



www.oteci.asso.fr

How to become a successful leader in a continuous
fast changing business world

Dominique RAGE

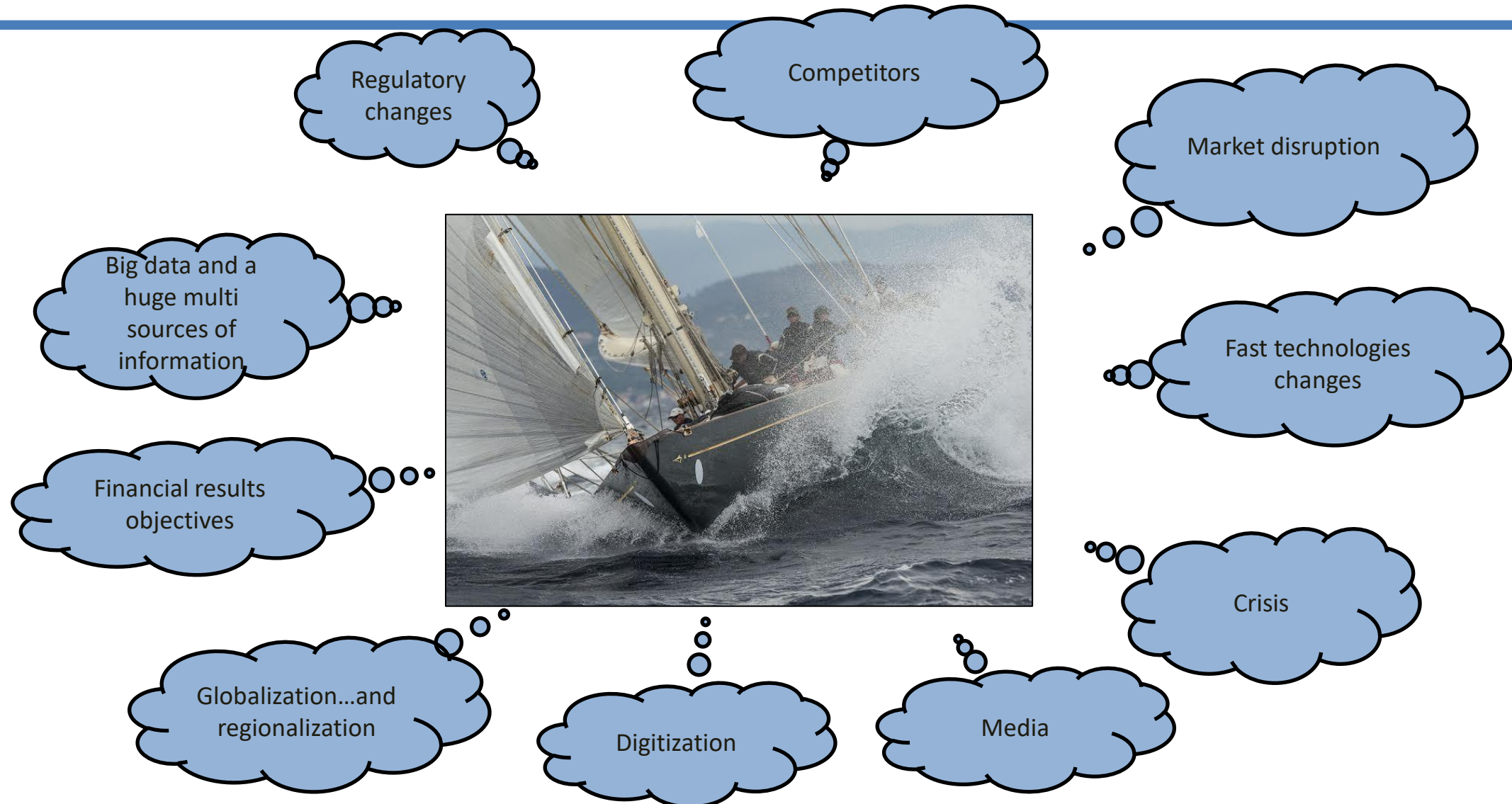
How to become a successful leader in a continuous fast changing business world

- A fast changing and complex business environment
- What leaders can do to be successful in this complex and fast changing environment
- Conclusion



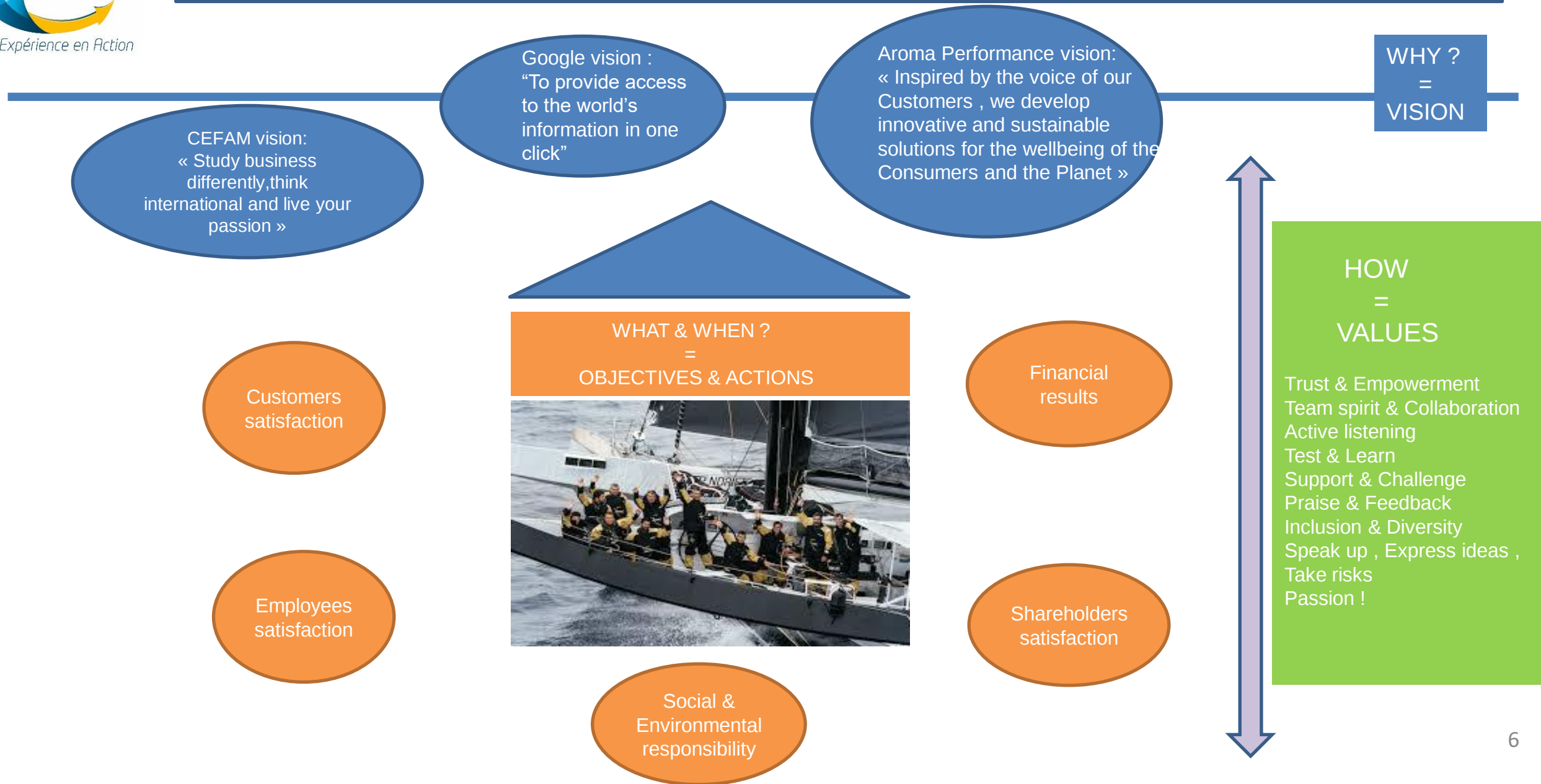
- I began my career in 1983 and occupied several positions within the Chemical Group Rhône-Poulenc in Process & Production, Commercial & Marketing, Strategy & Planning.
- I continued my experience at Rhodia Group in USA during three years as Market Manager for specialties.
- After job positions as Total Quality Director and Group Innovation Director on Food systems, I became President of the two Global business units Polyamide intermediates and then Aroma Performance.
- I was member of the Operational Executive committee of Rhodia and Solvay Groups'.
- I am now Senior advisor with my own company Eregis and volunteer advisor with OTECI
- I am graduated from Ecole Centrale Paris and Ecole Nationale de Chimie de Mulhouse in France , obtained the Marketing Management Executive program certification at Columbia New York USA , and recently passed a Board Member program Certificate from Sciences Politiques-IFA

Companies are continuously moving in a very fast changing and complex world



What a leader can do to be successful?

A. The leader defines the vision (the why) and then becomes a coach , inspiring , supporting and challenging his team



Jack Ma Alibaba CEO giving his view on leadership



<https://www.youtube.com/watch?v=HC0ewJHhHsM>

A leader has to make sure that the company is well organized to reach its objectives , focused on its customers and its employees

B. The Leader drives the transformation of the new way of working and makes sure it works



A leader shows the direction, helps ,supports and also challenge his team.
He encourages empowerment and share his trust to his team.
Watch Leonard Bernstein !



https://www.youtube.com/watch?v=G7_6Z33eCaY

C. The leader has to encourage and support diversity in the enterprise Diversity brings a huge value to the enterprise !





https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=qxKFDnzluOs&feature=emb_logo

D. A leader has to promote and encourage innovation in the company



- A company cannot survive without continuously innovating , particularly by the disruptive innovation supported by digital and new technologies.
- The leader has to make sure that this process is fully in place in the company and works
- Now days no existing businesses can state he is fully protected . Anyone can be disrupted by a direct or a new non identified competitor
 - Past examples : Apple vs Nokia , Uber vs traditional cabs service, Tesla, Amazon , Netflix, Wechat (China)
 - Michelin sell now mobility and kms, not tires anymore...
- It can happen and make you business disappear very quickly



What to do ? :

- Develop an culture of innovation. Every idea can become a great opportunity for the company (ex : post-it 3M)
- Every employees have the right to bring ideas . Ask them !
- Stay close to your strategic customers and provide them with a top quality service
- Construct with your key customers a strong and reliable intimacy and continuously ask their needs and expectations from their strategic suppliers.
- Ask what would be their disruptive innovation thinking and build up common innovative projects.
- Social and environmental responsibility as well as circular economy benefits should always integrated in your innovation.



But it is not be sufficient anymore !:

- New technologies and digital make the acceleration of new disruptive ideas.
- Start-ups are the engine of this disruptive worldwide movement. Keep an eye on them and do not underestimate them !
- Use the Big data to understand and analyze your final strategic markets and to detect their hidden expectations and needs.
- Consider technology solutions will be found to support your innovation (Moore Law) .
- Break the internal resistances and barriers
- Act fast , protect what you can protect but grasp the market fast (Tesla example in the US)
- Be conscious that you might cannibalize your existing business

APPLE : An example of disruption and marketing innovation



<https://www.youtube.com/watch?v=x7qPAY9JqE4>

conclusion

Become a great leader by :

- Defining your vision and making sure all your team is embarked
- Being continuously obsessed to your market and customers needs and satisfaction
- Encouraging and supporting innovation !
- Caring to people working with and for you and showing exemplarity
- Integrating the environmental and social responsibility in all your decisions
- Being yourself all along your career and keeping your passion !
- Caring about your life and professional balance
- Andbeing an *Entrepreneur* in all you will do and decide !

Thank you for your attention !

- Page 2
- Bonjour à toutes et tous .
- L'objectif de ma présentation est de partager avec vous en toute humilité quelques recommandations permettant à un leader en entreprise de se doter d'un maximum de chance de réussite;
- Entreprise qui elle-même doit évoluer dans un monde économique en constante et forte mutation, et qui oblige à faire évoluer constamment les codes et principes de management.
- Je vous propose de parcourir avec moi le contexte de ce monde économique dans lequel œuvre l'entreprise . Et ensuite de voir les impacts et recommandations que nous pourrions retenir pour un manager leader en entreprise.

Page 3

Tout d'abord permettez moi de me présenter .

Ingénieur de formation , j'ai commencé ma carrière dans le Groupe chimique français Rhône-Poulenc en 1983 .

J'ai eu la chance et l'opportunité de pouvoir évoluer à différents postes de responsabilités tout au long de ma carrière , dont une expérience extrêmement riche aux Etats Unis durant trois ans.

- Page 4
- D'abord voyons le contexte et l'environnement dans lesquels l'entreprise évolue .
- Cette slide n'a pas la prétention d'être exhaustive tant le monde dans lequel nous évoluons est extrêmement complexe et dynamique.
- J'ai représenté l'entreprise sous forme d'un bateau poursuivant sa route sur une mer constamment influencée par des facteurs disons traditionnels comme les clients et leurs besoins , la concurrence , la fixation des objectifs financiers par la direction générale , les relations sociales
- Mais il est apparu durant ces dernières années et avec une accélération impressionnante d'autres facteurs exogènes qui ont et vont avoir un impact majeur sur la façon de comment l'entreprise doit se transformer et son organisation et ses modes de management évoluer en conséquence.
- J'ai retenu quelques facteurs dominants comme par exemple:
- La globalisation entraînant un état quasi schizophrène de l'entreprise qui doit choisir de s'implanter au bon endroit dans le monde en fonction d'équilibres géopolitiques qu'elle doit anticiper .

- Page 4

- Dans ce concert mondial la Chine devient de plus en plus dominante.
- Les conséquences nous pouvons les voir actuellement dans le contexte du COVID 19 avec une Chine seule capable de fournir les équipements et produits médicaux au reste du monde
- Un autre exemple , plus de 35% des composants électroniques provienne de la Chine .
Apple société américaine à succès est aujourd'hui dans les mains des fournisseurs chinois.

- Un autre facteur , les crises à répétitions.

L'entreprise est confrontée et doit gérer de façon régulière en fonction de son secteur d'activité des crises de différentes natures et à plus ou moins fortes intensités comme les crises d'ordre social , approvisionnement de matières premières , contaminations alimentaires etc...et je ne parle pas des crises majeurs mondiales 2008 et maintenant COVID 19

L'entreprise se doit d'être préparer et donc de travailler constamment sur ses risques majeurs et de se remettre constamment en question par rapport à des exigences de plus en plus fortes et évolutives du consommateur, du législateur et d'une géopolitique multipolaire

- Page 4
- Un autre facteur influant et aggravant :
- Les medias et les réseaux sociaux .
- En effet ceux-ci peuvent en une trainée de poudre détruire la réputation et l'image d'une entreprise .
- Regardez l'expérience de Volkswagen avec l'affaire des émissions polluantes de ses moteurs diesel et l'impact que cela a eu pour l'ensemble de l'industrie.
- Un autre exemple actuel la problématique des approvisionnement des masques de protection contre le COVID 19 et l'impact sur l'image de l'exécutif de notre pays.
- Là encore face à cette accélération de la communication en réseau ,l'entreprise doit se doter d'une expertise et d'une organisation bien préparée à la communication de crise
- Un autre facteur qui s'est profilé très récemment grâce aux nouvelles technologies , le digital et l'intelligence artificielle : la venue de concurrents disruptant totalement le positionnement d'une entreprise en la bypassant complètement sur sa propre chaine client .
- Ce phénomène d'ubérisation de part l'expérience réussie et disruptive d'Uber sur le marché du service de taxis est certainement un phénomène des plus impactants pour l'entreprise traditionnelle . Il est avancé par les analystes que plus de 60 % des entreprises existantes pourraient un jour disparaître par la venue de nouveau concurrents disruptant complètement leur métiers.

- Page 4
- Voilà je voulais partager avec vous la situation telle que je la vois de façon non exhaustive d'un monde économique multipolaires ,complexe et évoluant constamment à grande vitesse et semé de multiple embûches mais aussi de beaucoup d'opportunités.
- Tout cela fait que le bateau entreprise et ses managers doivent manœuvrer constamment et anticiper la réaction .
-

- Page 6
- Je pense que cette slide n'est pas nouvelle pour beaucoup d'entre vous .
- L'entreprise doit se doter de trois piliers pour réussir , la vision , les actions stratégiques et objectifs , les valeurs
- Voyons comment le leader devra intervenir sur ces trois piliers :
- Le premier pilier concerne la vision de l'entreprise , c'est le rôle du leader que de définir le cap , la raison d'être de l'entreprise , le pourquoi ? .
- Sans vision , il sera impossible au leader d'inspirer, de rassembler et motiver toutes les forces de l'entreprise qui lui permettant d'atteindre ses objectifs ,surtout en période difficile.
- C'est cette vision qui restera le dénominateur commun de l'ensemble des employés.
- C'est sans doute le travail le plus difficile à réaliser pour un leader qui aura tendance à se précipiter trop rapidement dans l'action . (C'est le pourquoi , le why)

- Page -
- Le deuxième pilier est l'ensemble des actions stratégiques permettant à l'entreprise de progresser dans le cadre de la vision définie par le leader .
- C'est là que ces actions stratégique seront définies comme des réponses aux objectifs fixés. (c'est le Quoi)
- Si par exemple le capitaine de navire partage avec son équipage l'objectif de traverser le cap Horn (la vision) , celui-ci sait que beaucoup de choses pourraient arriver durant la traversée par forcément reposante : de fortes tempêtes , un froid glacial , le heurt potentiel avec des icebergs etc . Il définira donc avec son équipage les actions permettant de réussir et de tenir le cap.
- Et bien il en va de même pour le capitaine d'entreprise
- De mon expérience personnelle je ne puis que recommander que ces actions stratégiques destinées à répondre aux exigences et aux besoins des clients , des employés et de la direction générale se construisent à partir de réflexion collectives impliquant le maximum de managers de l'entreprise .
- En effet ceux-ci deviendront ainsi les ambassadeurs de l'implémentation de ces actions, avec le maximum de chance de réussite et l'alignement voulu.

Page -

Passons au troisième pilier : les valeurs de l'entreprise ,

Il est fondamental pour la réussite de l'entreprise .

Le réacteur de l'entreprise c'est sa richesse humaine . L'humain doit rester au centre de l'entreprise .

Pour cela il faut construire avec le temps de réflexion qu'il faut , les règles et valeurs qui seront suivies par l'ensemble des managers et employés et ce sans exception.

L'exemplarité du leader dans le respect de ces valeurs sera aussi essentielle au regard de l'ensemble de tous les employés .

Sur cette slide vous verrez un exemple de valeurs qui sont celles que j'avais retenues pour une de mes business unit : sur la première ligne vous verrez un engagement de « confiance et empowerment » , vous imaginez ce que cela veut dire pour un leader que de s'assurer que l'ensemble des employés , à savoir dans mon cas plus de 1000 personnes au niveau mondial adhèrent et surtout qu'il leur soit donné la possibilité de d'appliquer cette règle de conduite. C'est le rôle du manager.

Une présence sur le terrain , un contact et un dialogue permanent avec ses collaborateurs , une exemplarité sans limite du leader est nécessaire pour réussir.

Page -

Mais en conclusion de cette slide , je voudrai dire que le leader ne peut pas fonctionner seul pour construire ses piliers fondateurs de son entreprise mais au contraire devra s'appuyer sur la participation d'un maximum de collaborateurs pour les construire et les implémenter

Page 7

Le leader devra savoir en parallèle construire son organisation adaptée aux enjeux qu'il aura retenu.

Il n'y a pas selon moi d'organisation modèle type permettant de tout résoudre .
Mais une chose fondamentale pour réussir seront les choix que fera le leader pour constituer son équipe de collaborateurs directs.

Ceux-ci devront lui apporter le soutien ,toute la compétence et l'expérience dont il aura besoin en sachant travailler en toute confiance et transparence mutuelles.

Le leader constitue ainsi un véritable équipage de bateau de compétition rassemblé autour de lui.

- Page 9
- Voyons maintenant comment l'entreprise et son système de management doit s'adapter face aux évolutions multiples de son environnement
- J'ai pu constater durant ces dernières années une accélération forte de ce changement.
- En premier lieu le style de management directif, hiérarchisé, déresponsabilisant et morcelant les prises de décisions est fini.
- La société civile a évolué, l'information est accessible à tous par internet et les réseaux sociaux.
- Les employés de l'entreprise ne veulent plus uniquement faire leur travail sans comprendre le pourquoi de leurs actions et sans motivation. Ils veulent comprendre et participer.

- Page 9
- La femme exprime légitimement d'avoir les mêmes possibilités d'évolution et de reconnaissance que l'homme dans des entreprises encore malheureusement trop machistes.
- La nouvelle génération de millenniums arrive progressivement en entreprise en amenant avec elle d'autres façons de travailler , utilisant les pratiques informatisées avec grandes dextérité . Elle exprime aussi des attentes qui peuvent être parfois antinomiques avec les habitudes de fonctionnement et management de l'entreprise traditionnelle.
- Le besoin d'équilibre de vie professionnelle / vie privée est aussi exprimé de plus en plus fortement.
- Ce sont beaucoup de facteurs pouvant créer une déstabilisation de l'entreprise et de son management si celui ci n'est pas préparé à ces changements
- Le leader se doit d'intégrer tous ces éléments et de construire un modèle de management en ligne avec l'évolution sociétale mais aussi avec le monde économique complexe dans lequel l'entreprise évolue.

- Page 9

- Cela doit devenir une véritable opportunité d'efficacité en motivant son organisation au travail collaboratif , à “ l'empowerment”, au partage de l'information auprès de ses employés, communiquer le pourquoi .
- Cela ne veut pas dire qu'il n'y a plus de leader d'équipes mais celui-ci évolue en devenant coach , il soutient ses équipes , les responsabilise , les fait grandir , sans perdre sa mission de les challenger.
- Je peux vous dire pour l'avoir expérimenté que l'implementation de ce genre de management vous protégera de la solitude du chef . Le chef ne peut plus tout savoir , le monde est trop complexe.
- Il aura besoin de s'appuyer constamment sur l'ensemble de ses collaborateurs qui participeront activement aux réflexions de la vie de l'entreprise deviendront ainsi des vrais moteurs du changement et de support aux décisions .

- Page 9
- C'est là aussi que les valeurs de l'entreprise dont nous avons vu l'explication précédemment prennent toutes leur justification et deviennent un vrai moteur au changement...si bien sûr elles sont appliquées
- Une autre changement en profondeur qui secoue les pratiques habituelles des managers/employés mais qui est des plus efficaces , si elle est appliquée avec respect et confiance mutuelle :
- Cest la culture du feedback .
- Cette approche donne l'opportunité à un collaborateur de donner son feedback à chaud sur votre attitude et comportement lors d'un échange , d'une intervention en reunion par exemple.
- "feedback is a gift" comme disent les anglosaxons.
- Cette démarche si elle faite en pleine confiance est extraordinaire car elle ne peut que vous faire progresser bien sûr à la condition de recevoir ces feedbacks avec bienveillance et dans un esprit positif de s'améliorer.
- Mais je peux vous dire pour l'avoir fait qu'il n'est pas toujours très facile à priori de recevoir à chaud par un collaborateur ou un pair un retour miroir de l'impact que vous donnez pas toujours en ligne avec votre propre perception....mais le feedback est un Cadeau , vous devez l'accepter

- Page 11
- La diversité et inclusion en entreprise .
- Tout le monde en parle , mais est vraiment implémenté ?
- Pourquoi est il nécessaire d' instaurer des quotas pour enfin donner le droit par exemple aux femmes de pouvoir avoir accès aux mêmes évolutions de carrière que les hommes et avec des conditions salariales identiques?
- Pourquoi est si difficile de considérer qu'une personne à handicap ne peut pas amener tout autant de valeur sinon plus que n'importe qu'elle autre personne ?
- La diversité est une énorme richesse de motivation et culturelle pour l'entreprise .
- Le rôle du leader est majeur pour implémenter la diversité et ne pas faire en sorte que cela reste à l'état d'intention
- Il peut le réaliser s'il en a la volonté.

- Page 11
- En guise d'exemple , lorsque j'étais le dirigeant d'une des activités de business du Groupe , la constatation à mon arrivée était que j'avais 60% de collaboratrices au niveau n-2 par rapport à moi chiffre tout à fait honorable .
- Le problème étant que la moyenne du salaire des collaboratrices était d'environ 30% inférieur à celle des salaires des hommes ,à fonction équivalente.
- Devant cette situation que j'ai jugé inacceptable et incohérente par rapport aux principes annoncés au sein du Groupe j'ai décidé avec mon responsable des relations humaines de mettre en place un plan à trois ans permettant de mitiger ces écarts salariaux entre hommes /femmes.
- De plus nous avons mis en place un plan de développement de carrière avec l'objectif d'accompagner certaines collaboratrices identifiées comme talents afin de leur donner la possibilité d'évoluer à des postes clés de l'entreprise.
- Je peux vous dire que je suis fier d'avoir décidé de lancer ce plan et de l'avoir réalisé avec succès .
- Cela montre aussi que si vous en êtes convaincu vous le ferez en tant que leader et croyez moi vous en serez doublement récompensé par le retour de vos collaborateurs.
- Mais ce qui est un exemple de rattrapage de situations anormales doit devenir demain un non événement.
- En effet la diversité et l'équité des traitements doivent devenir la notion première de l'entreprise synonyme de richesse intellectuelle et de valeurs culturelles pour celle-ci.

- page 13
- Maintenant voyons ensemble un facteur des plus déterminants pour la pérennité de l'entreprise .
- Sa capacité d'innovation et de remise en question .
- Comme je le vous le disais précédemment , plus de 60% des entreprises existantes pourraient disparaître et être remplacées par des entreprises concurrentes certaines encore inexistantes qui apporteront au marché des solutions disruptives aidées notamment par la venue de technologies nouvelles et du digitales.
- Les exemples sont déjà nombreux , Apple ,Uber , Tesla , Netflix etc

- page 14
- Le leader va tenir un rôle majeur dans l'entreprise afin de constamment impulser la recherche avec ses collaborateurs de pistes d'innovation qu'elles soient à impact modérés et aussi disruptifs pour l'entreprise.
- Une règle de base : il ne doit pas avoir de tabous et de mauvaises idées à priori !
- Il devra s'assurer qu'un processus d'incubation et d'implémentation des idées nouvelles est mis en place dans l'entreprise.
- Il devra accompagner les initiatives, les soutenir, et reconnaître les initiateurs d'idées nouvelles.
- Ce processus devra s'appuyer sur un modèle participatif auprès d'un maximum de ses collaborateurs. Ce sont eux qui peuvent amener les idées nouvelles
- C'est aujourd'hui possible grâce aux plateformes digitales permettant le travail et la réflexion collaborative en réseau, même mondial.
- Un autre point est que je recommande que dans toute décision de lancer un projet d'innovation le leader s'assure que la composante responsabilité sociale et environnementale est bien intégrée. En effet, il est inconcevable qu'un nouveau produit ou service puisse devenir dans les années futures un fardeau pour notre planète.
- Le leader devra savoir refuser des projets si ceux-ci ne respectent pas des règles d'économie circulaire et de développement durable

- Page 14
- J'ai pu experimenter ces possibilités à de multiples occasions . L'une d'elle m'a marqué et impression le plus par son impact. Il s'agissait de remettre en question notre stratégie en construisant des nouvelles plateformes de croissance stratégiques pour mon business. Nous l'avons réalisé à partir d'un travail de brainstorming faisant appel à des plateformes collaboratives impliquant plus de 200 collaborateurs dans le monde entier.
- Le résultat a dépassé toutes mes espérances tant la richesse des idées nouvelles était là.
- Croyez moi la valeur amenée est largement supérieure à ce que tout consultant extérieur pourrait vous apporter en dehors de la méthodologie à suivre.
- Deux autres composantes essentielles sont à retenir:
- Ne perdez pas surtout pas vos clients stratégiques existants .
- Perdre un client statégique fait que vous mettrez dix ans pour le retrouver si même vous pourrez le retrouver un jour.
- Au contraire , assurez vous que vos clients stratégiques soient servis avec le meilleur service qui soit et utilisez les comme un canal d'ameliorations et d'innovations.

- Page 14
- Un autre point est que je recommande que dans toute décision de lancer un projet d'innovation le leader s'assure que la composante responsabilité sociale et environnementale est bien intégrée . En effet il est inconcevable qu'un nouveau produit ou service puisse devenir dans les années future un fardeau pour notre planète.
- Le leader devra savoir refuser des projets si ceux ci ne respectent pas des règles d'économie circulaire et de développement durable

- Page 15
- Ce besoin d'innovation, d'être à l'écoute en continu du marché , de ses attentes ,des agissements concurrentiels est encore plus crucial aujourd'hui .
- Un phénomène accéléré s'est produit depuis ces dernières années alors que des premières expériences réussies d'uberisation et de disruptions des chaines clients se sont produites sur certains marché consommateurs.
- Cela s'est souvent fait à la grande surprise et contre des sociétés non préparées à la venue de concurrents apparus de nulle part mais les remplaçant à la vitesse de l'éclair sur leurs marchés respectifs.
- Ces nouveaux entrants sont capables de remettre totalement en question les chaines clients traditionnelles grâce à la venue du digital , de l'IA et des nouvelles technologies qui n'ont pas de limites.
- Ils proposent ainsi des modèles disruptifs et proposent des services et produits totalement nouveaux , satisfaisant pleinement les clients qui y trouvent leur compte car moins chers , de meilleure qualité ou bien simplement répondant mieux à leurs attentes . Apple , Uber , Amazon , Netflix sont des exemples

- Page 15
- Michelin par exemple ne parle plus de fabrication de pneus mais vend de la mobilité.
- Dans ce contexte nul n'est à l'abri de la surprise d'un nouvel entrant .
- Cela veut dire pour l'entreprise et ses managers une organisation favorisant encore plus fortement , l'écoute du marché , la veille technologique , l'utilisation du big data , en cassant tout les tabous du passé et pouvoir ainsi innover en sortant des sentiers battus.
- J'ai pu expérimenter cela aussi dans le domaine de la production industrielle où par exemple l'introduction de modèles de logarithmes complexes et du digital nous a permis d'améliorer très sensiblement la compétitivité de la production et de casser les préconçus et tabous d'une industrie très traditionnelle.
- Le leader se devra d'être un véritable précurseur et devra favoriser toute cette démarche de réflexion disruptive car croyez moi les résistances sont là (pouvoirs établis , pertes de jobs etc).
-

- Page 17

- Voilà en conclusion j'ai parcouru avec vous des éléments que devrait bien intégrer le leader en entreprise lui permettant de se doter de quelques clés de lecture l'aidant à manager son activité avec le maximum de succès, dans un univers des plus complexes et quelquefois déconcertant.
- Mais je retiendrais sur cette slide quelques recommandation en guise de synthèse :
- Construisez votre vision et assurez vous quelle est claire et partagée par tous
- Montrez auprès de vos collaborateurs votre obsession pour vos clients et la connaissance des marchés dans lesquels votre entreprise évolue
- Encourager l'innovation sans limite mais avec méthodologie
- Prenez soin de vos collaborateurs , écoutez les et soyez exemplaire
- Intégrer la responsabilité sociale et environnementale dans toute vos décisions
- Soyez passionnés ! Sans passion vous n'entraînez pas les autres, vous ne franchirez pas les étapes difficiles que vous pourrez rencontrer , vous ne convaincrez pas
- Assurez vous que vos collaborateurs et vous-même d'un équilibre vie privé vie professionnelle
- Et surtout gardez un mental d'entrepreneur dans tout ce que vous pourrez accomplir .
- Dans cet esprit J'avais l'habitude de partager avec mes équipes cette formule « possible c'est fait , impossible cela se fera » grâce à vous
- Merci de votre attention et je suis à votre disposition si vous avez des questions