un leader accomplit des tâches qui crée un leader ?

Ces quatre types permettent de mieux comprendre les complexités de leadership, ce que est compliqué d'analyser. Lapierre (2006) argumente que "le leadership est une direction qui vient de la personne" et qu'on "dirige comme on est, avec ses talents (dons et manques), ses qualités et ses défauts, ses forces et ses faiblesses, ses habiletés et ses maladroitness".

Pelletier, B. (2011, 6 novembre). Les difficultés pour développer le leadership en France. Accédé le 23 novembre, 2016, from <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/les-difficultes-pour-developper-le-leadership-en-france/>

Lapierre, Laurent, « Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders? », *Gestion*, 1/2006 (Vol. 31), p. 10-13.

Grint, Keith (2010) « Leadership: A Very Short Introduction », Oxford University Press

Conscious capitalism

Le Conscious capitalism est une philosophie basée sur la croyance qu'une forme plus complexe de capitalisme apparaît, qui a le potentiel pour améliorer la performance des entreprises en continuant simultanément à faire avancer la qualité de vie pour des milliards de gens. Le Conscious capitalism trouve ses fondations dans le capitalisme - l'échange volontaire, l'esprit d'entreprise, la concurrence, la liberté de négocier et l'État de droit. Ceux-ci sont essentiels pour une économie saine, comme d'autres éléments de Conscious capitalism incluant la confiance, la compassion, et la collaboration. Le Conscious capitalism est le résultat d'une initiative lancée en 2005. Les cofondateurs sont John Mackey, Raj Sisodia et Shubro Sen. La responsabilité sociale joue un rôle important dans le Conscious capitalism, qui a sa propre culture, conçue autour d'une redécouverte du sens, de l'authenticité et de la communauté. Pour Mackey, la clé du Conscious capitalism est la recherche d'un objectif supérieur dans le travail d'une entreprise, autre que le profit. Il souligne l'importance d'identifier ses buts et les objectifs à accomplir. Il se concentre sur les valeurs d'une entreprise, et la façon dont elles peuvent contribuer à l'amélioration des niveaux de confiance et à l'engagement des parties prenantes, communautés et environnements.

<http://www.consciouscapitalism.org/node/3998>

Michel Gueldry, « Capitalisme conscient: libérons l'esprit héroïque de l'entrepreneuriat », Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Lectures, mis en ligne le 09 septembre 2013, consulté le 22 novembre 2016. URL : <http://vertigo.revues.org/13785>

Mackey, John. "What Conscious Capitalism Really Is" *California Management Review*. Spring 2011, Vol. 53 Issue 3, p83-90.

Sisodia, Rajendra S. "Conscious Capitalism: A Better Way to Win" *California Management Review*. Spring 2011, Vol. 53 Issue 3, p98-109. 11p. 1 Chart.

Happiness advantage

Shawn Achor est l'auteur d'un livre qui s'intitule "The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work". Il a passé douze ans à Harvard, en faisant de la recherche sur le thème du bonheur et du potentiel. Ce livre, publié en 2010, a eu un gros succès. L'idée clé dans le livre d'Achor est que la formule habituelle pour la réussite dans la vie personnelle et privée est à l'envers. Dans son livre et ses TED talks très populaires, Achor énonce que la plupart des personnes ont tendance à croire en la formule classique : il faut travailler plus, réussir dans son travail et le bonheur viendra après. Achor discute cette version de la quête de bonheur, en disant qu'il est difficile de trouver le bonheur quand les objectifs changent en continu. Happiness advantage est du coup l'envers de cette formule. Si nous cultivons le bonheur aujourd'hui, peu importe la situation, il y aura plus de chances d'atteindre nos buts et la réussite. Cela nous donnerait l'avantage d'une attitude positive, liée à plus de créativité, de motivation, d'énergie, de résilience, de productivité et d'innovation. Des personnes heureuses sont plus ouvertes et capable de penser et répondre plus rapidement aux problèmes. Dans son livre, Achor présente des exemples et des expériences.

Uberisation/ désintermédiation

"Depuis le début de l'année 2015, le terme « uberisation » revient dans de nombreux médias. Il fait suite à l'irruption sur le marché français de la start-up californienne Uber, spécialiste mondial du VTC valorisé à 50 milliards de dollars". L'uberisation désigne donc la peur, pour les entreprises dominantes, de se voir mises à mal par de start-up innovantes tirant partie des possibilités numériques". Pierre Pichère (2016) a identifié des éléments incontournables qui contribuent généralement au bon fonctionnement d'un service ubérisé :

- Une plateforme numérique de mise en relation entre client et prestataire ;
- Une réactivité maximisée par la mise en relation immédiate du client et du prestataire, par proximité géographique ;
- Un paiement du client à la plateforme que prélève une commission ;
- Un paiement du prestataire par la plateforme ;
- Une évaluation croisée du service : le client évalue le service reçu et le prestataire évalue le client

Le concept qui explique l'uberisation est la désintermédiation : "un phénomène économique et commercial qui se traduit par la réduction ou la suppression des intermédiaires dans un circuit de distribution". Le développement d'Internet a par exemple largement favorisé la désintermédiation dans le domaine du voyage/tourisme et dans celui de la distribution de certains logiciels ou jeux. Avec une désintermédiation totale, le producteur vend directement aux consommateurs et en profite pour augmenter ses marges et/ou baisser ses prix.

Pierre Pichère, « Les artisans face au choc de l'ubérisation », *Le Moniteur*, 29 avril 2016, p. 12-15

Conclusion

Leadership à l'ère digitale, quelles pistes concrètes pour aujourd'hui ?

La lecture de cette publication pose les bases d'un nouveau paradigme humain dans les organisations et, au-delà, dans la société. Comment, dès aujourd'hui, s'engager sur la rampe du succès ? Quelles sont les actions à mettre en place pour réussir ?

Notre expérience dans les nombreuses organisations que nous avons accompagnées nous amène à faire 4 recommandations :

#1 Mesurez votre maturité digitale avec exigence et... bienveillance

Avant de chercher à tout transformer, comprendre le point de départ reste une étape aussi évidente que rare. Les entreprises privilégient encore trop souvent les programmes de transformation digitale « One size fits all » ou prennent comme entrant une disruption technologique plus que la culture interne.

Beaucoup de dirigeants sont encore dans un modèle désincarné de la transformation digitale : « c'est une transformation pour les autres, pour mes équipes, mais pas pour moi ».

Dérouler une évaluation de la maturité digitale de l'organisation est un incontournable pour permettre au leader de savoir où « mettre le poids du corps ». Et cette évaluation doit aussi s'appliquer au leader lui-même. En pleine conscience, il doit se poser quelques questions clefs : « quelles sont mes motivations, mes peurs, suis-je (vraiment) prêt à intégrer des profils différents, quels sont les permissions et protections que je peux donner à mes équipes... ? »

#2 Devenez un leader « porteur de sens »

Une fois ce constat réalisé, le leader se doit de formuler clairement l'ambition, la vision et se projeter. Nombreuses sont encore les entreprises et organisations qui ont lancé des transformations digitales sans donner les éléments de mesure de base (impact en terme de chiffre d'affaires, de bien-être...)

Dans un monde incertain, où la référence temporelle est la semaine ou le mois et non plus l'année, l'humilité et la capacité de remise en question deviennent des qualités essentielles. Le leader est de fait moins « porteur d'expertise » que « porteur de sens ». C'est ce qui lui permettra de déterminer le ou les nouveaux business models porteurs pour l'entreprise, les nouveaux services / usages à développer, pour les clients externes bien sûr, mais également en interne et au final de donner de la cohérence à l'ensemble.

#3 Libérez l'entreprise et particulièrement l'énergie des managers de proximité

Ne « by-passez » pas les managers de proximité sous couvert de mettre tout le monde sur le même plan. Faire des managers les récepteurs d'une communication régulière leur donne de la visibilité sur les résultats. Mettre en œuvre un plan de communication interne à 360°

permet de les impliquer et de générer une adhésion à grande échelle lors du lancement de ses nouveaux services par exemple.

Développez leur curiosité, leur capacité d'innovation et une appétence digitale : montrez-leur des exemples inspirants et les bonnes pratiques cross-sectorielles, généralisez les « learning expeditions », développez de nouvelles manières de travailler ensemble (lean start-up, design thinking, Innovation Lab...)

Mener des projets « Employee experience » avec les managers, les équiper en solutions nomades et collaboratives par exemple leur permettra d'améliorer l'expérience en interne et augmentera leur fierté d'appartenance, tout en les responsabilisant sur les risques inhérents aux usages professionnels du digital.

Déterminez le rythme de la transformation : mesurer l'écart entre les compétences existantes et les compétences nécessaires à l'atteinte de la vision cible, engager une planification à 3/5 ans des emplois et compétences (« Workforce planning ») et acceptez d'y revenir régulièrement.

#4 Ré-enchanter le travail

Contre tout fatalisme, il y a dans cette publication un message d'espoir : l'épanouissement du « travailleur » est possible et il a un impact positif sur la créativité, la productivité des employés et au final la rentabilité de l'entreprise.

A charge pour le leader d'enchanter le travail pour que la transformation soit durablement bénéfique. Cela passe par exemple par des modes d'évaluation en continu, plus collectifs et centrés sur un meilleur équilibre productivité / bien être. Mais pour réenchanter le travail, cela demande au leader de sortir du « pilotage automatique » et de l'hyperactivité pour redevenir une personne ressource présente.

Finalement, la vocation essentielle d'un leader est de s'appuyer sur des managers et employés qui le suivent. Le rôle essentiel d'un leader dans la transformation digitale est bien de donner des protections et des permissions aux managers, de les aider à donner du sens, d'amortir le stress inhérent à l'ampleur de la transformation et de les inciter à développer des modes de fonctionnement collaboratifs.

A défaut d'un leadership incarné, le manager s'arque boute sur ses positions pour faire face à une nouvelle donne dans l'organisation, qui le déstabilise fortement. Il est pourtant l'homme clé sur lequel doivent se concentrer les efforts d'acculturation au digital et d'accompagnement au changement. La constitution et l'animation d'un réseau décentralisé de « managers de proximité champions du digital » découplera l'effort des acteurs du changement pour les projets de grande ampleur.

Le digital est paradoxal ; dans un monde où tout s'accélère, savoir prendre le temps pour sensibiliser, accompagner, impliquer, embarquer et co-créeer avec les équipes est devenu différenciant et certainement le facteur clés de succès de la transformation digitale de l'organisation.

Respirez, vous êtes un leader !

A propos de

BearingPoint®

Les consultants de BearingPoint savent que l'environnement économique change en permanence et que la complexité qui en découle nécessite des solutions audacieuses et agiles. Nos clients du secteur public comme privé obtiennent des résultats concrets lorsqu'ils travaillent avec nous. Nous conjugons compétences sectorielles et opérationnelles avec notre expertise technologique et nos solutions propriétaires pour adapter nos services aux enjeux spécifiques de chaque client. Cette approche sur mesure est au cœur de notre culture et nous a permis de construire des relations de confiance avec les plus grandes organisations publiques et privées. Notre réseau global de plus de 10 000 collaborateurs accompagne nos clients dans plus de 75 pays et s'engage à leurs côtés pour des résultats mesurables et un succès durable.

www.bearingpoint.com

Retrouvez-nous sur twitter :
@BearingPoint_FR



CDO Alliance est un accélérateur de la transformation digitale par le partage d'exemples internationaux réussis et inspirants de mutations digitales de la vraie vie, de contenu directement actionnable et une orientation business plus que simplement technologique.

CDO Alliance est une association dont la mission est d'aider ses Entreprises Adhérentes à réussir leur mutation digitale et devenir des leaders digitaux dans leur écosystème en rassemblant dans des cercles de confiance tous ceux en charge de la transformation digitale dans leurs entreprises ou organisations.

De manière opérationnelle, CDO Alliance fonctionne par « collègues » sectoriels (Retail, Automobile / Transport, Santé,...) et métiers (RH, IT, Achats,...), chacun disposant d'un responsable qui anime la vie du groupe et coordonne les travaux.

www.cdoalliance.org

Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement Alain Roumilhac, Président de Manpower Group, Gérald Karsenti, PDG de Hewlett Packard Enterprise et Yves Le Bihan, Président de l'Institut Français du Leadership Positif, pour avoir accepté la retranscription de leurs interventions lors de la conférence " Quel leadership à l'ère Digitale" du 20 juillet 2016.

Contacts

BearingPoint

Elisabeth Denner
Associée
+33 (0)6 21 01 00 46
elisabeth.denner@bearingpoint.com

Erik Campanini
Associée
+33 (0)6 19 69 07 50
erik.campanini@bearingpoint.com

CDO Alliance

Jean-Paul Amoros
Président
+33 (0)6 26 11 09 40
jean-paul.amoros@cdoalliance.org

Comité de rédaction : Jean-Paul Amoros, Aymeric Bourdin, Erik Campanini, Elisabeth Denner, Gérald Karsenti, Yves Le Bihan, Alain Roumilhac

Marketing et Communication : Véronique Lemarchand

Conception graphique : Nathalie Ollivier

