

le Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Intelligence(s) partagée(s)

SOMMAIRE

CHAÎNES QUI LIBÈRENT
Éditorial

page 2

PARTAGE ET PROSPECTIVE
*Entretien avec Xavier Hua, Institut
du commerce*

page 1

PAIX IMPROBABLE, GUERRE
IMPOSSIBLE
Entretien avec Laurent Plantevin, Arcante

Page 3

SENSIBILITÉ AU CLIMAT

Page 4

MÉDIATION, LE TEMPS
DES PREUVES
*Entretien avec Pierre Pelouzet, Médiateur
des entreprises*

Page 5

BIEN DANS SES BASKETS
*Entretien avec François Charron, université
Paris XIII Villetaneuse*

Page 5

DÉMYTHIFIER UNE APPARENCE
DE FRACTURE IRRÉDUCTIBLE
*Entretien avec Pascal Demurger,
Maif, FFA*

Page 6

ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ,
LOGIQUE DE DIALOGUE
*Par Patrick d'Humières, Académie durable
internationale*

Page 7

Partage et prospective

Pour les familiers de l'« ECR », l'intelligence collective n'est pas un perdreau de l'année, ni les exigences commerciales ou légales de son exercice. La digitalisation lui ouvre pourtant des champs nouveaux.

Entretien avec Xavier Hua, directeur général de l'Institut du commerce (IdC)

■ *Quelque vingt ans après son introduction en France, la « démarche ECR »¹ laisse-t-elle la place à quelque chose de plus large qui serait « l'intelligence collective » ?*

Xavier Hua : En effet, la démarche ECR telle qu'elle existe depuis vingt ou trente ans, « travailler ensemble, industriels et distributeurs, pour mieux répondre aux attentes des consommateurs », contient dans sa définition même la notion d'intelligence collective. Les réflexions conjointes qui ont lieu dans les ateliers et les groupes de travail sont un réel stimulant pour les participants. Certains adhérents ont coutume de dire que les travaux ECR ne valent que par ce qu'on y apporte : de l'intelligence, mais aussi du pragmatisme.

■ *Au bilan d'ECR, que peut-on dire de l'attention portée par les acteurs du marché aux recommandations ?*

X. H. : Une étude, réalisée en 2012 auprès des industriels et distributeurs à un niveau européen, indiquait que les bonnes pratiques ECR n'étaient mises en œuvre que par 40 % des répondants en moyenne, mais que 80 % d'entre eux en avaient retiré des bénéfices tangibles ! Cela indique certainement un déficit de connaissance du plus grand nombre, mais peut vouloir dire également que certaines pratiques collaboratives sont devenues tellement répandues que les acteurs ne se souviennent plus qu'elles ont été formalisées au sein d'ECR. Plus concrètement, certaines recommandations ont été reconnues par la CEPC comme bonnes pratiques commerciales et sont utilisées par la majeure partie des acteurs, comme la charte sur les conditions et la qualité de la livraison, dont nous allons publier une version mise à jour dans les prochains jours.

■ *Le management par catégories conjoint fournisseur-distributeur est-il plus ou moins développé en France que sur d'autres marchés nationaux comparables ?*

X. H. : J'ai tendance à penser qu'il est plus développé en France que chez nos proches voisins, en me fondant sur les échanges que j'ai avec mes homologues des pays européens. Cependant, les modalités de mise en œuvre sont assez différentes d'un pays à l'autre, là aussi pour des questions d'ordre culturel.

(suite page 2)

Chaînes qui libèrent

C'est avec l'évidence que la big data change la donne que les notions d'intelligence partagée ou d'intelligence collective ont fait leur entrée sur la scène des affaires. Manifestement les moteurs de la croissance sont en train de changer, du fait de l'emprise des flux d'information, dont un mauvais emploi peut d'ailleurs être aussi bien un obstacle à la croissance et constitue toujours un facteur de risque, proportionné aux vertigineuses potentialités qu'ils portent.

Intelligence ? On n'était pas si naïf hier qu'on ait ignoré l'intérêt de coopérer en bonne intelligence, et les relations interentreprises sont plus victimes aujourd'hui d'un glissement général vers une « société de défiance ». Hier souvent on « topait là » sur la place du marché, le contrat était conclu, et chacun faisait son métier. Aujourd'hui les métiers cruciaux du traitement de l'information s'exercent en partage ; il ne s'agit plus seulement de contrat. La volonté de voir les relations verticales évoluer vers plus de confiance n'est donc pas seulement celle du politique mais, sous la contrainte d'un droit de la concurrence que le politique interroge, d'un nombre croissant d'acteurs du marché.

Partage de données, partage d'espaces, économie industrielle et territoriale, pôles de compétitivité, mutualisation d'achats, management collaboratif, conception interactive, etc. : les traditionnelles coopérations entre partenaires directs d'une relation verticale, comme le management par catégories dans l'univers de la grande consommation, pourraient bien s'imprégner d'un esprit plus large qui inspire les nombreuses modalités de l'entreprise ouverte, et que subsume l'idée d'intelligence partagée. Sans doute le secret des affaires et la propriété intellectuelle demeurent, en dépit des cybermenaces et d'une reproductibilité sans bornes, mais ils seront de moins en moins de bons alibis aux égoïsmes « corporate ».

Dans un monde toujours plus dominé par la complexité et l'incertitude, où il n'est plus d'activité qui ne touche de près ou de loin au bien commun, l'intelligence partagée se porte aussi vers les nombreuses « parties-prenantes », elles-mêmes au défi de leur définition et de leur capacité d'action sous le flot des données. Plus qu'une méthode de management de plus, mais comme un écho (sinon une réponse) à l'essor de l'intelligence artificielle, l'intelligence partagée a commencé de tracer entre tous ces acteurs une blockchain de ressources humaines.

François Ebrard

>> suite de la page 1

■ *Le management par catégories a-t-il beaucoup changé depuis vingt ou trente ans ?*

X. H. : Les changements qui ont lieu en ce moment, liés au développement omnicanal et à la digitalisation, sont beaucoup plus importants que ceux qui ont eu lieu dans les vingt années précédentes. Nous assistons à une accélération très forte des mutations du commerce, liée à la modification des comportements d'achat des consommateurs. Le management par catégories évolue aujourd'hui, pour mieux prendre en compte les besoins d'un consommateur plus connecté, à qui il faut s'adresser de manière plus différenciée qu'auparavant. C'est le passage d'un commerce de masse à un commerce de précision qui entraîne les modifications les plus importantes dans le management par catégories.

■ *Des responsables commerciaux d'industriels à demeure chez leurs clients, est-ce envisageable en France comme aux États-Unis ?*

X. H. : Selon moi, les réticences culturelles sont encore trop fortes en France pour arriver à ce type de pratique. Cela dit, la digitalisation croissante des activités et le travail de plus en plus en réseau peuvent faire évoluer les mentalités très vite. Quelques tentatives pourraient surgir de la part de nouveaux acteurs pour tester ce fonctionnement plus intégré.

■ *Le management par catégories est-il très affecté par les tensions liées à la négociation commerciale ?*

X. H. : Malheureusement encore trop ! Les initiatives conjointes de construction ou de développement catégoriel, bien qu'elles soient reconnues comme créatrices de valeur pour l'ensemble des acteurs, sont encore trop souvent mises de côté, ou voient leur déploiement freiné par la négociation commerciale. Les dossiers que nous voyons passer pour les « Mètres »² sont tous pertinents, leur mise en œuvre dépend des relations individuelles entre acteurs individuels, alors que le partage et le collectif permettraient un déploiement plus rapide.

■ *En plus des domaines de collaboration historiques, marketing commercial et logistique, d'autres métiers sont-ils appelés à participer de l'intelligence partagée ? La gestion de données ? Le juridique ?*

X. H. : Nous avons déjà travaillé à cette démarche d'intelligence partagée dans deux domaines nouveaux, la RSE et les ressources humaines, avec la publication d'une recommandation conjointe sur l'information environnementale des produits en 2012, la réalisation d'une enquête sur les pratiques collaboratives pour réduire le gaspillage alimentaire en 2014, et début 2017 avec la publication d'un référentiel de compétences pour les nouveaux métiers de la chaîne d'approvisionnement liés à la transformation digitale. Nos adhérents sont très demandeurs de travaux dans ces domaines : un groupe de travail va voir le jour à l'IdC sur les nouveaux métiers du commerce avant la fin de l'année.

■ *En pratique, l'intelligence collaborative se heurte-t-elle souvent à des obstacles réglementaires (tenant à des dispositions du droit de la concurrence par exemple) ?*

X. H. : Toutes les réunions de l'Institut du commerce commencent par un rappel des exigences de respect des règles de la concurrence. La charte déontologique que nous répétons

systématiquement permet à tous les participants de travailler en confiance, et les publications issues des groupes de travail sont ainsi validées par tous. Pour autant, il est vrai que la mise en œuvre opérationnelle peut parfois se heurter à des obstacles réglementaires : je pense à la mutualisation logistique entre entreprises concurrentes, qui demande une vigilance plus forte sur les informations partageables ou non. Le rôle de tiers de confiance devient de plus en plus important pour assurer la neutralité nécessaire.

■ *En quoi les prochaines « Journées annuelles » de l'IdC (21-22 novembre)³ s'inscrivent-elles dans ce qui serait une nouvelle pensée de l'intelligence partagée ?*

X. H. : Les thématiques des Journées annuelles sont le reflet des besoins de nos adhérents, mais surtout celui des demandes des consommateurs : la recherche de santé et de naturalité est une tendance très forte, sur les marchés de l'alimentaire comme du non-alimentaire. Elles s'inscrivent dans la mission de « *partage et prospective* » de l'Institut du commerce : des thématiques où les acteurs du secteur, industriels, distributeurs et prestataires, doivent apporter des réponses conjointes pour être plus pertinents et légitimes.

Nous avons fait appel cette année à des intervenants aux

profils très divers pour illustrer cette intelligence partagée : universitaires, économistes, sociologues se partageront la scène avec les industriels et les distributeurs, des circuits à dominante alimentaire ou spécialisés, sans oublier la dimension internationale. Enfin, l'offre de l'Institut du commerce reposera encore plus l'an prochain sur les réflexions partagées qui y seront menées. La chaîne d'approvisionnement partagée et connectée, les nouveaux métiers du commerce, le management par catégories omnicanal, seront des thèmes majeurs sur lesquels nos adhérents pourront croiser leur expertise pour construire ensemble le commerce de demain.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1. *Acronyme d'Efficient Consumer Response, l'initiative conjointe industrie-commerce qui exprime la volonté des entreprises qui y adhèrent de mieux organiser l'ensemble de la chaîne de commercialisation et d'approvisionnement, en rendant les systèmes d'échange plus performants, moins coûteux et plus réactifs.*

2. *Trophées du merchandising et de management par catégories décernés par l'Institut du commerce.*

3. *Plusieurs adhérents de l'Ilec figurent parmi les intervenants de ces « Journées », organisées à la Défense par l'Institut du commerce, à l'issue desquelles seront notamment remis les « trophées ECR ». Programme sur <https://institutducommerce.org/page/journees-annuelles>.*

■ Paix improbable, guerre impossible

Entre industrie et commerce, le prix de cession est toujours source de tensions, qu'accentuent la culture ou le type d'organisation des entreprises, ou les libertés prises avec les règles. Mais avec la « négociation collaborative » la paix est possible.

Entretien avec Laurent Plantevin, président d'Arcante, cabinet de conseil en négociation professionnelle

■ *À quoi attribueriez-vous l'âpreté particulière des relations industrie-commerce en France ?*

Laurent Pantevin : Tout d'abord, je ne crois pas que cette « âpreté » soit propre à la France. Depuis dix-sept ans, le groupe Arcante est intervenu dans cinquante-trois pays et nous retrouvons dans presque tous ces pays cette fermeté, voire cette dureté dans les relations entre acheteurs et fournisseurs. Quelle est la particularité de la France ?

D'abord, il faut rappeler que l'acteur central de la distribution française, Leclerc, pratique une politique de discount permanent, qu'il veut faire intégralement supporter à ses fournisseurs, qui, eux, sont sujets aux aléas de leurs marchés de matières premières et aux exigences de rentabilité de leurs actionnaires. Cette profonde divergence d'intérêts renforce évidemment l'âpreté. Ensuite, il faut aussi souligner que les fournisseurs ont contribué à pérenniser cette âpreté en accédant très souvent aux demandes de Leclerc, mais aussi à celles d'autres distributeurs belliqueux comme Intermarché, même quand elles étaient manifestement illicites (exemple : la « *performance économique* » qui n'est finalement que de la compensation de marge, illégale), parce que Leclerc leur apportait de la croissance.

Pour conclure, il faut aussi insister sur un point qui est rarement

évoqué mais qui explique beaucoup cette âpreté : les différences de culture et d'organisation des achats qui existent entre les distributeurs intégrés (Carrefour, Auchan, EMC Casino) et les indépendants (Leclerc, Intermarché, Système U). Les politiques d'achat et les stratégies de négociation des seconds sont entre les mains d'exploitants (adhérents, associés) qui ont hélas une culture assez fruste de la négociation achats, considérant encore trop souvent les fournisseurs comme une simple variable d'ajustement de leur politique commerciale en points de vente : « *Je dois baisser mes prix pour faire venir des clients, le fournisseur n'a qu'à payer* », « *Le fournisseur refuse de me donner des conditions supplémentaires, je le retire de mes linéaires* ». Or ce sont aussi les distributeurs indépendants qui depuis plusieurs années tirent la croissance en France. On comprend alors le dilemme des industriels : céder à des pratiques de négociation archaïques et belliqueuses de la part de leurs clients les plus performants en croissance des ventes, ou refuser de leur céder, risquant de voir leurs ventes lourdement pénalisées.

■ *En pratique, compte tenu de l'organisation interne des parties, quelles sont les retombées de la plus ou moins grande âpreté des négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs (jusqu'aux relations entre chefs de produit et chefs de rayon ?)*

L. P. : Cette âpreté est très centrée sur la relation entre centrale d'achat et directions commerciales, elle est beaucoup moins présente dans l'exploitation – les régions, les points de vente –, où la relation est plus centrée sur la vente, la disponibilité et l'accessibilité des produits que sur la stricte négociation des achats.

■ *La schizophrénie entre des négociations commerciales guerrières et des chantiers collaboratifs fertiles est-elle l'ordinaire obligé dans les relations verticales ?*

L. P. : Je ne crois pas que ces relations soient guerrières. Elles sont effectivement très tendues, mais c'est là la règle de la négociation : l'acheteur veut acheter au meilleur prix pour lui et c'est souvent le plus bas ; le fournisseur veut vendre au meilleur prix pour lui, c'est celui qui lui préserve la meilleure rentabilité. La recherche d'un accord raisonnable entre les deux n'est pas la guerre mais une négociation source de tension, car aucun des deux n'obtiendra ce qu'il aurait souhaité idéalement. Ce moment de tension n'empêche en rien des relations commerciales collaboratives sur des chantiers d'intérêts convergents entre distributeurs et industriels, tels que le merchandising, la conception de produits, les modes de commercialisation...

■ *Les industriels sont souvent réputés « complices de leur supplice ». Est-ce justifié ? Et si oui, comment sortir de cette logique ?*

L. P. : Cette expression, dont d'ailleurs je revendique la paternité, il y a quelques années, exprime l'ambiguïté de la position des industriels, qui se plaignent avec amertume d'une situation qu'ils n'ont bien sûr ni voulue ni créée, mais qu'ils ont finalement entretenue en acceptant d'accéder aux demandes parfois injustifiées des distributeurs, notamment des plus belliqueux d'entre eux.

En fait, les industriels ont toujours privilégié le court terme, une approche opportuniste des négociations avec les distributeurs, plutôt que le moyen et long terme, qu'une approche plus stratégique de cette relation.

Ainsi, pourquoi avoir accepté depuis des années cette négociation sur la « performance économique » au Galec (Leclerc), illicite ? Pourquoi accéder encore maintenant aux demandes manifestement illégales d'Intermarché, s'appuyant sur des procédés d'une particulière violence ? La réponse est simple : parce qu'ils considèrent y avoir intérêt au-delà de l'illicéité, de la violence des procédés et du coût que cela provoque pour eux. Ce faisant, ils contribuent à maintenir une situation nuisible, je crois, à leurs intérêts stratégiques, et dont ils se plaignent par ailleurs.

■ *Quelle est votre vision de l'évolution de la relation industrie-commerce à l'avenir ?*

L. P. : Elle va nécessairement s'apaiser dans la violence des procédés, sous réserve que la réglementation et la loi soient appliquées, mais elle ne perdra rien de son âpreté dans les négociations portant sur le « prix convenu » : « *paix impossible, guerre improbable* », écrivait Raymond Aron pour caractériser les relations États-Unis URSS dans les années soixante-dix. Il me semble que les relations distributeurs-industriels pour les deux années à venir seront caractérisées par : « *paix improbable, guerre impossible* ». La « paix » n'est plus impossible, elle reposera sur des stratégies de négociation collaboratives, que certaines centrales (Carrefour, EMC...) sont prêtes à déployer avec quelques-uns de leurs fournisseurs, mais de façon progressive et prudente (encore faudra-il que les fournisseurs encouragent ces stratégies). Quant à la « guerre », elle deviendra de plus en plus rare, car la concentration des acteurs la rend de plus en plus coûteuse pour tous : dans un rapport du très fort au très fort, la guerre est une stratégie généralement inefficace, son coût étant supérieur à ses perspectives de gain.

Propos recueillis par J. W.-A.

Sensibilité au climat

Négociations, plans d'affaires, pénalités... Dans les relations commerciales verticales, l'intelligence collective se mesure à l'aune des bonnes ou mauvaises pratiques récurrentes.

Depuis plusieurs années, l'Ilec tient avec ses adhérents (près de quatre-vingts groupes) un « Enseignomètre », ou baromètre de la relation industrie-commerce¹. Bon nombre des cinquante-sept points recensés dans cette enquête, où les industriels fournisseurs sont appelés à noter la qualité de leur relation avec leurs clients distributeurs, sont d'ordre comportemental, mais d'autres touchent à des domaines où sont susceptibles de se déployer des efforts d'intelligence partagée, dans le domaine commercial visé par les négociations annuelles (hors les grands chantiers de long terme touchant par exemple à l'optimisation de la chaîne logistique, à la mutualisation des transports, à la responsabilité sociale dans les bassins d'emploi, etc.).

Au cœur de ces questions commerciales, le « plan d'affaires », la proportionnalité des services des enseignes aux rabais consentis par les fournisseurs, la maîtrise des promotions, le traitement des innovations, le suivi de l'assortiment agréé par contrat, la latitude laissée aux forces de vente... L'Ilec a exprimé en 2017 son regret qu'en dépit d'une relative amélioration du climat la relation se caractérise toujours par un manque de confiance réciproque, souvent cristallisé dans l'approche du taux de service à la livraison et l'usage des pénalités logistiques associées.

En pratique, cette relation perfectible se traduit par un bas niveau d'action des leviers de croissance à disposition, qu'il s'agisse de projets catégoriels ou de partage de données (données de ventes, cartes de fidélité) : sur sept grandes enseignes à dominante alimentaire, une seule obtient auprès de ses fournisseurs dans l'un ou l'autre de ces domaines une note sensiblement supérieure à la moyenne, sur une échelle de 0 à 5. Faut-il y voir une forme d'inertie ou un manque de ressources pour s'engager dans des projets qui ne vont pas sans une certaine prise de risque ?

L'application des plans d'affaires résultant des accords signés chaque année avant le 1^{er} mars est d'une qualité très diverse selon les enseignes, estiment la plupart des industriels. En outre, le respect des contrats de mandat (par lesquels un fournisseur confie à une enseigne une activité de promotion autour de ses produits) est jugé médiocre voire mauvais par une forte proportion d'entre eux, qu'il s'agisse de la durée de l'opération ou du périmètre de produits concernés.

Bien sûr, ce paysage n'est intangible pour personne. Les mieux notés il y a cinq ans ne le sont pas toujours aujourd'hui. Mais globalement, au cours de cette période les marges de manœuvre pour des initiatives partagées ont été étriquées, à l'instar des marges financières qu'autorisait un climat de déflation général.

F. E.

1. Ce baromètre a fait l'objet d'une présentation dans le magazine LSA du 15 juin 2017 (<https://is.gd/vDxg3L>).

2. Ibidem.

Médiation, le temps des preuves

Q quatre cents médiations dans l'industrie manufacturière et le commerce cette année. Autant de procédures judiciaires ou de frustrations en moins. Le champ de l'intelligence réciproque a encore du potentiel.

Entretien avec Pierre Pelouzet, Médiateur des entreprises

■ *Pouvez-vous estimer à peu près le nombre de médiations en cours dans le champ industrie-commerce ?*

P. P. : Sans vous transmettre le chiffre concernant les médiations actuellement en cours, nous pouvons vous indiquer que pour les secteurs commerce et industrie confondus, le nombre de saisines avoisine les 40 % du nombre total que nous aurons reçues au cours de l'année 2017. Nous devrions donc en avoir près de quatre cents sur l'année.

■ *La tendance générale est-elle à la hausse des saisines, notamment dans le champ industrie-commerce ?*

P. P. : Effectivement, nous constatons une hausse du nombre de saisines dans ces secteurs, hausse qui est représentative de la hausse globale. Dans les secteurs commerce et industrie confondus, leur nombre est passé de 81 en 2010 à 375 en 2016. Cependant, trop d'entreprises hésitent encore à nous saisir, alors que ce service public de médiation est gratuit, confidentiel et... efficace, puisque près des trois quarts des médiations engagées se concluent par un succès.

■ *À la demande de quelles parties le Médiateur est-il saisi le plus souvent, et par quels profils et tailles d'entreprises ?*

P. P. : Une grande majorité des saisines de l'industrie émanent des industries manufacturières (le terme industrie recouvrant aussi les industries extractives, la production d'énergie, la production et distribution d'eau, la gestion des déchets, etc.). Dans l'industrie comme dans le commerce, les saisines

proviennent en majorité d'entreprises exerçant leur activité dans un de ces secteurs, et pour les entreprises concernées, les litiges restent très souvent liés à leur propre secteur. Les saisines concernant ces secteurs sont effectuées en grande majorité, quasiment 90 %, par des TPE et des PME. S'agissant de l'agriculture (plus sylviculture et pêche), il n'y a eu en revanche que 35 saisines depuis 2010 émanant de ce secteur.

■ *Les demandes conjointes sont-elles nombreuses ?*

P. P. : Les médiations collectives, dans ce domaine, sont quasi inexistantes. C'est dommage, car cette possibilité permet de résoudre des dizaines, voire des centaines de cas grâce à une seule médiation.

■ *Les discussions conduites dans le cadre des États généraux de l'alimentation vous paraissent-elles de nature à porter une redéfinition du périmètre ou des missions de la Médiation des entreprises ou de la charte RFR ?*

P. P. : Les discussions devraient effectivement permettre, à la demande des organisations socio-professionnelles, la valorisation de l'action de la Médiation autour du label « Relations fournisseur responsables Industries agro-alimentaires » (RFR IAA). Ce label, attestant de relations équilibrées entre distributeurs et industriels, a été construit et est piloté en liaison avec la FCD, l'Ania et Coop de France, avec le soutien de l'Ilec. En fin de phase pilote, le label RFR IAA a déjà deux labellisés, Carrefour et Lesieur.

Les États généraux de l'alimentation devraient inciter les acteurs de la filière à rejoindre ce dispositif public innovant, démontrant concrètement leur inscription dans une démarche de développement économique responsable.

Propos recueillis par F. E.

Bien dans ses baskets

Le management collaboratif favorise la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement, aussi changeant soit-il. Car c'est à elle de s'adapter à la société et non l'inverse.

Entretien avec François Charron, enseignant à l'université Paris XIII Villetaneuse¹.

■ *Y a-t-il des formes d'organisation, des types d'organigrammes, qui favorisent plus ou moins l'esprit de conflit à l'intérieur d'une entreprise et dans ses relations avec les autres ?*

François Charron : Même si aujourd'hui les entreprises sont plus focalisées sur le profit maximum qu'auparavant, avec pour conséquence sur les salariés davantage de stress, les conflits naissent essentiellement de l'attitude des individus et de leurs relations interpersonnelles. Que ce soit dans une structure pyramidale à l'ancienne, ou matricielle comme c'est de plus en plus le cas dans les grandes entreprises, par projet comme dans certaines entreprises de l'industrie numérique, il faut avant tout

que le responsable soit bien dans ses baskets, c'est-à-dire qu'il ait confiance en lui et surtout qu'il respecte ses collaborateurs. Avoir confiance en soi implique d'être en mesure de gérer ses émotions, de savoir décider après consultation de ses subordonnés, car ceux-ci, dans leurs domaines respectifs, en savent davantage que lui, et d'accepter les critiques.

Respecter les collaborateurs, c'est avant tout comprendre que chacun a son modèle du monde et que celui-ci est le fondement de la personnalité de chacun : qu'il ne peut être modifié que par lui-même. Partant de ce postulat, le respect passe par la bienveillance, l'écoute, la reformulation, pour éviter les malentendus, le questionnement et l'explication. Pour moi, il s'agit là des éléments clés d'un bon management. J'y ajouterais, selon l'approche de l'analyse transactionnelle, une connaissance des « états du moi », les miens et ceux de mes interlocuteurs. Enfin, il ne faut pas hésiter à user des « strokes » (au sens de « caresser », « amadouer » : Éric Berne, le créateur de l'analyse transactionnelle, a choisi ce terme pour désigner les signes de reconnaissance positive ou négative ;

dans le monde du travail, complimenter quelqu'un ou lui dire ce qui ne va pas, dans la relation quotidienne), ne pas hésiter à encourager la formation continue et accepter la mobilité des collaborateurs, même des meilleurs d'entre eux.

■ *L'« organisation scientifique du travail » est-elle devenue de l'inintelligence collective ?*

F. C. : L'expression « organisation scientifique du travail » me dérange un peu. Aujourd'hui les organisations ne sont plus figées comme cela a été le cas pendant des décennies, dans des structures pyramidales. Elles s'adaptent en permanence aux marchés nationaux et internationaux, aux types de clientèles, à leurs besoins, aux contraintes réglementaires, aux progrès techniques. Ces changements fréquents perturbent les salariés ainsi que leurs managers, c'est pourquoi le rôle de ceux-ci est d'abord de bien comprendre eux-mêmes le sens de ces changements, pour être capables – cela participe de la confiance en soi – de les expliquer, à tous niveaux. J'ai vu dans mon entreprise des changements d'organisation décidés sans consultation aboutir à des échecs cuisants.

■ *Par quel type de décision favorise-t-on l'émergence de l'intelligence collective dans une organisation ?*

F. C. : L'intelligence collective passe par une approche consensuelle : en tant que manager j'ai confiance en moi, mais j'ai aussi confiance dans les autres. Attention, je ne dis pas qu'il faut attendre l'unanimité de l'équipe pour prendre une décision. Je dis que le point de vue de chacun est respectable et qu'il doit être entendu. La décision sera d'autant mieux acceptée qu'elle aura été prise à l'aune de l'avis de chacun. C'est

l'esprit du management collaboratif trop peu souvent pratiqué en France, où le culte du chef est encore dominant, même si le modèle du « petit chef » est fort heureusement déclinant.

■ *Le modèle de l'entreprise « agile » vous semble-t-il un effet de mode ou une tendance durable ?*

F. C. : L'entreprise « libérée » est, à mon avis, un modèle qui a de l'avenir, car il responsabilise chacun dans son domaine, au demeurant élargi. Plutôt que de parler de faillite d'un modèle managérial, Éric Albert (*Partager le pouvoir, c'est possible*, Albin Michel) préfère dire que nous arrivons au bout d'un cycle, sous la pression de deux facteurs. L'avènement du numérique, d'abord, qui a radicalement changé le jeu relationnel dans la société. « C'est sans doute la première fois que l'entreprise doit s'adapter à la société et non l'inverse », observe le psychiatre. Ensuite, l'excès de financiarisation de l'économie et son corollaire, la chasse aux coûts, ont creusé à l'extrême les divergences d'intérêts entre les salariés et leur direction. Pour répondre aux impératifs d'innovation et attirer, ou retenir, les talents, les entreprises n'auront bientôt plus d'autre choix que de changer leur organisation. Comment ? En redonnant de la latitude et de la proximité, donc de l'agilité. Les salariés, s'ils sont insatisfaits, s'installent dans une attitude de soumission stratégique, et finalement lèvent le pied.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. Master 2 et doctorants dans le domaine de la gestion de conflits interpersonnels en entreprise.

Démythifier une apparence de fracture irréductible

Être déterminé sur l'objectif et les principes, et ouvert sur les modalités, cultiver la confiance, en rabattre sur les égos... Le monde de l'assurance a donné l'exemple d'une réconciliation réputée impossible. Cas d'école et leçon de choses.

Entretien avec Pascal Demurger, directeur général du groupe Maif et vice-président de la Fédération française de l'assurance (FFA)

■ *Vous avez surmonté cinquante années d'antagonisme entre le Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA) et la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA), pour les regrouper en une « Fédération française de l'assurance ». Comment y êtes-vous parvenu ?*

Pascal Demurger : La nécessité de se regrouper était ressentie par un nombre grandissant d'acteurs, même si tout le monde n'était pas acquis à l'idée. Au GEMA, certains continuaient de penser que la promotion d'une différence mutualiste passait par une forme d'isolement ; j'étais au contraire convaincu que l'on pouvait gagner en puissance en se regroupant en une fédération unique et que si des singularités étaient à faire valoir dans tel ou tel modèle, cela concernait plus les entreprises que des syndicats professionnels. Divers facteurs ont fait évoluer les esprits. D'abord, j'ai veillé à être transparent sur mes intentions, avant même mon élection à la présidence du GEMA ; je n'ai jamais caché ce qui me semblait pertinent.

Nous avons entamé le processus, le président de la FFSA et moi, en juillet 2014, et les instances du GEMA ont été tenues informées des discussions dès septembre. Côté GEMA, les esprits ont évolué lorsqu'ils ont été rassurés sur ce qui serait conservé : leurs poids dans le nouveau dispositif, l'existence sur toute décision d'un droit de veto, etc. J'ai associé en nombre ses membres par une information précise sur le futur ensemble à chaque étape des discussions, et en les faisant travailler en groupes sur les outils visant à faire vivre les points de vue dans la future entité. Enfin, une fois élu à la présidence du GEMA, j'ai négocié l'adhésion de mutuelles qui étaient membres de « l'autre camp » (la FFSA). Double intérêt : cela renforçait le poids relatif du GEMA au moment où débutaient les négociations, et cela prouvait à ses membres historiques que ceux de l'autre maison étaient fréquentables. Cela a permis d'acculturer le GEMA à la FFSA.

■ *Quelles étaient vos relations avec « l'autre camp » ?*

P. D. : Une négociation, c'est aussi ceux qui la font. Sans la confiance entre Bernard Spitz, président de la FFSA, et moi, la négociation n'aurait pu aboutir. Nous étions convaincus l'un et l'autre que nous avions le même objectif. Cette confiance avait pour origine le fait que nous nous connaissions, en dehors de nos responsabilités institutionnelles, avant d'engager le processus de rapprochement, et que Bernard Spitz ait affirmé d'emblée avec moi que nous étions condamnés à nous faire

confiance pour réussir. Dès lors, nous avons joué carte sur table ; des habitudes de transparence complètes ont été prises entre nous et nous avons été amenés très vite à affronter ensemble des sujets voire des opposants communs. L'épreuve du feu a forgé une confiance mutuelle.

■ *L'agenda a-t-il été respecté ?*

P. D. : Nous nous étions donné dix-huit mois pour définir les statuts de cette fédération unique et deux ans pour la mettre sur pied, ce calendrier a été respecté (la FFA a vu le jour le 1^{er} juillet 2016). La nouvelle structure fonctionne bien, les instances sont en place et les sujets de divergence peu nombreux. Le comité de présidence facilite la compréhension et la convergence des points de vue. Il réunit le président de la FFA, et les trois vice-présidents représentant des trois familles de l'assurance : les assureurs traditionnels en société anonyme, les banques-assureurs et les mutualistes. Nous nous réunissons régulièrement et nos échanges sont apaisés et confiants.

■ *Quelles leçons tirez-vous de cette expérience ?*

P. D. : Nous avons un historique lourd avec quelque cinquante ans de confrontation et vingt-quatre ans de tentatives avortées de rapprochement. Certains des acteurs qui s'y étaient essayés étaient encore présents et n'avaient pas forcément envie de voir leurs successeurs réussir. Tous les connaisseurs du dossier me disaient : « Ce projet est voué à l'échec. » Cette expérience m'a montré que même sur des sujets complexes, il est possible d'aboutir, pour peu qu'on soit à la fois déterminé sur l'objectif et les principes, et très ouvert sur les modalités. Je suis beaucoup plus serein, aujourd'hui, quand j'entame une négociation, quelle que soit sa nature.

■ *La forme d'organisation interne d'une entreprise et de son gouvernement la prédispose-t-elle plus ou moins à l'intelligence collective ou partagée avec ses partenaires ?*

P. D. : Selon le schéma de gouvernance, autoritaire, vertical, pyramidale ou non, la culture interne de recherche du compromis, du dialogue, sera plus au moins développée, et prédisposera à la négociation avec les partenaires. Cela étant, le style de direction que le ou les dirigeants insufflent à l'organisation a une importance déterminante : il peut soit

permettre aux égos de grossir, et progressivement prendre le pouvoir, soit être à l'écoute, ouvert et favorable à l'intelligence collective. L'exemple donné en termes de comportement par la direction a un caractère modélisant. Le management gagnant est celui qui privilégie l'intelligence à plusieurs. On pense mieux collectivement qu'individuellement.

■ *Peut-on dire qu'un certain culte français du diplôme favorise les égoïsmes d'experts, la constitution de baronnies dans les organisations, au détriment de l'intelligence collective ?*

P. D. : Sans doute. Le culte du diplôme crée une hiérarchie implicite et biaise les relations dans l'entreprise. L'inconscient collectif véhicule ces présupposés. Au-delà du diplôme, la nature de l'enseignement en France ne favorise guère l'intelligence collective. Le modèle éducatif est centré sur la compétition, l'individualisme, on cultive une foi très forte et exclusive en une rationalité objective négligeant trop souvent l'intelligence émotionnelle.

■ *Les entreprises sont-elles souvent entre elles des Montaigus et des Capulets qui s'affrontent en ayant oublié l'origine de leur différend ? Est-ce que manquerait particulièrement en France le souci de commencer par s'accorder sur l'objet du désaccord ?*

P. D. : Je l'ai vécu concrètement lors de la fusion entre la FFSA et le GEMA. En apprenant à travailler ensemble, nous avons pu finalement constater qu'il n'y avait en réalité pas de terrain de désaccord sérieux et profond. Un autre phénomène peut alimenter et perpétuer ce risque : la surdimension hélas trop fréquente des égos d'un certain nombre de dirigeants. La surestime de soi rend impossible la logique de compromis, de négociation, de dépassement des contentieux. Chacun campe sur ses positions...

■ *L'intelligence collective ou partagée va-t-elle de soi pour les nouvelles générations ?*

P. D. : Beaucoup plus. Le travail collectif, l'horizontalité, le partage sont beaucoup plus naturels pour les nouvelles générations, et c'est heureux.

Propos recueillis par J. W.-A

■ Entreprise et société, logique de dialogue

L'intelligence partagée, c'est aussi une affaire de RSE : les relations avec les parties prenantes sont une nouvelle clé du management.

*Par Patrick d'Humières, directeur de l'Académie durable internationale, enseignant à Centrale Supélec**

L'e réalisme oblige à considérer que bien des rapports entre le monde de l'entreprise et la société civile se sont noués dans la conflictualité. Sans remonter à la question sociale qui a caractérisé une histoire industrielle faite de relations violentes, il suffit de se souvenir que la question écologique est née d'une critique forte du comportement des multinationales, il y a à peine trois décennies. Sans parler des tensions continues entre l'univers de la consommation et les

marques, dont les uns et les autres ne cessent de se disputer la représentation légitime du client, dans un climat qui reste marqué par la défiance et la controverse, plus que jamais.

Le résultat de cette opposition lancinante entre un « business » concerné depuis peu par sa responsabilité sociétale et une société civile qui a pris le pouvoir, grâce aux outils de communication et aux réseaux sociaux puissants qui font sinon la loi, en tout cas les réputations, est qu'un agent économique, *corporate*, marque ou enseigne, ne peut plus croître à contre-courant des opinions et de la considération publique. « *Il faut savoir parler du monde* », a écrit récemment Emmanuel Faber, président de Danone, qui incarne mieux que quiconque cette « *entreprise bienveillante* », pour dire à quel point le temps est au dialogue avec les parties prenantes et à la convergence des

deux missions de l'entreprise, celle qui poursuit sa pérennité, pour elle-même, et celle qui recherche la « durabilité » pour son environnement social, environnemental, sociétal.

De l'intérêt public aux intérêts des publics

Cette « *théorie des parties prenantes* » a été formalisée par Edward Freeman, en contrepoint à celle de l'école de Chicago qui a fait le lit de la dérégulation financière, clamant que la seule partie prenante qui compte est l'actionnaire. Depuis, la crise de 2008 et les scandales accumulés dans la sphère financière ont montré l'incapacité du système à s'autoréguler, s'il avait fallu ces drames pour s'en convaincre. Le retour à l'équilibre des intérêts entre les parties prenantes prend aujourd'hui le pas sur toutes les autres prétentions à définir l'intérêt public ou général autrement que par ce compromis de circonstance dont la méthode consensuelle est une fin en soi.

L'émergence d'un équilibre des intérêts entre les diverses parties prenantes de l'entreprise, salariés, fournisseurs, clients, partenaires et actionnaires bien sûr, est en train de s'imposer dans la prise de décision, dans un « *capitalisme parties prenantes* » que le statut de « *public benefit corporation* » a consacré aux États-Unis. Cette tendance consiste à dépasser le profit comme seul objectif et à y ajouter une mission d'intérêt public qui donne des perspectives de long terme et un sens à la croissance de l'organisation.

C'est un nouveau défi de crédibilité, mais lorsque cela fonctionne, cela apporte aux clients et aux salariés des raisons de préférer une marque, et aux actionnaires des critères pour être patients et s'intéresser au long terme. Là se dessine un nouveau cadre capitaliste qui répond à la crise ambiante et que les nouveaux entrepreneurs sont les premiers à considérer, car il faudra bien répondre à la question montante autrement que par la philanthropie : jusqu'où les entreprises mondiales

veulent-elles et doivent-elles aller, une fois qu'elles auront dépassé le seuil de 1 000 milliards de capitalisation ?

Le contre-exemple Uber

Toutefois, le dialogue avec les parties prenantes est plus qu'une méthode de décision intégratrice ; c'est une façon de faire entrer au conseil les grands enjeux collectifs, *actuels*, du climat à l'emploi en passant par la gestion des ressources, l'équité et la sécurité, et *futurs*, comme les questions de la vérité de l'information, du respect des données personnelles, de l'intégration des jeunes et des minorités, etc. En ce sens, les marques et les entreprises qui sauront se doter de ce mécanisme d'ouverture à la société civile, comme les conseils d'administration de jeunes, les avis des parties prenantes transmis à la gouvernance ou le suivi des objectifs du développement durable dans les résultats, auront une avance culturelle mais aussi une capacité d'anticipation et d'innovation plus importante.

Rappelons-nous trois évidences, oubliées dans les temps de griserie financière qui ont facilité tous les excès : l'entreprise ne croît que si elle apporte *un vrai service* à la société ; l'entreprise n'a *pas d'adversaire* ou alors elle doit se remettre en question ; l'entreprise puise son énergie dans la société qui la nourrit et qui « *l'autorise* ». Le signal envoyé récemment par l'Autorité de régulation du transport de Londres est particulièrement emblématique de ce changement d'époque : le représentant des usagers a considéré que la plateforme Uber ne faisait pas assez preuve de responsabilité d'entreprise dans les domaines attendus pour qu'elle puisse être autorisée à poursuivre son activité. Pour la première fois, le concept du service à rendre à la société s'est imposé contre la performance comme unique critère. Les « parties prenantes » sont en train d'inventer l'entreprise nouvelle, digne de confiance.

* *Auteur de la Nature politique de l'entrepreneur, éditions Michel de Maule, 2017.*

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

251, boulevard Pereire, 75017 Paris – Directeur de la publication : Richard Panquiaux – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris
(01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard
(01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (ividalie@orange.fr) – Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200 – Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial