

## **INSPIREZ-VOUS DES BONNES PRATIQUES DE BEST BUY POUR DÉVELOPPER VOTRE MANAGEMENT EFFECTUAL ET VOTRE LEADERSHIP AU FÉMININ !!**

### **Introduction**

Nous avons le plaisir de vous transmettre cette quatrième lettre dans son nouveau format et cette première story sur la thématique de la promotion du leadership au féminin.

En cette fin de période estivale, nous souhaitons vous donner le sourire à travers un accompagnement optimal et convivial tout en continuant de vous transmettre chaque mois, une histoire managériale courte agrémentée de métaphores pour illustrer nos propos, vous en faciliter l'appropriation et inspirer vos actions et votre créativité

Notre sujet qui traite de l'effectuation et de la place des femmes dans les fonctions de dirigeantes fera l'objet de cet article ainsi que de celui du mois de Septembre.

Nous aborderons cette thématique comme suit :

- Pourquoi mettre en place un management effectual ?
- Les bonnes pratiques de Best Buy pour promouvoir un leadership positif et inclusif
- Développer votre leadership au féminin

### **1. Pourquoi mettre en place un management effectual ?**

Qu'est-ce que le « management effectual », également appelé « effectuation » ?

Quel est l'intérêt pour les entreprises de mettre en place un tel management ?

Depuis quelques années, nos entreprises éprouvent des difficultés à se développer en accord avec leur stratégie et leur modèle économique dans un monde qui change de plus en plus vite.

Dans beaucoup de secteurs d'activité, les projets de transformation s'enchaînent sans toujours générer les succès attendus.

Par rapport à cette situation, les entreprises gagnantes sont à la fois celles qui innovent mais également celles qui osent se remettre en cause.

Se remettre en cause à la fois en modifiant leur modèle économique mais également en faisant évoluer leur culture d'entreprise et leurs modèles mentaux.

Depuis les travaux il y a 20 ans de la chercheuse américaine d'origine indienne, Saras Sarasvathy, repris en 2014 par Philippe Silberzahn, professeur à EM Lyon Business School et intervenant au CEDEP et à HEC, nous savons que les sources de blocage des organisations qui les empêchent d'évoluer pour s'adapter au nouveau monde sont leurs modèles mentaux individuels et collectifs.

L'instauration d'un processus d'effectuation consiste donc à mettre en place 5 nouveaux principes de management correspondant à 5 modèles mentaux alternatifs inspirés des entrepreneurs, en remplacement des anciens principes.

## 1.1 Les anciens principes de management

Au cours des 20 dernières années, beaucoup de pratiques managériales ont reposé sur 5 grandes règles qui semblent aujourd'hui avoir atteint leurs limites :

- Règle N° 1 : Démarrer avec un objectif :

En effet, dans un monde relativement stable, il semble évident de commencer par déterminer un objectif clair pour pouvoir agir. Or, il devient très difficile de déterminer un objectif et surtout de s'y tenir lorsque la réalité change rapidement et profondément.

- Règle N° 2 : Décider sur la base de gains attendus :

Quand le changement s'effectue sur un rythme maîtrisable, ce principe est très utile pour estimer la rentabilité d'un projet. Au fur et à mesure que le changement s'accélère et que le niveau d'incertitude augmente, cette règle fonctionne de moins en moins bien.

- Règle N° 3 : Définir des rôles :

Dans notre STORY N° 1 « [Comment conduisez-vous vos projets de changement ?](#) », nous avons rappelé l'importance et l'utilité de la définition du rôle de chacun dans un projet géré de manière traditionnelle.

Lorsque l'univers de notre projet devient instable et incertain, cette définition des rôles peut vite devenir improductive et bloquante.

- Règle N° 4 : Eviter les surprises :

Dans un monde relativement stable et prévisible toute surprise est évaluée comme une menace et comme un risque qu'il faut éviter.

Or, dans notre monde actuel, changeant et incertain, c'est l'inverse et nous pouvons considérer la surprise comme une opportunité à saisir

- Règle N° 5 : Résoudre des problèmes :

Dans un monde prévisible et stable, le leader d'une organisation s'entoure de managers dont l'un des rôles est de résoudre les problèmes compliqués.

Dans un monde incertain, les problèmes deviennent complexes et leur résolution directe devient très difficile.

La capacité d'une organisation à évoluer peut donc se mesurer à sa capacité à remettre en cause rapidement tous ses modèles mentaux.

Par exemple, Kodak s'était libérée d'une partie de ses modèles mentaux (photos = argentique) mais pas de tous (photos = papier) et a donc échoué à se transformer.

Plus récemment, les chaînes de télévision installées dans leurs modèles économiques ont découvert en 2017 que Netflix avait réinventé le modèle économique de la télévision à son profit.

L'enjeu de la transformation actuelle devient donc de pouvoir passer suffisamment rapidement du système constitué par les anciens principes de management à un système différent reposant sur les nouveaux principes de management.

## 1.2 Les nouveaux principes de management

Ce nouveau modèle gagnant appelé « management effectual » est inspiré des entrepreneurs et repose sur 5 modèles mentaux alternatifs.

Une entreprise comme Airbnb nous fait trouver normal de loger chez un étranger ou une entreprise comme Blablacar nous fait trouver normal de voyager dans la voiture d'un inconnu.

Les consommateurs qui ont adopté ces nouvelles habitudes aujourd'hui ne l'auraient encore jamais fait il y a quelques années.

Comme les entrepreneurs qui ont cette capacité à remettre en cause en permanence des modèles mentaux qui semblaient être des vérités absolues, les entreprises ont également la possibilité de le faire en appliquant ces 5 nouveaux principes :

### Principe n° 1 - Démarrer avec ce que l'on a :

Les entrepreneurs partent de la réalité, c'est-à-dire de leurs ressources disponibles et non pas d'un objectif à atteindre.

Ils vont donc imaginer ce qu'ils pourraient faire avec leurs ressources et la mobilisation de ce modèle mental leur permet de libérer les « possibles », ce qui constitue un premier pas vers la réussite.

Ce principe qui nous invite à commencer par nous-même en engageant immédiatement l'action et notre responsabilité nous permet d'avancer progressivement vers l'excellence en atteignant finalement des objectifs que nous n'aurions sûrement pas imaginé au départ.

### Principe n° 2 – Agir en perte acceptable :

Au lieu de décider en fonction d'un gain attendu, les entrepreneurs décident sur la base d'une perte acceptable pour eux en se demandant : « si j'entreprends telle action, qu'est-ce que je risque de perdre ? »

Au lieu de viser grand tout de suite, ce principe nous invite à viser d'abord petit pour pouvoir ensuite faire grand. Il nous permet d'agir par petites touches en facilitant l'action, l'ambition, la vitesse et en contrôlant notre risque.

### Principe n° 3 – Obtenir des engagements :

Les entrepreneurs parviennent à créer de nouveaux marchés en partie grâce à leur pouvoir de conviction sur leurs interlocuteurs. Dans beaucoup de programmes de transformation, comme nous l'avons évoqué dans notre STORY N°2 « [Comment pilotez-vous vos projets de transformation d'entreprise en vous inspirant des bonnes pratiques de Satya NADELLA ?](#) » les responsables de projet sont souvent plus focalisés sur l'interne que sur l'externe.

En changeant de paradigme et en portant notre attention sur l'importance d'obtenir des engagements de la part de toutes les parties prenantes, nous augmentons nos chances de réussite.

Ce principe nous invite d'abord à rechercher l'engagement actif de nos collaborateurs, de nos partenaires, de nos fournisseurs pour améliorer progressivement la satisfaction de nos clients et notre rentabilité.

Dans un premiers temps, nous acceptons la réalité telle qu'elle est avec ses limitations, puis avec l'aide de nos équipes, nous en tirons le meilleur parti possible.

### Principe n° 4 – Tirer parti des surprises :

Au lieu de considérer les surprises comme un risque, les entrepreneurs les considèrent comme une chance de saisir des opportunités que leur environnement leur offre à un moment donné. Ils n'hésitent pas à remettre en cause leur modèle économique pour tirer parti de ces surprises.

Ce principe nous permet de mieux adhérer à la réalité et surtout d'entrer réellement en relation avec chaque personne susceptible de contribuer à la transformation d'une surprise à priori négative en une formidable opportunité qui sera ensuite concrétisée collectivement.

#### Principe n° 5 – Créer le contexte :

Les entrepreneurs n'essaient pas de suivre des tendances. Ils essaient au contraire de façonner une nouvelle réalité qui leur sera favorable. Lorsqu'ils perçoivent la nécessité de changer, ils n'imposent rien à leurs collaborateurs mais ils vont demander à chacun d'entre eux de créer un nouveau contexte à son niveau.

Ce principe nous permet de sortir des problèmes récurrents, d'augmenter notre influence de leader, de donner à la fois le pouvoir et l'envie à chacun de se mobiliser au service d'une finalité commune, en faisant de justes efforts pour réaliser des objectifs déterminés localement en fonction du contexte.

La mise en place successive de ces 5 principes permet au dirigeant d'une entreprise de la transformer de manière plus rapide et plus fluide, surtout dans notre monde actuel qui devient de plus en plus incertain et dans lequel les changements externes s'opèrent de plus en plus rapidement.

## **2. Les bonnes pratiques de Best Buy pour promouvoir un leadership positif et inclusif**

### 2.1 Le parcours et la vision du PDG de Best Buy

#### a) Le parcours du PDG de BEST BUY, Hubert JOLY

Hubert JOLY est diplômé d'HEC en 1981 et de Sciences Po en 1983, lorsqu'il devient associé chez Mc Kinsey.

Président d'Electronic Data System France en 1996, il prend les rênes de Carlson Wagonlit Travel en 2004, devenant PDG de ce groupe franco-américain à l'âge de 45 ans, période pendant laquelle je dirigeais sa filiale au Mexique, ce qui m'a donné la chance de le connaître et de l'apprécier à la fois en tant que personne et également comme leader stratégique et tacticien aux méthodes de travail d'une redoutable efficacité.

Il devient ensuite PDG de Best Buy en 2012, première enseigne d'électronique grand public aux Etats-Unis, à un moment où l'entreprise était en très mauvaise posture, concurrencée par des sites de e-commerce comme Amazon.

La place des femmes dans les instances dirigeantes de l'entreprise était alors inférieure à 40%.

#### b) Sa vision du changement

- Il fait en sorte que le prix ne soit plus un critère d'achat en la défaveur de Best Buy et s'aligne sur les tarifs pratiqués en ligne.
- Il améliore l'expérience client, d'abord en ligne puis en magasin
- Il se pose rapidement la question du « Purpose », celle du rôle que veut jouer Best Buy vis-à-vis de ses clients en tant qu'entreprise.
- Il définit ce rôle comme étant d'aider ses clients à mieux vivre avec des solutions adaptées à leurs besoins.

- Il traduit très vite sa vision sur le terrain afin que l'interaction que ses vendeurs entretiennent avec les clients (vouloir comprendre ce qu'ils cherchent à accomplir et les conseiller au mieux) devienne une véritable force puis un avantage concurrentiel

## 2.2 La philosophie du leadership de Hubert JOLY

Comme mentionné dans notre [STORY N° 2](#), Satya NADELLA a dit avoir transformé la culture de MICROSOFT en distribuant à tous ses managers un livre intitulé : « Non Violent Communication »

Comment s'y est pris ce dirigeant français, faisant partie des 100 dirigeants les plus performants au monde, pour transformer la culture de cette entreprise de 125 000 employés ?

Il a conduit cette transformation en la centrant sur une philosophie d'entreprise qui lui est chère, celle du « Purposeful Leadership » et qui repose sur plusieurs convictions :

- Le travail est un élément essentiel de notre humanité qui doit s'inscrire dans la quête du sens de notre vie.
- L'entreprise est une organisation humaine composée d'individus travaillant dans la poursuite d'un objectif, dont la finalité n'est pas de gagner de l'argent mais de contribuer au bien commun
- La place des femmes dans l'entreprise est à la fois un facteur d'équilibre et de performance et leur nombre dans les comités exécutifs et dans le conseil d'administration doit augmenter
- La magie de la transformation culturelle se produit si chaque collaborateur parvient à connecter sa propre quête de sens avec la finalité de l'entreprise

## 2.3 Ses bonnes pratiques de leadership au féminin

### a) Les actions

- Pour lui, la problématique de l'inclusion des femmes aux postes de direction est aussi une question de leadership
- Chez Best Buy, ce n'est pas seulement une question de quotas à respecter mais avant tout une affaire individuelle :
  - Chaque patron de magasin, homme ou femme, doit se sentir à sa place dans l'entreprise et percevoir qu'il a de réelles possibilités de progression, de promotion, au plan de ses responsabilités et de sa rémunération
- La responsabilité du leader est de montrer l'exemple et de promouvoir les bons réflexes comportementaux au niveau de ses managers avec des actions adaptées telles que :
  - Formations
  - Promotions
  - Coaching des femmes souhaitant accéder à des postes de dirigeants

## b) Les résultats

- De nombreuses études, notamment de Mc Kinsey, montrent que les entreprises qui augmentent la proportion de femmes dans leurs conseils et leurs comités exécutifs améliorent leur performance
- La clé de cette évolution réside dans la mobilisation de son dirigeant
- En 7 ans, Best Buy a clairement progressé sur les sujets de l'inclusion et de la diversité :
  - Une majorité de femmes siège aujourd'hui au conseil d'administration
  - Un tiers de ses membres est issu de minorités ethniques
  - Des statistiques sont tenues sur les rémunérations afin de pouvoir contrôler la trajectoire

## **3. Développer votre leadership au féminin**

### 3.1 Qu'est ce que le leadership ?

Faire preuve de leadership, c'est :

- Accompanyer des collaborateurs et non « les gérer » comme le ferait un manager
- Faire preuve d'altruisme en pensant d'abord au bien être de ses collaborateurs
- Servir d'abord les autres et non se servir en premier
- Savoir inspirer, motiver et mettre en mouvement ses équipes
- Rendre ses collaborateurs capables de contribuer au succès de l'entreprise
- Le leader s'exprime souvent en utilisant le « Nous » et non le « Je »
- Il s'appuie sur sa capacité d'influence et non sur son autorité
- Il traduit sa pensée en émotions pour déclencher l'envie de le suivre
- Il maîtrise son égo et utilise des métaphores pour communiquer

[Comme celle du dresseur de chevaux](#)

### 3.2 Les femmes dans les instances dirigeantes

Les femmes sont sous-représentées dans les instances dirigeantes mais la dynamique de féminisation est forte depuis la promulgation de la loi Copé-Zimmerman en 2011, qui a imposé un quota obligatoire de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées à partir de 2017.

Grâce à cette loi, le pourcentage des femmes dans les conseils est passé de 18,2 % en 2011 à 34,3 % en 2016 pour atteindre 43,7 % au 01 Mars 2019 pour l'ensemble des sociétés du SBF 120 (Chiffres de l'observatoire de la gouvernance des sociétés cotées : [...https://www.lemonde.fr](https://www.lemonde.fr) > [Emploi](#))

Mais cette « féminisation par le haut » proposée par cette loi n'est pas suffisante car la part des femmes dans les comités exécutifs est seulement passée de 11,3 % en 2011 à 14,7 % en 2016 puis à 18 % en 2018, à comparer avec le pourcentage des femmes à l'université qui est de 58,2 %

Sur ce thème de la mixité des Comex, l'institut Montaigne propose aujourd'hui que 40% des postes dans les comités de direction soient réservés aux femmes d'ici 5 ans, comme des pays tels que la Norvège ou la Suisse l'ont fait l'an dernier, avec des seuils différents.

Sur un sujet relié à cet accès au pouvoir des femmes, nous constatons que l'écart de salaire en France entre les hommes et les femmes, à compétences égales est encore de 25 % en moyenne, Il reste donc du chemin à parcourir.

### 3.3 Les freins à l'accès des femmes aux postes de direction

Parmi les freins qui existent à l'accès des femmes au pouvoir dans les entreprises, nous pouvons mentionner :

- Le fait que le modèle de leadership actuel est culturellement masculin
- L'inconfort de beaucoup de femmes pour exprimer ouvertement leur ambition
- Une coalition masculine dans certaines entreprises pour freiner l'ascension des femmes aux postes de plus haut niveau
- Un manque de confiance en soi ou un doute sur leur légitimité
- L'absence de dispositifs de coaching, facteur de succès important (voir notre STORY N°3 : [Inspirez-vous des bonnes pratiques de DANONE pour accompagner vos transformations d'entreprise](#))
- Le sentiment de certaines femmes que pour accéder aux plus hautes responsabilités, elles doivent renoncer à leur authenticité et copier le style de direction masculin

### 3.4 Comment remédier à cette situation ?

Après avoir dressé ce constat, de nombreuses questions restent ouvertes, notamment :

- Quelles sont les différences entre leadership masculin et féminin ?
- Quelles sont les spécificités du leadership féminin ?
- Et surtout, comment promouvoir le leadership au féminin et faciliter l'accès des femmes dans les conseils et aux postes de direction ?

Nous aborderons l'ensemble de ces thématiques dès le mois prochain avec notre STORY N° 5

Si vous souhaitez avancer plus vite sur ces thématiques, vous pouvez également nous contacter, nous nous ferons un plaisir de partager avec vous les « bonnes pratiques Connec'Sens » que nous avons accumulé au cours de nos expériences d'accompagnement de dirigeants et de dirigeantes depuis 2009.

## Conclusion

L'entreprise est confrontée aujourd'hui à un décalage croissant entre une réalité très changeante et sa capacité à adapter rapidement ses modèles mentaux.

Si elle reste trop longtemps dans une vision ne reflétant plus la réalité, ses collaborateurs s'en aperçoivent, ne trouvent plus de sens dans leur travail et ils n'hésitent plus à aller voir ailleurs, dans des start-ups ou dans structures plus petites et plus agiles qui leur permettent un meilleur épanouissement.

Si vous voulez éviter cette situation, un premier levier consiste à faire désormais de votre capacité à mettre à jour vos modèles mentaux un élément central de votre stratégie.

L'entreprise est également confrontée à une évolution trop lente de sa dynamique de féminisation, ce qui la pénalise triplement :

D'une part, elle encourt de lourdes sanctions depuis 2017, pour non-respect du quota de 40% de femmes dans les conseils fixé par la loi Copé-Zimmermann.

Deuxième motivation pour accélérer cette dynamique de féminisation dans vos conseils et vos comités de direction, [consultez le Femina index 15](#) (sociétés du CAC 40 avec plus de 40% de femmes cadres), il bat largement le CAC 40 à la fois sur le moyen et sur le long terme.

Enfin, sur un plan éthique, il me semble plus juste pour les femmes et plus épanouissant pour tous les collaborateurs d'avancer plus rapidement vers ces objectifs de parité.

Thierry et moi-même vous souhaitons une bonne lecture et une excellente fin de période estivale ainsi qu'une bonne reprise.

Continuez à profiter de cette fin de l'été si vous êtes encore en vacances et si vous êtes déjà de retour avec une énergie maximale, transmettez votre enthousiasme à votre entourage, hommes et femmes, pour avancer dans le changement, l'agilité et la mixité en donnant du sens aux actions de tous ceux qui vous suivent.