

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris
du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire
Vie des affaires

organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
du Redressement productif et
du Numérique, direction générale
des Entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} septembre 2014)

**« TROUVEZ-MOI DES IDÉES POUR
TRANSFORMER CE GROUPE FINANCIER
EN UNE VÉRITABLE ÉQUIPE ! »**

par

Benedikt BENENATI
Kingfisher Group

Séance du 16 mai 2014
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Le CEO est un financier au flegme très british ; le groupe Kingfisher, n°3 mondial de sa spécialité, gère mille magasins de par le monde ; ses quatre-vingt mille salariés, tout comme ses clients, forment un kaléidoscope de cultures et de langues... Difficile, dans un tel cas, de parler d'une culture commune, d'une *One Team*, et de dépasser les particularismes. Mais ce CEO est aussi un homme convaincu que la responsabilité sociale d'une entreprise n'est pas un vain mot et que créer du lien entre ses salariés, c'est à la fois améliorer la vie de chacun et les performances collectives. Alors, quand il rencontre Benedikt Benenati, le courant passe immédiatement. Une confiance indéfectible, mise au service d'un même objectif, va les unir tout au long de quatre années d'aventures improbables, menées avec talent et imagination par cet infatigable pourfendeur des pratiques managériales stéréotypées.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Benedikt BENENATI

Pour définir ce que je fais depuis vingt ans, je trouve que la devise de Nokia, *Connecting people*, convient fort bien. Créer du lien et connecter, de façon intelligente, les personnes qui travaillent dans une organisation afin qu'elles puissent mettre en œuvre une stratégie qui leur plaise, est un projet que je me suis efforcé de mettre en œuvre dans toutes les entreprises qui m'ont fait confiance. Au long de ma carrière, les intitulés des postes que j'ai occupés ne m'ont pas toujours convenu : j'ai été directeur du changement, du développement, de l'organisation, en charge du leadership, de la communication interne, etc. Je les ai, à chaque fois, acceptés avec un certain plaisir décalé, tout en me disant que c'était là l'opportunité d'exploser la case dans laquelle l'organisation me mettait.

Norbert Alter souligne la force que leur différence confère aux personnes qui sont à la fois engagées et distantes¹. J'ai travaillé en Angleterre et en Inde alors que je suis Italien, dans un monde d'ingénieurs, moi qui ai étudié les sciences politiques, dans des start-up et dans des grands groupes : j'ai toujours été décalé et toujours poussé par cette envie de créer du lien. Alors que j'étais chez Danone depuis huit ans, j'ai été contacté par un chasseur de têtes, via LinkedIn, qui souhaitait me faire rencontrer Ian Cheshire, le CEO de Kingfisher. Ce groupe n'était alors qu'une holding financière gérant, entre autres, les enseignes Castorama et Brico Dépôt, en France, et B&Q, au Royaume-Uni, ce qui le plaçait au troisième rang mondial des distributeurs de produits d'aménagement de la maison avec plus de mille magasins et quatre-vingt mille salariés de par le monde.

À Londres, Ian Cheshire m'a reçu très simplement, en costume mais sans cravate, au siège de son entreprise qui n'occupe que deux étages d'un immeuble banal. Plus qu'un entretien de recrutement, nous avons alors entamé une véritable conversation. Et quand il a prononcé, avec son accent british raffiné : « *Blank piece of paper* », j'ai compris qu'il souhaitait que Kingfisher devienne un vrai groupe, dont les membres travaillent ensemble, mais différemment du modèle standard anglo-saxon. Cela m'a évidemment beaucoup plu, car cela se rapprochait de la culture de Danone, avec d'autres façons de faire, et j'ai donc immédiatement dit : « *Yes !* ». Ma famille a donc emménagé à Londres, il y a quatre ans, et l'aventure a commencé.

L'histoire de Rose et de Pedro

Cette page blanche qui m'était offerte, sans qu'aucun rôle défini ne m'ait été attribué, était un véritable cadeau, certes, mais elle était également quelque peu stressante, car je n'avais, comme point de départ, que la volonté, clairement affirmée par Ian Cheshire, de fédérer, sans les homogénéiser, toutes les cultures coexistant au sein de son entreprise.

Je suis parti de l'histoire de Rose et de Pedro, que j'avais déjà utilisée auparavant et qui est une façon simple d'expliquer mon rôle. Rose est une chef de rayon d'un magasin, Casto ou B&Q, qui a une équipe et, évidemment, de nombreux problèmes à résoudre. Ces difficultés, elle peut les gérer de plusieurs façons : elle peut les cacher sous le tapis ; elle peut demander à son équipe de le faire à sa place et, si ce n'est pas possible, elle peut demander de l'aide à son chef qui, à son tour, en demandera à son supérieur.

Quelque part, dans un autre secteur de l'organisation, son collègue Pedro est confronté au même problème pratique, ce qui, dans une entreprise de quatre-vingt mille personnes, n'est statistiquement pas surprenant. Et Pedro fait de même car dans nos organisations actuelles, c'est ainsi que cela se passe généralement et cela mobilise toute une hiérarchie verticale, ce

¹ Norbert Alter, "Itinéraires des patrons atypiques : la force de "l'étranger", séminaire *Économie et sens de l'École de Paris du management* (ref ES061113).

qui, en termes de productivité, est un non-sens coûteux. En revanche, si Rose et Pedro se parlent directement, ce qui est à la fois une idée très simple mais aussi très subversive, leur problème est rapidement résolu et à moindre coût. Mais comment, dans une organisation, mettre toutes ces personnes en connexion, indépendamment des flux hiérarchiques figés, inspirés probablement de Bismarck et qui résistent encore aujourd'hui ? L'enjeu est clair, il s'agit d'encourager ce type de connexions à tous les niveaux et, notamment, de connecter les Rose et les Pedro de ce monde. Certains appellent ceci la transversalité, la collaboration, voire l'innovation organisationnelle.

L'idée de notre *One Team* n'est pas celle appliquée dans certains groupes et qui vise à uniformiser toutes les façons de faire. Il s'agit d'une troisième voie qui suppose une fluidité qui fait que vous travaillez avec les autres tout en restant vous-mêmes. C'est extrêmement ambitieux, peut-être un peu naïf, mais c'est ce que Ian Cheshire m'avait demandé de faire : comment favoriser un environnement dans lequel les Rose et les Pedro puissent travailler ensemble ? J'ai acquis, au fil de mes expériences durant ces vingt dernières années, quelques convictions qui me guident et sur lesquelles je me suis appuyé pour relever le challenge.

La première d'entre elles est que les gens ont peur, ce qui est l'un des grands non-dits dans les organisations. De plus en plus, on constate dans les entreprises ce que j'appelle des maladies *corporate*, parmi lesquelles la peur est sans doute la plus sournoise, car elle est presque institutionnalisée : on parle de management par la peur et les exemples de patrons qui gèrent par la carotte et le bâton sont nombreux. La peur n'est pas un ennemi, sauf quand elle nous tétanise et nous pousse, comme le montre le beau livre de Christian Morel, *Les décisions absurdes*, à agir en dépit de notre intérêt. Cette peur-là est un cancer pour les organisations. Il existe également un autisme *corporate*, chacun s'enfermant dans sa bulle et personne ne parvenant à parler à personne.

Ce que j'appelle le torticolis *corporate* en est une troisième : quand nous avons un problème, nous n'arrivons à tourner la tête ni à droite, ni à gauche pour chercher des Pedro car nous avons l'habitude de regarder toujours vers le haut, pour chercher l'accord du chef, ou vers le bas, pour contrôler nos collaborateurs. Il y a là un véritable travail d'ostéopathe à effectuer afin que Rose et Pedro parviennent, tout simplement, à se sentir bien dans leur environnement et donner ainsi beaucoup plus, en termes d'énergie et de passion, que les 5 % du minimum que l'on concède lorsque le travail n'est qu'alimentaire.

Toutes ces maladies sont évidemment liées à la peur. Nous avons peur, nous ne faisons pas confiance aux autres et nous ne nous faisons pas confiance à nous-même. Nous mettons en place des *process* pour mieux contrôler et d'autres *process* pour contrôler que tout soit bien contrôlé. Nous passons plus de temps à nous justifier par le *reporting* qu'à travailler ou à innover. Les *process* qui ont été imaginés pour optimiser notre travail sont devenus asphyxiants, parfois absurdes, et sont une insulte à la productivité. Pierre Deheunynck, qui fut mon patron chez Danone, avait coutume de dire une phrase que je garde précieusement en mémoire : « *Je n'ai rien contre les process, sauf quand ils deviennent une fin en soi.* » Comment alors démanteler ces *process*, sans pour autant faire *tabula rasa* de l'organisation, quand quatre-vingt mille personnes doivent collaborer et alors que chaque pays, chaque culture, chaque équipe génère sa propre bureaucratie ?

L'une des premières erreurs que j'ai commises, en Angleterre, il y a quinze ans et alors que le management collaboratif était à la mode, a été, évidemment, de créer un site intranet. Bien évidemment, j'y ai mis tout mon cœur et en pensant que ce serait la solution sur laquelle les gens allaient se précipiter. Et tout aussi évidemment, cela n'a pas été le cas ! Les gens ont peur et n'ont envie ni de changer leurs habitudes, ni d'abandonner leur zone de confort : tout au plus font-ils semblant d'adhérer au changement qui leur est imposé. Ainsi, beaucoup de managers tiennent un discours qui donne l'illusion de l'exemplarité alors que tout dans leur pratique démontre le contraire : comme en amour, le discours ne suffit pas, il faut des preuves.

Cette prise de conscience, essentielle, m'a évité de renouveler de telles erreurs, en particulier dans ma mission actuelle, qui a été de convaincre trente mille Anglais et vingt-trois mille Français de travailler ensemble. Je connais les deux cultures, mais je crois que mon passeport italien a joué en ma faveur, en me donnant une sorte d'immunité diplomatique même si, parfois, j'ai l'impression que mon rôle se rapproche de celui d'un casque bleu des Nations unies. Il ne suffit pas de proclamer l'Entente cordiale, encore faut-il qu'elle se traduise dans les faits.

Trois postures

Pour affronter ces difficultés, je me suis trouvé trois postures.

La première est d'être un *chipeur*, c'est-à-dire que je suis toujours à l'affût de bonnes idées. Certains appelleraient cela de la sérendipité. Ainsi, quand je vois dans un magazine le portrait d'Edouard VIII et Wallis Simpson, duc et duchesse de Windsor, réalisé en 1956 par le photographe Philippe Halsman qui leur demande, comme à toutes les célébrités de l'époque, de sauter sur place afin de mieux libérer leur personnalité profonde, je me dis que, lors d'un prochain événement, je prendrai un trampoline et demanderai à tous les dirigeants de se faire photographier ainsi. En ce domaine, l'innovation n'existe pas, c'est juste du plagiat bien masqué. Cela correspond au nouvel état d'esprit, l'*open source*, que l'on trouve dans certaines organisations : les idées doivent circuler et les gens doivent se les approprier en les adaptant à un contexte qui leur est propre. Cette curiosité permanente est essentielle pour moi et, quand je visite les filiales, je suis toujours à l'affût de ce qu'il s'y fait de bien et qui serait susceptible d'être transposé ailleurs.

Ma deuxième posture, que j'avais déjà testée chez Danone, est celle du *squatteur*. Je ne suis pas là pour créer de nouvelles situations, mais pour m'incruster dans celles qui existent, les déstabiliser et, concrètement, y faire des farces.

Ma troisième posture est donc celle du *farceur*, qui est liée à la peur que j'évoquais. Le *fun*, c'est-à-dire tout ce qui déstabilise est, peu ou prou, un antidote à la peur. Nous avons parfois besoin d'une certaine distraction, d'être un peu bousculé, pour pouvoir dépasser nos peurs.

Grâce à la carte blanche que m'a donnée Ian Cheshire, j'ai pu mettre en œuvre ce que j'appelle des déstabilisations positives, une série de "propositions indécentes" pour créer des situations inattendues par lesquelles les personnes, autour d'enjeux réels, vivent des expériences dont elles n'avaient pas envie a priori, mais qui leur font comprendre, la première surprise passée, qu'elles leur ont été utiles et pourraient l'être aussi pour leurs collaborateurs. Chipeur, squatteur et farceur : voilà donc les trois nouvelles façons de travailler que je pratique.

Real conversations et market place

Après trois mois de voyages dans toutes les filiales, suivant ma prise de poste, entre avril et juin 2010, j'ai rapidement fait le constat que la langue de bois était, chez Kingfisher comme dans toutes les grandes organisations, en très bonne forme. J'avais créé des relations, entendu des confidences et chacun m'avait fait confiance. Mais on ne dit pas la même chose autour de la machine à café qu'en réunion ou sur une scène. C'est humain, mais cela fait perdre beaucoup de temps. Je voulais donc que ces conversations informelles puissent également se tenir lors des conventions.

Toutes les conventions, chez Kingfisher comme ailleurs, sont généralement organisées, de par la disposition géométrique de la salle où elles se déroulent, pour refléter la hiérarchie : les patrons sont sur scène et, alignés devant eux, des rangées d'employés les écoutent bien docilement. Et très souvent, après quinze minutes, chacun se concentre discrètement sur son smartphone...

La toute première convention que j'ai organisée dans ma nouvelle entreprise réunissait, à Barcelone, les deux cent cinquante *top managers* du Groupe. Ayant carte blanche, j'avais réservé une salle de mille mètres carrés dans un grand hôtel de la ville et je l'avais réorganisée en supprimant la scène et en créant des petites alcôves de cinq personnes. Je voulais que cette salle, agencée de façon inattendue, devienne une grande machine à café où les gens puissent avoir de vraies conversations. J'ai donc appelé ma première proposition indécente, les *real conversations*.

Chaque participant avait un badge lui affectant une place et ne pouvait donc s'installer en fonction de ses affinités personnelles. À leur arrivée, les participants empruntaient un tunnel avant de découvrir la salle, le tout à leur grand étonnement, voire à leur désarroi. Comme j'avais également beaucoup investi sur les sons et les lumières, avec quatre écrans géants au centre de la pièce, tout cela créait une atmosphère et des émotions très théâtrales.

Avant cette réunion, je leur avais envoyé un questionnaire leur demandant quels étaient les thèmes sur lesquels il leur paraissait urgent de discuter. Nous en avons dégagé trois : la façon dont Kingfisher était organisé, la façon dont on développait les produits et la façon dont on gérait notre relation avec les consommateurs, sujets qui étaient des points de désaccords et sur lesquels les participants étaient invités à débattre. Les jeux de lumières rythmaient le déroulement : d'abord, une plénière, avec une personne posant le contexte en quelques minutes, avec une traduction simultanée en français et en anglais ; puis les lumières changeaient, l'ambiance devenait plus intime et les conversations s'installaient dans chacune des alcôves. Les lumières se rallumaient ensuite et les micros passaient dans les mains des porte-parole de chaque groupe. Le président était évidemment présent pendant tout le déroulement de cet exercice anti langue de bois, que beaucoup ont détesté car ils n'étaient guère habitués à être sur scène, face à un public et à des caméras, pour exprimer leur point de vue personnel. Le message était : « *Vous êtes pilote, pas spectateur* ». C'était évidemment dérangeant, mais c'était aussi le début d'une nouvelle façon de travailler ensemble.

En juin, il fait chaud à Barcelone. Après la salle climatisée, nous avons donc sorti tout le monde sur une terrasse où était installée la *market place*, ma deuxième proposition indécente. Une place de marché, cela parle à des gens de la distribution. L'idée était, qu'au lieu de trente PowerPoint se succédant sans interruption à l'écran, on propose vingt-cinq solutions, concrétisées chacune par un étal de marché tenu par un responsable en tenue de circonstance. Un livret, le *shopping kit*, regroupant les bonnes pratiques et les contacts utiles était remis à chaque participant ainsi que cinq chèques lui permettant d'acheter librement les solutions de son choix. L'idée était que, si Rose a un problème, vingt-cinq Pedro soient là pour l'aider, dans l'animation d'un marché à ciel ouvert et non dans l'air conditionné d'une salle de séminaire obscure.

Bien évidemment, pour que le farceur soit légitime, il faut que le grand patron *corporate* accepte de jouer le jeu et soit, comme les autres, déguisé pour se désacraliser, les costumes jouant un rôle important en ce sens. Ian Cheshire portait donc, lors de cette *market place*, un chapeau de paille et un tablier de maraîcher sur lequel était inscrit : « *My job is to connect you* ». Il en allait de même pour les patrons régionaux et tous les "grands chefs", invités à jouer le jeu afin de mettre tout le monde en connexion. Ainsi, quand j'étais encore chez Danone, j'ai fait porter à un très sérieux directeur exécutif et à un responsable régional craint de tous, qui l'ont accepté jusqu'au bout, un uniforme de capitaines de *La croisière s'amuse*, avec des chaussettes roses. Ils restaient des capitaines, les galons de leur casquette l'attestant, mais avec des chaussettes roses, l'intention sous-jacente étant de repositionner la hiérarchie sur un mode sympathique, au sens littéral, c'est-à-dire en la mettant réellement en relation avec les salariés. Cette *market place* a tout de suite très bien marché chez Kingfisher par son côté intuitif : « *J'ai un problème, tu as une solution et je décide librement de venir te voir* », ce que les Anglo-saxons appellent l'*empowerment*.

Les So what ?! sessions

Suite aux remarques faites sur la première convention, nous avons mis en place, durant les trois dernières heures de chaque rencontre, ce que nous avons appelé les *So what ?! sessions*, notre troisième proposition indécente. Chaque "tribu" a une heure pour se réunir en comité et venir ensuite partager ce qu'ils ont apprécié ou pas ainsi que présenter leurs engagements. Impossible alors de partir à la sauvette à la fin de la convention sans en avoir tiré les conclusions pour les actions à mener de retour chez soi !

Quatrième proposition indécente : il y a un problème très sérieux en Angleterre où, bon exemple d'autisme *corporate*, les équipes des magasins et les équipes commerciales préparant les gammes, quatre cents personnes au total, ne se parlent pas. La directrice commerciale de B&Q, française, me fait part de son incompréhension face à cette situation de tension avec son homologue, classique dans la distribution. Qu'attend-elle de lui ? Elle m'indique trois choses. Qu'est-elle prête à lui donner ? Trois choses également. Sera-t-elle prête à s'engager si son collègue en fait de même ? Oui ! Alors, prenez ces engagements !

Cela débouche sur un "*royal wedding*", elle en robe de mariée, lui en kilt du Pays de Galles, mariage célébré par le directeur financier qui leur donne sa bénédiction, et sur un plan de coopération basé sur trois engagements réciproques. Évidemment, leurs troupes sont conviées et, au lieu de subir deux PowerPoint de deux heures, l'un pour elle, l'autre pour lui, chacun a droit à une demi-heure de mariage et trois heures d'échanges. Cela illustre, là encore, la déstabilisation positive qui m'est chère : comment proposer une expérience différente afin de mettre en œuvre de nouvelles façons de travailler.

The Elephant in the room

Proposition indécente n°5 : les sessions *Elephant in the room*. Ce concept de l'éléphant est très anglais : il est là, dans la pièce, chacun le voit mais personne n'en parle. Pourquoi ne pas en jouer et théâtraliser cela ? Il s'agirait alors de parler vrai et d'oser affronter ces problèmes connus de tous mais que chacun tait.

À l'occasion d'un meeting à Istanbul, Ian Cheshire va accepter le principe d'une réunion où l'on parlerait de ce que devrait être un leader : quelqu'un d'humble, n'ayant pas toujours raison ; de courageux, capable d'affronter ses zones d'ombre ; de persévérant, qui ne se cache pas dans le déni, etc. Les participants, qui s'attendaient sans doute à une nouvelle *market place*, ont d'abord eu droit, pendant vingt minutes, à une intervention de Ian Cheshire sur le leadership et le concept *Elephant in the room*. « *Et pourquoi ne commencerions-nous pas maintenant ?* », a-t-il conclu.

À ces mots, la lumière s'est éteinte, plongeant la salle dans le noir, un rideau est tombé et un énorme éléphant gonflable est apparu dans un coin de la salle, imposant et légèrement dérangent. Ce show a marqué pour les participants le début des *real conversations*, qui se sont ensuite déroulées, pendant quarante-huit heures et par fonction, dans des bateaux sur le Bosphore, dans des cafés de la ville, etc., avant que chacun revienne, en plénière, partager ses éléphants personnels. Bien évidemment, personne, y compris Ian Cheshire qui en avait pris le risque, n'avait été prévenu des modalités de cette réunion. C'était une nouvelle façon de travailler. Maintenant, on parle de nos éléphants.

Les leçons de Dubaï

Évidemment, ce sont des jeux dangereux, quoique très recommandables. Il peut être déstabilisateur de mettre sur la table de tels sujets et il faut donc faire attention pour ne pas perdre le contrôle. Alors qu'usuellement les participants aiment avoir l'agenda de telles rencontres afin de se déterminer et de garder le contrôle, il n'y a désormais plus d'agenda, rien qu'une intention. Nous mettons en place un *process* mais nous n'avons aucune maîtrise du contenu, qui est produit par les seuls participants. S'ils n'adhèrent pas, c'est un échec, mais nous en prenons le risque et je trouve très inspirant qu'un CEO accepte de l'assumer.

Mon échec le plus spectaculaire a eu lieu à Dubaï, quelques mois plus tard, lors d'une grosse réunion des équipes commerciales, organisée par l'un de nos importants fournisseurs locaux. Ce type de réunion est, classiquement, un moment privilégié pour les luttes de territoire et elle a ainsi été l'occasion de crever un certain nombre d'abcès. Le lendemain, j'avais prévu une magnifique sortie en 4X4 dans le désert, mais personne n'avait vraiment le cœur à ça. Les farces peuvent aussi être douloureuses : ce sont des moments de lucidité, de malaise, de détresse parfois. Cependant, ces moments difficiles doivent faire partie d'une histoire collective.

Reculer pour mieux sauter

En revanche, l'une des plus belles choses que j'aie réalisées s'est passée il y a deux ans, deux semaines avant une grosse réunion de trois cents personnes, qui avait lieu à Marseille, aux Docks des Suds, endroit austère mais dont le mérite est d'être immense et très peu cher, chose appréciable en temps de crise. Le matin, dans l'Eurostar, une intuition me fait dire à Ian Cheshire qu'il faut tout annuler. « *Yeeeeesss...* », me répond-t-il avec le flegme très british qui le caractérise, « ... *et pourquoi ?* » « *Je pense que nous ne sommes pas alignés sur un certain nombre de points et qu'avec ce type de public, tenir la réunion serait un exercice inadéquat* ».

Après en avoir discuté, nous sommes convenus, qu'effectivement, des *real conversations* devaient bien avoir lieu, mais en plus petit comité et qu'il valait mieux ajourner la plénière faute de quoi on risquait d'aller dans le mur. Bien faire, en l'occurrence, a été de ne pas faire, ce qui est parfois préférable. Seuls une vingtaine de participants ont donc été invités dans cet endroit énorme : symboliquement, c'était très fort, car nous aurions dû être trois cents, mais il fallait régler certains problèmes au préalable. Ces vingt personnes, qui avaient besoin de parler sans avoir besoin de "faire comme si" devant trois cents collègues, ont alors pu avoir de vraies conversations.

La One team brigade

Tout ce que je viens d'évoquer se passe au niveau des cadres car ce sont eux qui rencontrent le plus de difficultés à laisser toujours plus d'autonomie à leurs subordonnés. Mais, sur le terrain, des choses se passent aussi. Nous avons ouvert, il y a deux ans, un très beau magasin à Marseille, sur un concept innovant. En le visitant, une idée me vient : pourquoi ne pas inviter un ou deux chefs de rayons, de chacune des filiales, à venir aider ? De là est née cette brigade *One team*, regroupant Russes, Polonais, Chinois, etc., qui sont venus dix jours à Marseille pour contribuer à l'inauguration de ce nouveau magasin. Entre eux, tous parlaient évidemment anglais mais je me souviens de deux Polonais qui vendaient à des Marseillais des meubles de jardin et ce, sans connaître un mot de français ! Depuis, d'autres *One team brigades* se sont créées, dont le but est de se généraliser et de continuer à connecter tous les salariés, et pas seulement les dirigeants.

La conférence des oiseaux

La conférence des oiseaux est un poème soufi persan du XII^e siècle, inspiré d'Alcibiade, qui raconte l'épopée des oiseaux cherchant leur leader par monts et par vaux. Tels Ulysse, ils vont vivre quantité d'aventures en traversant la vallée de la Mort, la vallée de la Luxure, la vallée de l'Incompréhension, etc. Durant ce périple, quantité d'entre eux vont mourir et, finalement, arrivant aux rives d'un lac dans lequel leur image se reflète, ils découvrent que le leader tant recherché n'était autre qu'eux-mêmes. Cette histoire m'avait plu et l'idée avait germé dans mon esprit que, huit mois après l'annulation de Marseille, il fallait, en plus des expériences indispensables autour des produits, que les participants vivent une expérience un peu spéciale.

Pour la présenter aux trois cents cadres qui, bien évidemment, n'avaient pas été prévenus, Ian Cheshire, d'abord debout dans un cercle tracé au sol, a dit : « *On n'apprend rien en restant là.* » Puis il a fait un pas de côté et a annoncé : « *Pour construire quelque chose ensemble, il*

nous faut oser sortir de notre zone de confort et c'est là que la vie devient intéressante. Vous allez donc assister à un spectacle de trois heures mais, auparavant, ce spectacle, c'est vous qui allez le créer. » Les réactions, de surprise ou d'anxiété, ont été à la hauteur de mes attentes : « *Ouahh... ça va être passionnant mais là, je vais vraiment devoir quitter ma zone de confort !* » a été la plus modérée d'entre elles !

Le regard des autres crée en nous de l'inconfort mais, ce qui nous rassure alors, c'est le groupe. Peu à peu, ceux qui étaient réticents au début et se tenaient prudemment en réserve, se sont donc joints au groupe et là, les choses ont commencé à devenir amusantes. Tout le monde a travaillé dur, autour d'un objectif commun, aidé en cela par des acteurs professionnels qui ont mis à disposition des groupes qu'ils coachaient leurs moyens et leurs compétences techniques. La capacité de certains participants à être créatifs et innovants a été surprenante.

Ian Cheshire, qui participait lui-même à la scène finale, résume la situation ainsi : « *L'exemple pratique consistant à trouver son chemin à travers une situation inhabituelle crée, d'une certaine manière, une sorte de mémoire en nous : quel était le ressenti, quelle est la mémoire musculaire de l'expérience ? Et de pouvoir en tirer les leçons est très utile parce que nous allons tous rencontrer des situations dans lesquelles nous serons probablement hors de notre zone de confort et nous les surmonterons si nous les abordons de la bonne façon. En cela, la Conférence des oiseaux est une parabole sur le leadership.* »

Personnellement, non seulement j'étais hors de ma zone de confort depuis un an que j'avais décidé de faire cette *Conférence des oiseaux*, mais j'étais mort de peur ! J'ai douté à de nombreuses reprises et cela a été un gros effort de confiance en moi, tout comme cela l'a été pour Ian Cheshire. Dans le pire des cas, j'étais viré et cela aurait quand même été une belle aventure... Mais, à la fin, ce fut un vrai moment de rapprochement. Maintenant, tous savent qu'à l'avenir, parce qu'ils l'ont déjà réussi, ils seront capables de faire quelque chose, apparemment incongru peut-être, mais qui débouchera sur des réalisations concrètes.

Les Live Sessions et le One team product show

J'avais déjà testé, dans les usines de Danone, l'idée que l'entreprise doit effectuer un travail pédagogique avec ses collaborateurs pour qu'ils comprennent ses enjeux économiques et ses performances. Le but en était qu'ils deviennent beaucoup plus les acteurs de leur propre travail. En arrivant chez Kingfisher, j'avais toujours cette idée là en tête, mais les responsables régionaux étaient plutôt circonspects.

Ces *Live Sessions* ont donc été ma dixième proposition indécente : ce sont désormais, dans la plupart des filiales, des rituels mensuels de quarante-cinq minutes durant lesquels un collaborateur, directeur, chef de rayon ou simple employé, fait un rapide point sur l'état du business et du magasin, le reste du temps étant consacré aux questions et explications diverses. Ce sont donc des sessions pédagogiques très actives à l'issue desquelles des décisions sont prises dans le cadre d'une sorte de coresponsabilité. Cela a nécessité un long travail de coaching et d'accompagnement des directeurs de magasins auxquels il a fallu faire comprendre que leur job n'était pas seulement de donner des ordres mais aussi de donner du sens.

L'année dernière, j'ai découvert que la directrice commerciale turque de B&Q voulait organiser, avec tous les directeurs de magasins et les chefs de rayons une sorte de salon dans lequel les nouvelles gammes de produits pour la saison à venir leur seraient présentées par les fournisseurs. De leur côté, les Français voulaient faire la même chose, une semaine après. Pourquoi ne pas le faire ensemble ? Aussitôt, on m'a opposé des arguments, de coûts des voyages ou autres. Comme je suis tenace et, parfois, persuasif, en octobre dernier, ce sont six mille personnes qui se sont retrouvées au Zénith de Lille, venant de partout, pour rencontrer cinq cents fournisseurs présentant des milliers de produits, lors d'un premier *One team product show*. Aux côtés des équipes commerciales, tous les directeurs de magasins étaient venus avec leurs chefs de rayons, et cet énorme barnum a créé une énergie incroyable.

Chacun, Français ou Anglais, pouvait y découvrir les produits de l'autre et les comparer aux siens, nouer des contacts lors des soirées, découvrir une *market place*, etc.

Le Kiss book

La dernière, à ce jour, de mes propositions indécentes a été le *Kiss book*, une application pour smartphones que j'ai fait développer, l'idée étant de continuer à connecter les salariés, sans contrainte, chacun pouvant l'installer sur son téléphone personnel. Pourquoi l'appeler *Kiss* ? Là, on revient au thème du leadership : le leader généreux adore aider et aime qu'on le remercie. Cette application permet donc d'envoyer un *Kiss* de remerciement à quelqu'un qui vous a donné une idée et en expliquant pourquoi on le fait. L'autre figure du leader, le leader curieux, aime beaucoup découvrir des choses nouvelles et, quand c'est le cas, il envoie un *Kiss*. C'est un outil destiné à accélérer les comportements de générosité réciproques.

Ce qui a été une découverte importante pour moi, c'est que, lors du *One team product show*, loin de séparer la vraie vie de la vie virtuelle, les gens des magasins qui voyaient un produit qu'ils aimaient, utilisaient cette application pour le présenter à leurs collègues. Il y a désormais douze mille utilisateurs réguliers du *Kiss book* qui s'en servent au bon moment et pour la bonne raison.

Premiers enseignements

Le principal enseignement que j'ai tiré de ces expériences, c'est la patience. La route est longue pour créer un beau réseau de communication interne. Il faut donc beaucoup de patience, de bienveillance, de recul et de confiance. Il faut aussi savoir lâcher prise, avoir une certaine intelligence des situations.

Lors de telles rencontres, il est assez facile de faire monter l'énergie mais ce qui compte vraiment, c'est ce qui se passe entre deux événements. Déstabiliser n'est pas un but en soi, l'événement doit être fertile et produire du sens, au quotidien, dans la vie de l'entreprise, et pas seulement faire le buzz. Ces événements, à travers des expériences qui restent en mémoire, ne sont que des accélérateurs d'énergie. Une *market place* ne sera réussie, par exemple, que si elle donne envie aux participants, une fois de retour chez eux, de la faire vivre à leurs équipes. C'est ce qui occupe désormais la moitié de mon temps : j'anime un réseau de directeurs de la communication dans les filiales auxquels je dis que leur métier n'est pas d'être la voix du patron mais plutôt d'agiter et de créer du lien entre les employés.

Je dois, sur ce point, reconnaître le travail précieux que ces directeurs de la communication interne ont fourni, en impliquant les directeurs de leurs magasins dans la mise en œuvre de cette démarche de communication de proximité, dont je n'ai été que l'instigateur. La clé du succès de toute la démarche revient finalement à ces "héros discrets", un réseau de corsaires au service de leur roi (ou de leur reine) qui, au sein de leur filiale, développent, eux aussi, des propositions indécentes et assurent par leur courage et leur persévérance la durabilité de cette transformation culturelle.

DÉBAT

Au bord du gouffre ?

Un intervenant : *Pour réussir ce que vous avez réussi, il a fallu, outre votre personnalité, un concours de circonstances particulièrement heureux : une entreprise riche et en bonne santé, des salariés en sécurité dans leur fonction, un grand patron exceptionnel, etc. Sans cela, ces pratiques off limits peuvent se révéler périlleuses. Comme Charlot, dans Les temps modernes, vous semblez continuellement patiner au bord du vide sans jamais y tomber...*

Benedikt Benenati : Certains patrons projettent de l'anxiété. Ian Cheshire, lui, incarne le calme, au sens le plus noble du terme. Il a confiance dans le cap qu'il a identifié et il a aussi de vraies convictions en matière de responsabilité sociale qui lui ont valu d'être anobli. C'est cette distance aristocratique qui lui permet d'assumer des risques comme *The elephant in the room* et rend possible ces parcours au bord de l'abîme. Je travaille toujours avec l'envie très professionnelle d'aboutir à des résultats en accord avec la mission qui m'a été confiée ; mais je ne pourrais pas travailler en étant aux ordres. Il me fait confiance parce qu'il se fait confiance. Alors, avoir un tel roi à servir, pour le fou que je suis, est un privilège.

Quant aux moyens financiers, tout est toujours très bricolé : l'éléphant a coûté quatre cents euros et tient dans une valise ; les salles que je choisis sont des salles qu'aucune autre entreprise ne choisirait pour de tels événements et, pour faire une *market place*, quatre plumes et trois chapeaux suffisent. Il n'y a jamais d'opulence dans ce que je fais et je suis particulièrement attentif à ne pas outrepasser les limites de la décence dans la réalisation de mes propositions qui, elles seules, sont indécentes.

Personnellement, si je suis perpétuellement au bord du gouffre, c'est que j'ai la claire conscience de la précarité des rôles dans les entreprises, notamment du mien et de celui de tous ceux qui prennent des risques. Toutes ces expérimentations doivent être gérées au millimètre et ne jamais perdre de vue leur objectif professionnel. Après coup, elles paraissent sympathiques mais la réaction du public peut aussi être d'une telle froideur que, particulièrement dans un environnement anglo-saxon, votre sort sera scellé dans le quart d'heure qui suit.

Int. : *N'êtes-vous pas taxé de manipulation ?*

B. B. : Les Anglais font la différence entre *mischievous*, qui marque la capacité d'influence, et *manipulative*, connoté de malveillance. La différence est l'intention ultime, donc l'éthique. Agit-on avec pour finalité, une amélioration de l'existant, ou le fait-on pour satisfaire un intérêt personnel peu avouable ? Avec son slogan *Better Homes, Better lives*, Kingfisher affiche sa finalité au service de ses clients. Pour ma part et dans ce cadre, j'assume le qualificatif de manipulateur.

Garder le souffle

Int. : *Comment assurer la pérennité de telles démarches, sachant qu'elles résistent rarement aux changements des dirigeants qui les ont initiées et à l'intégration de nouveaux venus ? Et comment se transmet vers les salariés ce que vous avez fait vivre aux cadres ?*

B. B. : Pour ce qui concerne les nouveaux arrivants dans le groupe, tout dépend de l'exemplarité. En effet, nos valeurs peuvent être affichées partout et si elles ne sont pas matérialisées par des décisions et des choix, elles ne servent à rien. J'ai concentré mes efforts sur les Top 200, mais j'ai aussi associé des n-5 ou n-6 à des manifestations comme celle de Marseille, afin qu'ils en témoignent et, de retour dans leurs magasins, qu'ils soient garants des engagements pris par leurs supérieurs. Cette action par le haut, mais aussi par le bas, a fait que les *market places* ont ainsi pu être généralisées dans les filiales.

Int. : *Comme on n'a jamais gagné la guerre, quel terme donnez-vous à votre démarche ?*

B. B. : Pour moi, un tel changement de culture ne peut pas se faire en moins de cinq ans, voire dix ans. En fait cela ne s'arrête jamais et mon souci est de chiper de nouvelles idées et de les adapter afin de garder le souffle. Depuis la *Conférence des oiseaux*, à Barcelone, des gens sont partis, pour des raisons diverses, d'autres sont toujours là, d'autres encore nous ont rejoint, comme lors de notre nouvelle acquisition en Roumanie... C'est là, la vie ordinaire des entreprises dynamiques : Kingfisher, c'est une bande qui chemine... C'est la complexité, mais, personnellement, j'adore ça !

Int. : *Ces événements déstabilisants n'ont-ils pas poussé certains participants à remettre en cause leur place dans l'entreprise ? Comment récupérez-vous les dérapages qui ne peuvent manquer de survenir ?*

B. B. : La technique générale, c'est la déstabilisation positive. On sort de sa zone de confort mais le but n'est, en aucun cas, que les gens se sentent mal, ridicules, à l'écart. La bienveillance est permanente et quelqu'un qui ne pourrait vraiment pas se plier à la règle du jeu pourrait toujours se retirer. Mais je prépare à l'avance le casting des groupes et ce cas ne s'est présenté qu'une fois. En revanche, ceux qui courent le plus grand risque d'être déstabilisés de façon profonde, ce sont les petits chefs pour lesquels arrêter de donner des ordres et de manager par la peur est devenu impossible. Pour eux, la remise en cause de leur pratique est de toute façon inéluctable, quel qu'en soit le moyen.

Int. : *Vous manipulez les dynamiques collectives avec brio. Comment vous est venu ce talent ?*

B. B. : Ma mère est autrichienne, née à Belgrade, a vécu vingt ans en Égypte et est de culture française, alors que mon père est sicilien. Je travaille désormais en Angleterre après l'avoir fait en Inde, pour les Nations unies, avec le réseau des centres d'information, pour l'Union européenne, dans une multinationale de communication et pour Danone, en France. Je suis l'exemple vivant d'une culture diversifiée dans laquelle créer du lien est naturel et cela m'a appris à prêter attention aux signaux faibles et à autrui. L'enjeu, que l'on soit dans une famille, une organisation ou un ministère, est universel, mais la démarche est personnalisée avec une volonté ultime de bien-être.

Présentation de l'orateur :

Benedikt Benenati : directeur de la communication interne au sein de Kingfisher Plc, sa mission est de créer une culture collaborative et il est en charge du projet de transformation du Groupe ; après des études en sciences politiques, il a travaillé à partir de 1993 pour des groupes industriels (Télécommunications, Danone), des start-up et des organismes internationaux dans le domaine du développement des organisations et du leadership ainsi que dans la communication.

Diffusion septembre 2014