



WINSTON CHURCHILL DÉCIDEUR

Les leçons des *war rooms*

Vous hésitez encore à recruter
un profil atypique ?





www.elzear.com

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Allocution d'ouverture | 7 |
| Sir Peter Westmacott <i>Ambassadeur de Grande-Bretagne en France</i> | |
| Introduction | 8 |
| Amiral Pierre-François Forissier <i>Chef d'état-major de la Marine nationale</i> | |
| Les fruits de l'entente cordiale | 12 |
| Jacques Gounon <i>Président Directeur Général, EUROTUNNEL</i> | |
| Churchill, « le grand artiste d'une grande histoire » | 16 |
| <i>Imagination & réalisme. Vision & courage.</i> Pr François Kersaudy <i>Professeur des universités, spécialiste de l'histoire britannique & de la seconde guerre mondiale ; auteur de « Winston Churchill, le pouvoir de l'imagination », éditions Tallandier</i> | |
| 1940 : « The Cabinet War Rooms » | 21 |
| <i>Les war rooms hier & aujourd'hui. L'évaluation de l'incertain & du contradictoire. Application contemporaine dans une entreprise du Fortune 100 de war rooms pour dominer un segment de marché au niveau mondial lors d'une M&A.</i> Frédéric Donnedieu de Vabres <i>Avocat Associé, ARSENE</i> Frédéric Duponchel <i>Directeur Général, ACCURACY</i> Bernard Hine <i>Président Honoraire, THOMAS HINE & CO</i> Yves-Michel Marti <i>Gérant, EGIDERIA</i> | |

| | |
|---|----|
| 2008 : Le leadership aujourd'hui | 28 |
| <i>Intelligence collective & gestion en temps réel des ressources, au service de la stratégie.</i> | |
| Dr Patrick M. Georges | |
| <i>Professeur de management, HEC & MBA Solvay Business School ; Neurochirurgien, Centre Hospitalier Universitaire Vesale, Charleroi</i> | |
| Simon Gillham | |
| <i>Executive Vice President, Communications, VIVENDI</i> | |
| Sophie Stabile | |
| <i>Contrôleur Général Groupe, GROUPE ACCOR</i> | |
| Conclusion | 33 |

Allocution d'ouverture

Sir Peter Westmacott

Ambassadeur de Grande-Bretagne en France

Sir Peter Westmacott

Nous sommes heureux d'accueillir les invités de PREMIER CERCLE à l'ambassade de Grande-Bretagne pour cet Executive briefing consacré à Sir Winston Churchill. L'histoire de cette résidence est riche. L'hôtel de Charost a été bâti il y a presque 300 ans. Depuis 1914, il est la résidence des ambassadeurs du Royaume-Uni en France.

Entre autres événements, en 1874, un député britannique Lord Randolph Churchill et une héritière new-yorkaise Jennie Jerome se sont mariés en ces lieux. D'après les archives, 7 mois après la cérémonie officielle est né Winston Churchill, mais peut-être y-a-t-il une erreur... En tout état de cause, ce nom est pour nous une grande source de fierté.

Nous sommes réunis pour apprendre de son action durant la seconde guerre mondiale, de son leadership et des *war rooms*.

Une fois encore, nous avons à faire face à des temps difficiles. Le gouvernement que je représente en France annonce aujourd'hui des mesures de sauvegarde représentant 50 milliards de livres en faveur de banques menacées par la faillite. Nous espérons que cette action va contribuer à neutraliser une instabilité des marchés extrêmement dangereuse. Pour paraphraser Winston Churchill, ce n'est pas la fin de la crise. Nous n'en avons certainement pas touché le début de la fin, mais espérons tout de même que nous assistons à la fin de son début.

Introduction

Amiral Pierre-François Forissier

Chef d'état-major de la Marine nationale

Jacques Gounon

Président Directeur Général, EUROTUNNEL

Amiral Forissier

Un marin français ne saurait évoquer cette figure historique sans mentionner l'épisode de Mers-el-Kébir, plaie considérable dans le cœur des marins français. J'assume ma présence en ces lieux, l'ambassade de Grande-Bretagne, en songeant à l'avenir et non pas à d'anciennes rancœurs. Churchill a confessé qu'il avait pris, à cette occasion, la décision la plus difficile de sa vie car nous savons à quel point il était foncièrement francophile.

Même si notre histoire commune est marquée par des drames dont Mers-el-Kébir est l'un des plus douloureux, le porte-avions Charles-de-Gaulle n'en a pas moins récemment participé à une parade navale de célébration des victoires de la Royal Navy. Convenons que le bâtiment aurait eu bien du mal à naviguer jusqu'au bord de la Seine, à Paris, pour une commémoration de la victoire d'Austerlitz...

Sir Winston Churchill était un grand militaire. Il était diplômé de l'académie de Sandhurst. Ceci doit être rappelé pour comprendre la manière dont il conduisit son pays durant la seconde guerre mondiale, de même que le fait qu'il avait occupé la fonction de premier lord de l'Amirauté de 1911 à 1915.

Aujourd'hui, observons que la Marine française et son homologue britannique savent travailler à la concrétisation d'initiatives communes, même si elles ne sont pas toutes aisées à mener à

bien (comme par exemple la construction de la prochaine génération de porte-avions).

Le domaine stratégique maritime possède une nature propre.

La mer est un théâtre d'opérations que trop de personnes appréhendent par analogie avec la terre. Et les Anciens ne distinguaient-ils pas trois catégories d'êtres humains : les vivants, les morts et ceux qui vivent sur la mer ?

Un monde solide est le support du déterminisme. On localise un objet inerte par satellite. Le principe même de l'observation par satellite réside dans la comparaison d'images fixes. Or, l'eau est l'élément mouvant par excellence. Le marin ne peut s'en accommoder qu'en renonçant au déterminisme pour lui substituer un probabilisme. Sur l'océan, on n'est en effet jamais certain de trouver ce que l'on cherche.

Lorsque Winston Churchill a opté en faveur d'un pilotage des opérations en *war room*, il s'est d'une certaine manière comporté en marin, car le bon marin sait faire abstraction des schémas de pensée rigides, préétablis. En d'autres termes, il a renoncé à des réflexes de survie de terrien. Certes, le large est l'inconnu. Précisément, le danger ne saurait être confondu avec l'inconnu.

La *war room* est un navire

La *war room* est comparable à un bateau. Elle est orientée vers la décision comme l'arche de Noé est conçue pour la survie. De plus, un bateau est en autarcie. Après tout, en mer, on ne vit pas. On survit. Quelles questions cruciales se posent-elles dans un bateau ? Pour parler de gouvernance, il y a lieu de séparer la stra-

tégie de la tactique. Par définition, manœuvrant continuellement, un navire est immergé dans la tactique. Pourtant, son mouvement s'inscrit dans une stratégie. Il sera ultérieurement question des cockpits. Ces lieux de décision sont fascinants. Pourtant à mon sens et sur le plan militaire c'est le « voir » qui y prime. Un cockpit a prise sur une tactique – en fonction de ce que l'on y perçoit dans un lieu et à un instant donnés – et il n'est pas un poste de commandement stratégique.

La stratégie est affaire de vision à long terme. Elle est finalement une manière de vivre ou, du moins, de projeter la vie dans un futur. Il n'y a pas de hasard dans le choix de Winston Churchill de s'enfermer avec ses collaborateurs, sa famille, pour vivre presque en permanence dans la *war room*. A contrario, un pilote d'avion sort de son cockpit pour retourner à la « vraie vie ».

L'analogie entre la *war room* et le bateau est digne d'intérêt car elle permet de saisir une certaine unité de lieu et d'espace psychologique dans laquelle s'inscrit la prise de décision. Un bateau est une unité physique en mouvement, qui ne s'arrête jamais. Par conséquent, les marins ont à assurer une permanence du commandement. Ce n'est pas parce que le commandant en titre d'un navire est plongé dans le sommeil que le commandement ne doit pas rester plein et effectif. Un objet ou un obstacle flottant peut toujours apparaître en mer.

En situation de crise, on doit encore être capable de tenir la distance. On n'y parvient que si l'on peut se reposer. Churchill, à cette fin, avait aménagé un train dans lequel il pouvait dormir alors que tous étaient enclins à penser qu'il y travaillait. Je pense qu'en un sens il travaillait en dormant.

Valeur et discipline

Le marin que je suis est surpris de constater qu'à Paris un dossier ne vit qu'en fonction de la présence et de l'activité d'une personne le plus souvent. Lorsqu'elle n'est pas là le dossier dort. A l'inverse, dans la marine, nos dossiers sont authentiquement vivants, toutes les heures et tous les jours de l'année. Entre Noël et le jour de l'an je serai en vacances mais la permanence du commandement sera assurée. Cette permanence est au cœur des leçons des *war rooms* de Churchill.

Aux frontons de chacun de nos bateaux figurent les quatre mots suivants : honneur, patrie, valeur et discipline. Les deux premiers correspondent aux valeurs de l'armée française. Les deux derniers – valeur et discipline – distinguent la marine des autres armes. Sur terre, un combattant est un individu. C'est le courage individuel qui importe, seul face à la mitraille. A l'inverse le marin est prisonnier de son bateau. Qu'il soit courageux ou couard, il est embarqué. L'essentiel, sur un navire, c'est le groupe ou encore l'esprit d'équipage. La valeur d'un groupe dépend de celle du plus faible de ses membres. C'est pourquoi nous sacralisons la discipline et la valeur car sans l'un et l'autre, chez tous, un équipage ne saurait être performant. Comme Sir Winston Churchill l'a fait en son temps.

Daniel Rouach

La prise de décision dans la *war room* renvoie à un certain enfermement ou un confinement. L'information était encore traitée sous une forme imprimée. Dans notre monde actuel, tous sont connectés presque en temps réel. Les choses s'accélèrent et des *war rooms* telles que celles réunies autour de Churchill seraient-elles encore concevables dans notre univers numérique ?

Amiral Forissier

Des grands principes sont immuables, quel que soit l'environnement technologique. Ainsi doit-on s'efforcer de surprendre son adversaire. C'est certainement plus difficile dans un univers transparent, interconnecté. Pourtant, l'obtention de l'effet de surprise reste au cœur des principes de la guerre. A titre personnel, je déplore avec la plus grande force que l'on n'accorde plus à ces principes une importance primordiale (par exemple dans l'enseignement au « Collège interarmé de défense » et non plus à l'École de guerre, le changement sémantique étant emblématique d'une tendance à fuir la réalité). Or, les principes de la guerre sont ce à quoi l'on se raccroche quand tout va mal.

Les fruits de l'entente cordiale

Jacques Gounon

Président Directeur Général, EUROTUNNEL

La *war room* renvoie au pilotage d'une crise majeure et nous sommes justement face à une telle crise. Dans les temps difficiles ou malgré des désaccords anciens, il est capital que des grands projets internationaux puissent être menés à bien. EUROTUNNEL, à ce titre, a apporté une grande satisfaction à ceux qui en ont porté le développement. On a pu, à juste titre, invoquer « l'entente cordiale ».

Lorsque le 11 septembre dernier le trafic dans le tunnel a dû être interrompu pour seulement 30 heures, la panique qui en a résulté a mis en évidence l'importance désormais vitale de l'infrastructure. Cette dernière a été créée grâce à la volonté politique forte de deux dirigeants – François Mitterrand et Margaret Thatcher. L'inauguration du tunnel (le 6 mai 1994) remonte bientôt à 15 ans.

Bien des choses ont opposé la France et la Grande-Bretagne. Cette histoire n'a nullement empêché les deux pays de travailler de concert pour faire aboutir un projet majeur.

À bon droit, on pourrait évoquer le schéma de la *war room* lorsqu'entre 2005 et 2007 il a fallu assurer le sauvetage financier d'EUROTUNNEL. Les gouvernements britannique et français sont parvenus à faire perdurer une logique d'entente cordiale sans intervenir directement (le concessionnaire étant une société privée).

Un sauvetage qui doit tout à l'unité franco-britannique

Comment notre entreprise a-t-elle pu être sauvée ? Rappelons qu'en 2005 notre dette s'élevait à 9 milliards d'euros et qu'il était inconcevable que nous la remboursions. Nos créanciers américains estimaient qu'il était possible d'enfoncer un coin entre la France et la Grande-Bretagne pour contrecarrer une unité binationale jusque-là forte. Le gouvernement britannique était perçu comme plus attentif aux doléances des créanciers que son homologue français qui s'opposait par ailleurs à l'entrée des Etats-Unis en guerre contre l'Irak à cette époque...

Il était parfaitement logique de chercher à diviser les gouvernements anglais et français.

C'était là un calcul parfaitement compréhensible de player soucieux de satisfaire au mieux ses intérêts.

Pour bien affirmer que cette logique ne serait pas gagnante, les négociations ont été volontairement tenues sur le territoire français, sous le régime juridique français. Ce fut là un facteur décisif dans la réussite du sauvetage financier d'EUROTUNNEL.

Evidemment, les créanciers américains ont été quelque peu désabilisés. De leur point de vue, le régime juridique anglais était plus favorable. Londres était sans doute aussi perçue comme sensiblement plus accueillante. Le droit français des entreprises en difficulté renvoie au droit romain, qui répond à une logique tout autre que celle du droit anglo-saxon. Il n'a été possible d'en bénéficier effectivement qu'avec l'accord tacite des Britanniques. A vrai dire, cet accord était même explicite.

Invoquant le contenu des accords de crédit, les créanciers ont contesté le fait que le régime juridique applicable soit le droit français, ce que la Haute Cour de justice britannique a entériné. S'appuyant sur une réglementation communautaire, elle a estimé que la procédure ayant été ouverte en droit français, elle devait se poursuivre sous le même régime. Cette décision était naturellement indépendante. Au demeurant, elle était en phase avec la volonté du gouvernement britannique de parvenir à une solution commune, sans disjonction des points de vue français et anglais. Cette cohésion a été in fine garante de la pérennité du projet.

La coopération entre la France et la Grande-Bretagne lors de l'incident majeur du 11 septembre dernier a encore été exemplaire. La gestion des conséquences de l'incendie n'aurait jamais pu porter le moindre fruit sans une étroite coordination entre les deux pays.

Faire qu'une décision soit synonyme de réussite

Que faut-il pour qu'un projet international soit couronné de succès ? À l'évidence, les protagonistes présentent bien des différences culturelles.

Le premier facteur de réussite réside dans la compréhension de ces différences. Bien souvent, les mots ne recouvrent pas les mêmes significations et les mêmes concepts. En reconnaissant

et en intégrant les différences, on jette les fondations de la réussite.

Ensuite, le respect apparaît comme une vertu cardinale. Même si nos intérêts étaient conflictuels avec ceux de nos créanciers américains, nous n'avons jamais cessé de les respecter. Sur un plan humain, il n'y a jamais eu d'animosité, bien au contraire.

Enfin, il est impératif de savoir décider. Malgré bien des divergences potentielles entre François Mitterrand et Margaret Thatcher, ces deux figures sont parvenues à une authentique décision commune. Celle-ci consistait à retenir la solution d'un tunnel ferroviaire non financé par la puissance publique. Observons que décider ne dispense pas d'écouter. Cependant, une fois les positions des uns et des autres émises et écoutées, il faut trancher.

À ce propos, la visite des *war rooms* est digne d'intérêt. A mon sens, plutôt que d'enfermement, on devrait parler de concentration d'information. Chaque style de décision reste inimitable. Par exemple, Churchill faisait semblant d'être sourd lorsque l'on émettait à la table un avis contraire à la décision qu'il avait conçue et qu'il s'apprêtait à communiquer. La méthode de travail sous-tendant les *wars rooms* est fascinante, en particulier sur le plan de la concentration de l'information précédant la décision. Churchill a su obtenir une réussite spectaculaire. La Grande Bretagne a résisté seule pendant 3 ans face aux Nazis, ce qui n'est pas un moindre achievement.

Daniel Rouach

Désormais, n'y-a-t-il pas multiplication de *war rooms* virtuelles ?

Jacques Gounon

A l'évidence, les méthodes de travail plus décentralisées se géné-

ralisent. Il convient cependant de bien percevoir l'intérêt de la *war room*, à savoir le resserrement d'une équipe restreinte autour de celui ou celle qui doit prendre la décision. Lorsque j'ai pris mes fonctions à EUROTUNNEL, 150 personnes travaillaient sur le dossier clé de l'endettement. Le partage de l'information était limité. Bien des avis contradictoires étaient émis.

J'ai constitué un groupe de tête de 5 à 6 personnes qui fonctionnait à l'image d'une *war room* en collectant l'information, en la triant, l'organisant, la vérifiant avant de produire des décisions. Prendre une décision sur la base de la moitié de l'information disponible expose à de grands risques d'erreur disait Napoléon. C'est le décideur qui fait toute la qualité de la *war room*. Et Sir Winston Churchill faisait partie de ces décideurs.

Churchill, « le grand artiste d'une grande histoire ».

Pr François Kersaudy

Professeur des universités, spécialiste de l'histoire britannique & de la seconde guerre mondiale ; auteur de « Winston Churchill, le pouvoir de l'imagination », Editions Tallandier

François Kersaudy

Le phénomène Churchill ne peut qu'être considéré qu'en examinant successivement les étapes de la vie du grand homme. L'enfant a été décrit par sa tante comme un « petit bouledogue méchant aux cheveux roux ». Ses professeurs ont décrit quant à eux un cancre patenté. Il était toutefois atypique pour trois raisons :

- il était un lecteur vorace et avait une mémoire phénoménale,

héritée de son père ;

- son imagination était très riche, il avait les moyen d'exprimer oralement comme par écrit ses fruits ;
- il était doté d'une résistance, d'une énergie et d'une volonté très peu communes pour un enfant de son âge.

Dès l'adolescence se sont dessinées trois vocations entre lesquelles Churchill n'a jamais vraiment choisi : l'écriture, la guerre et la politique. Gardons en mémoire le fait que Winston Churchill a été élevé dans la demeure du duc de Marlborough où s'entassaient armes, armures, étendards et tableaux illustratifs de batailles innombrables. L'adolescent s'est intimement persuadé qu'il était dépositaire du génie stratégique de son glorieux ancêtre même si tous, autour de lui, n'en étaient pas véritablement convaincus.

Le cadet Churchill

A son troisième et dernier essai, Winston Churchill a été admis à l'école de cavalerie de Sandhurst où il fut un cadet atypique en raison de son manque de ponctualité, de son aversion pour les longues marches avec équipement. Il n'est cependant pas resté longtemps dans ce que l'on désignait alors comme le « peloton des empotés », en raison de ses talents de cavalier, de tireur, d'escrimeur ou dans les tactiques de fortification, d'embuscade, de reconnaissance, de renseignement. La théorie rebutait les cadets, de même que l'histoire militaire. Churchill n'avait besoin de lire les ouvrages afférents à ces domaines qu'une seule fois. Rentré dans les derniers à l'école de Sandhurst, il en sortit classé dans les premiers. Ceci contribua à fortifier son ego.

Le soldat

Winston Churchill prit part à des campagnes à Cuba, en Inde, au Soudan ou en Afrique du Sud. Il fut naturellement un sous-lieutenant singulier. Tout en combattant, il écrivait pour le compte de gazettes londoniennes. Ce faisant, il ne se privait pas d'exprimer son opinion quant à la stratégie retenue par ses supérieurs. Nécessairement, ces derniers ont été tentés de le révoquer. Churchill restait intouchable. Son nom était riche de gloire dans l'armée britannique. Il était descendant du grand duc de Marlborough. Sa mère était de surcroît la maîtresse de personnalités parmi les plus haut placés. Enfin, l'héroïsme de Churchill ne saurait être passé sous silence. Une chance exceptionnelle ou une baraka l'ont épargné de toute blessure alors qu'il se situait en permanence en première ligne.

Winston Churchill a laissé les armes car il avait besoin d'argent. L'entretien d'un officier de cavalerie coûtait très cher. Il fallait presque y être de sa poche.

L'homme politique

Churchill finit donc par donner sa démission pour embrasser une carrière politique. Il est arrivé à la Chambre des Communes au début du 20^{ème} siècle pour y rester presque six décennies. Chacun a en tête l'éloquence du personnage, capable d'hypnotiser les députés et de prendre l'ascendant sur les esprits. Il ne savait pas improviser, aussi lui était-il nécessaire de mettre ses idées par écrit et d'apprendre les textes par cœur. Ces derniers ne manquaient pas de grandiloquence, de phrases cadencées, d'assonances, d'allitérations et de métaphores filées à répétition. Surtout, Winston Churchill avait beaucoup d'humour. Ses discours étaient d'authentiques événements.

Sur l'échiquier politique, il n'a jamais cessé de bouger et de changer de parti. S'expliquant de ces revirements invraisemblables, il affirmait que si d'aucuns changeaient d'idées pour l'amour de leur parti, lui préférerait changer de parti pour l'amour de ses idées.

L'homme de guerre

Winston Churchill fut 11 fois ministre. Il fut controversé à l'Intérieur, brillant à la Marine. De son propre aveu, il s'est révélé être un ministre des Finances exécrationnel.

Avant de devenir une figure historique en raison de la seconde guerre mondiale, sa carrière connut des hauts et des bas. Le second grand conflit mondial a mis les hommes politiques du temps de paix (tels Chamberlain) très mal à l'aise. Churchill quant à lui ne redoutait en rien la guerre. Il la connaissait. S'il n'était pas belliciste – sachant préférer la paix au conflit armé – lorsque la guerre était déclarée, alors il était bel et bien belliqueux.

Au sein de la *war room*, Churchill était l'unique décideur. En guise d'arbitrage, il incombait aux autres de se ranger à ses vues. L'homme de guerre était un prodigieux organisateur capable d'intégrer une quantité d'informations considérable. Ses décisions devaient être appliquées sans attendre. Pour cela, Churchill harcelait civils et militaires en multipliant les notes comminatoires et des étiquettes codées dont certaines étaient particulièrement redoutées. Ajoutons que Churchill avait des talents d'inventeur, même si Franklin Roosevelt prétendait que sur les deux cents idées qu'il pouvait avoir quotidiennement, seulement quatre étaient bonnes, sans qu'il sache vraiment lesquelles l'étaient... Churchill aurait rétorqué que le président Roosevelt avait eu tort de s'exprimer de la sorte, lui qui n'a justement jamais eu la moindre bonne idée...

Churchill savait déléguer et s'entourer. Soulignons qu'en 1911, lorsqu'il a dû choisir un nouveau chef pour la Royal Navy, il a retenu celui qui était le meilleur prétendant à la fonction... en dépit du fait que celui-ci était allemand.

L'éloquence et l'emphase du premier ministre de la Grande-Bretagne en guerre était parfaitement adaptées à des temps difficiles pour galvaniser les hommes, en particulier sur le front de l'arrière.

La capacité de Churchill à emporter la conviction fut déterminante sur le plan historique car il sut en effet convaincre Roosevelt d'accorder très vite une aide économique, militaire, navale et technique sans laquelle il n'est pas certain que la bataille d'Angleterre aurait été gagnée. Cet appui déterminant n'avait rien d'évident. Mais Churchill n'était-il pas à moitié américain ?

Lorsque les Etats-Unis sont entrés en guerre, ils ont privilégié le théâtre d'opérations européen alors que les Japonais les avaient attaqués. Là encore l'influence de Winston Churchill fut déterminante.

Un stratège parfois inquiétant

L'école de cavalerie de Sandhurst n'est pas vraiment censée former des stratèges. Ne doutant pas de ses dons, Churchill avait tendance à réinventer la stratégie, négligeant les principes traditionnellement enseignés dans les écoles de guerre. Certaines décisions ne manquaient pas d'apparaître peu orthodoxes et de ce fait inquiétantes. De plus Churchill n'avait pas grande affinité pour la logistique, discipline dans laquelle les Américains étaient passés maîtres. « À quoi bon placer un homme sur le front et neuf derrière ? » se demandait-il.

Nul ne doit douter que les qualités de l'homme de guerre ont com-

pensé les lacunes d'un stratège quelque peu amateur. Churchill n'était pas un dictateur et il s'était bien entouré de personnes choisies par lui-même. Il savait qu'une certaine impulsivité devait être contenue. L'association entre un génie effervescent et quelques professionnels moins imaginatifs mais plus pondérés, association mouvementée, a assuré le salut de la Grande-Bretagne et du monde libre pour la plus grande gloire de Winston Churchill.

1940 : « The Cabinet War Rooms »

Les *war rooms* hier et aujourd'hui

L'évaluation de l'incertain & du contradictoire

Frédéric Donnedieu de Vabres

Avocat Associé, ARSENE

Frédéric Duponchel

Directeur Général, ACCURACY

Bernard Hine

Président Honoraire, THOMAS HINE & CO

Yves-Michel Marti

Gérant, EGIDERIA

War room et guerre économique

Daniel Rouach

Que peut apprendre le manager du style de prise de décisions de Churchill ?

Frédéric Donnedieu de Vabres

Avocat Associé, ARSENE

La *war room* est un lieu physiquement bien délimité pour communiquer, rechercher de l'information et la traiter, tout cela afin

de mettre en œuvre une stratégie. Il s'agit de disposer du lieu le mieux approprié à l'aide à la décision, à la « production de jus de crâne ». Toute décision appropriée suppose un traitement raffiné et collectif de l'information. Le présent contexte de débâcle financière est à l'origine de la multiplication des cellules de crise. Néanmoins, jusqu'où l'analogie avec la guerre doit-elle aller ?

- dans un conflit armé, un territoire est en jeu alors que les entreprises s'affrontent sur des marchés ;
- un ennemi, un adversaire, un concurrent, une cible sont autant de players luttant pour le compte d'une partie adverse ;
- un rapport de forces sous-tend un conflit armé comme une compétition ou même une négociation tendue ;
- des contraintes de temps et de stress entrent en ligne de compte.

Les *war rooms* sont dans une certaine mesure comparables aux *data rooms*, ces dernières étant typiques d'un style anglo-saxon de traitement des problèmes. Dans la sphère économique, quatre cas de figure justifient de recourir à de telles cellules :

- un marché est à conquérir, un appel d'offres doit être gagné ou encore
- une action commerciale d'envergure est à initier ;
- un contentieux de première importance est en cours ;
- une action de veille ou d'intelligence économique éclairée est entreprise ;
- une acquisition de taille est envisagée.

Aujourd'hui, bon nombre de technologies sont à la disposition des équipes de décision. Le progrès a en quelque sorte per-

fectionné le modèle de la *war room*, en contribuant à abolir de nombreuses contraintes géographiques et temporelles. Les *war rooms* virtuelles se sont multipliées, ce qui n'est pas dénué de risques et de contraintes sur le plan de la sécurité. La pratique ancienne de confinement dans un lieu était au moins de nature à garantir un traitement confidentiel de l'information. Le gain d'efficacité et de souplesse est à mettre en balance avec un risque de fuite d'une information-clé.

Toujours est-il que de plus en plus d'entreprises recèlent des *war rooms*. Citons l'Action Alley de WAL-MART. La recherche d'informations et l'organisation de la veille sont des tâches vitales. Des modèles anciens ont fait leurs preuves et nous sommes loin d'en avoir épuisé les vertus.

Jeter les bases de décisions lourdes de conséquences

Frédéric Duponchel

Directeur Général, ACCURACY

Deux exemples concrets peuvent être cités, sans livrer des détails qui iraient à l'encontre de notre obligation de confidentialité. Lorsqu'un groupe du CAC 40 a envisagé une OPA sur un autre groupe du CAC 40, une *war room* s'est réunie dans le plus grand secret dans les sous-sols du siège du prédateur potentiel. Durant une semaine de 20 à 50 personnes ont été réunies (banquiers d'affaires, avocats, agences de communication, experts...) entre 8 heures et 10 heures 30, chaque matin, pour examiner la faisabilité du projet d'acquisition.

L'autre exemple renvoie quant à lui au dessein d'un fond d'investissement majeur d'acquérir une entreprise cible, jugée à l'époque bon marché. Une offre préventive devait être émise au bout de 3

jours si l'initiative était jugée opportune. Ainsi, pendant 3 jours, dans une *data room* transformée en *war room*, experts et décideurs se sont succédés. Un spécialiste des questions environnementales a souligné qu'une usine de la cible potentielle recelait un risque majeur de pollution. Les conséquences de ce risque ayant été clarifiées, il a été résolu de ne déposer aucune offre.

La *war room* travaille bien souvent de jour comme de nuit. Elle prend sens par rapport à une partie adverse ou du moins une contrepartie que l'on cherche à battre ou à prendre en défaut. Une décision est à prendre le plus souvent en peu de temps et, surtout, doit être pleinement assumée par la suite. Enfin, la confidentialité constitue une règle absolue.

Pour que de telles cellules portent tous les fruits qu'on en attend, les participants doivent avoir beaucoup d'énergie. Nous touchons d'ailleurs là à une grande qualité de Winston Churchill. Si l'expertise est requise, la santé ne l'est pas moins. En outre, la franchise et la liberté de ton sont essentielles. Il s'agit d'exprimer ses vues sans faux-semblant et sans pouvoir par la suite se retrancher derrière le moindre disclaimer. Dans une cellule de décision, on s'exprime sur l'information dont on dispose, descriptive de la réalité et bien souvent de la réalité la plus crue. Ajoutons que le respect d'une organisation est fondamental. Un bon officier n'a-t-il pas toujours un bon aide-de-camp ? Enfin, il est impératif de compter sur... un bon décideur. Ce dernier saura choisir la direction à prendre dans l'arbre des possibles dessiné par les différents experts. Surtout, il saura assumer ses choix dans la durée.

La légende de Churchill associée à celle du cognac

Bernard Hine

Président Honoraire, THOMAS HINE & CO

Winston Churchill a su apprécier les nourritures aussi bien spirituelles que terrestres. Les Britanniques ont toujours rapporté dans les cargaisons de leurs navires des alcools de qualité, de retour de missions lointaines. Songeons au sherry, au porto, aux vins de Bordeaux, au cognac ou même au calvados.

Intelligence économique et images de *war rooms*

Yves-Michel Marti

Gérant, EGIDERIA

Le premier principe à retenir est celui de la structuration de l'information par axes stratégiques. Les domaines d'application d'une cellule resserrée d'intelligence économique sont très vastes. Un marché, un client sont à gagner ou simplement à mieux connaître. Un concurrent doit être jaugé. Des stratégies doivent être déployées (par exemple de croissance externe)... Sur les murs d'une pièce, l'information est spatialisée suivant des codes de couleurs.

Le blanc désigne des sources documentaires ouvertes et publiques.

Le bleu renvoie à une information produite au sein de l'entreprise, par les départements sollicités et même par la direction générale.

Le vert est la couleur du village professionnel. L'information est ici en provenance de consultants, d'experts, de protagonistes clés du secteur d'activité concerné.

Quant à la couleur rouge, elle correspond à une information en

provenance de la partie adverse ou de la cible.

Au cours du processus collaboratif agencé autour du traitement de l'information se nouent des relations fortes. Les expressions des participants dénotent bien souvent la surprise, l'engagement, un fort intérêt au cours de la confrontation progressive des points de vue. Dans le cadre d'une *war room*, un travail d'analyse est conduit et réitéré. L'information est revue, sélectionnée de manière ordonnée et cyclique. Insistons sur le fait que c'est un collectif qui travaille.

Un collectif exigeant et productif

Bien souvent, dans une même entreprise, un esprit de rivalité règne entre commerciaux qui, tous, doivent atteindre leurs objectifs individuels. Néanmoins, au cours de la production de connaissances commune, pour le compte de son entreprise, il y a renforcement des liens. C'est pourquoi on a pu forger l'expression de « réunion mammifère ». En effet, le contact est fort en un sens humain et même animal. Justement l'intensité du contact et des échanges est un gage de réussite.

Par exemple, des chefs de produit du secteur de l'agroalimentaire peuvent débattre d'un segment de marché représentant 11 milliards d'euros. La spatialisation de l'information met en évidence la profusion de cette dernière et, surtout, les vides. Une zone d'ignorance apparaît donc dans toute son ampleur et sa béance.

Une *war room* vit, respire. Les murs se recomposent au fil du temps ou pour mieux satisfaire les besoins du décideur. Au fur et à mesure que l'analyse se décante, la fatigue se fait sentir.

Ici, les patrons viennent en fin de journée donner un feedback quant à la production et au travail accompli avant leur visite. Au fur et à mesure qu'un projet avance, l'information critique est iso-

lée et mise en évidence.

Insistons sur le fait qu'une cellule stratégique est une aventure humaine. Malgré les interdictions corporate traditionnellement en vigueur, il est recommandé de laisser des alcools (naturellement destinés à une consommation modérée) à la disposition des participants. De même, on privilégiera les ambiances décontractées.

Un historien grec a rapporté l'existence chez une peuplade d'un mode aussi intéressant que singulier de prise de décision. Le jour, les hommes s'assemblaient pour déterminer la marche à suivre. La nuit ils s'enivraient plus que de raison pour que la parole soit complètement libre. Au terme d'une authentique beuverie, ils délibéraient de nouveau. Lorsqu'un même choix revenait aux termes du jour comme de la nuit, alors la décision prise était considérée comme une bonne décision.

Daniel Rouach

Un nouvel exemple me semble digne d'intérêt. C'est celui d'une entreprise indienne vendeuse de softwares qui était désireuse de gagner un nouveau client important. Durant 5 jours consécutifs, une cellule a été réunie dans 5 salles dédiées différentes et dans le but de se mettre à la place du compétiteur. Il s'agissait de tendre vers la meilleure empathie possible avec la stratégie de la partie adverse.

2008 : Le leadership aujourd'hui

Intelligence collective & gestion en temps réel
des ressources, au service de la stratégie

Dr Patrick M. Georges

*Professeur de management, HEC & MBA SOLVAY BUSINESS SCHOOL ;
Neurochirurgien, Centre Hospitalier Universitaire Vésale, Charleroi*

Simon Gillham

Executive Vice President, communications, VIVENDI

Sophie Stabile

Contrôleur Général Groupe, GROUPE ACCOR

L'intérêt irremplaçable d'une poignée d'indicateurs simples

Patrick Georges

*Professeur de management HEC & MBA SOLVAY BUSINESS SCHOOL ;
Neurochirurgien Centre Hospitalier Universitaire Vésale, Charleroi.*

Le groupe COCKPIT se porte très bien, assailli qu'il est de demandes en vue de mettre en place des *war rooms*, parfois dans les délais les plus brefs et les plus irréalistes. Il ne suffit pas d'un peu de temps ou de quelques indicateurs. C'est une rationalité, une logique qui est à l'œuvre et des règles de base sont à respecter pour que la réunion d'une cellule fasse sens. La première de ces règles est la transparence intégrale. Plus rien n'est à dissimuler. Les non-dits doivent être dissipés.

Avant d'affirmer qu'un manager est responsable de la bonne tenue de trois indicateurs fondamentaux, il y a lieu de produire un grand effort d'analyse et de collecte d'information.

Ne nous leurrions pas, les difficultés à venir sont considérables et il y aura de très nombreuses suppressions d'emplois à la clé.

En conséquence, débarrassons-nous des formalités et des familiarités.

Les nouvelles plateformes de management que nous promovons sont comparables à des frégates légères sensibles à quelques paramètres et qui doivent impérativement corriger la manœuvre si un indicateur clé est dans le rouge. Concrètement, un manager devra alors céder sa place si « l'imperformance » (situation de non performance ou d'incapacité) est patente. Chacun aura donc impérativement à surveiller quelques indicateurs et à produire des résultats en conséquence.

Nous sommes submergés d'informations. Mécaniquement, ces dernières sont sans cesse générées, aussi avons-nous besoins d'interfaces hommes/machines.

Dans une pièce, un mur noir renverra à des éléments environnementaux clés, potentiellement source de dangers. Un mur rouge correspondra à la concurrence. Un mur bleu aux forces internes. Enfin, un mur blanc est descriptif des grands projets.

En pareil lieu, il est absurde de recourir à des présentations au format financier. Ce sont des réponses simples qu'il importe de produire et, justement, s'égarer dans les nuances est proscrit. Soulignons que bon nombre d'indicateurs sont faciles à trouver. Il n'est qu'à ouvrir des livres ou des articles de management. A ce titre, l'effort du groupe ACCOR dans la définition d'indicateurs est exemplaire.

Enfin, près d'une *war room* sur cinq aboutit à un échec. Il n'est pas de règle absolue pour les conjurer mais au moins doit-on travailler sur des graphiques lisibles, dont les messages soient d'authentiques supports d'aide à la décision.

Churchill et la confiance dans l'adversité

Simon Gillham

Executive Vice President, communications, VIVENDI

C'est avec émotion que je m'exprime au cours d'une matinée placée sous la figure tutélaire de Winston Churchill. Le souvenir du bouleversement de mon père le jour de sa mort est resté imprimé dans ma mémoire. « With him we were invincible » disait-il ce jour de deuil pour la nation britannique. Les citations de Churchill demeurées dans la mémoire collective sont innombrables.

Le message que je souhaite apporter relativement au leadership se veut également simple. On multiplie les discours sur l'éthique et un certain nombre de valeurs. Or l'élément cardinal dans le management renvoie pour moi à la confiance. Nous la dénommons *trust* ou *self confidence*. Le groupe VIVENDI se porte bien (2,8 milliards d'euros de bénéfices l'année dernière). Cependant, nul n'a oublié l'ampleur de la catastrophe à laquelle il a été contraint de faire face. Les anciens dirigeants du groupe avaient multiplié les discours élaborés, laissant la confiance de leurs collaborateurs se déliter totalement.

Jean-René Fourtou a été confronté à un état de faillite virtuelle. Lorsqu'il est arrivé à la tête de VIVENDI, il a réuni une petite équipe de baroudeurs, de « tontons flingueurs ». En effet, il fallait trouver trois milliards d'euros en trois jours pour éviter la faillite. Il est parvenu à le faire, largement en *insecure loans* (prêts insécurisés). Cette réussite a généré une confiance formidable dans sa capacité à conduire la barque. Une nouvelle histoire devenait possible. L'univers du rugby est riche d'aventures humaines incroyables. Je dirige le club de Brive qui a occupé la dernière place du Top 14, il y a peu de temps. Le vestiaire montrait l'inexistence d'un collectif quelconque. Les joueurs étrangers semblaient ne rien suivre. Les

joueurs français estimaient qu'il y avait trop d'étrangers... Face à un début de saison catastrophique, après la réunion d'une cellule de crise un samedi, l'équipe dirigeante a résolu de créer un lieu de vie commun. En une semaine, peu à peu, un authentique groupe s'est constitué, les joueurs partageant subitement bien plus de choses.

Nous avons impérativement besoin de gagner deux matchs décisifs à domicile et l'entraîneur Laurent Seigne a usé de ressorts psychologiques forts pour galvaniser ses avants, auxquels il reprochait un manque chronique de concentration. Il n'a pas hésité à les pousser physiquement dans leurs retranchements. Et nous avons effectivement gagné nos deux matchs.

La confiance et la volonté d'aller au combat ensemble sont des vertus nécessaires et irremplaçables. Loin de toute production artificielle de discours, ce sont elles que je m'emploie à communiquer.

Le cockpit et le court terme d'une grande entreprise

Sophie Stabile

Contrôleur général groupe, GROUPE ACCOR

A la fin de l'année 2006, le groupe ACCOR a mis en place un cockpit, dans le sillage de l'arrivée de Gilles Pélisson.

Un groupe de travail a été réuni et mobilisé, représentant l'ensemble des métiers du groupe, dans le but de constituer ce cockpit. Toutes les parties prenantes ont contribué à la définition d'indicateurs clés (équipes opérationnelles, membres du Comex...) Pour y parvenir, un vaste process de remontée d'information et d'analyse a été décliné.

Quel est le but de la création du cockpit ? Produire une informa-

tion fiable et pertinente aux membres du Comex. Il n'est pas seulement question de produire un tableau de bord juste et sensible aux performances de nos business. Lorsque le cockpit a été mis en place un espace de travail commun a vu le jour. Bon nombre de métiers et d'équipes ne se parlaient pas dans une entreprise opérant à l'échelle qui est la nôtre. Une communication nouvelle entre les collaborateurs a ouvert des pistes neuves de *problem solving*. La dimension collective du travail mené à bien implique naturellement de susciter l'adhésion du management. Un cockpit défini sans le management est tout bonnement impensable. Un bon indicateur ne sera jamais défini si l'on dresse les uns contre les autres.

Une société doit savoir avancer à court terme. Les enjeux de court terme n'ont pas à être sous-estimés et négligés. Une société avance au quotidien, évidemment en suivant des objectifs stratégiques cardinaux. Combiner la pertinence stratégique à la pertinence de court terme est sans doute la clé de la démarche que nous avons souhaité promouvoir. De plus, le suivi d'indicateurs contribue à impliquer les managers au quotidien.

Au total, à peu près 80 indicateurs ont été définis. De concert avec Gilles Pélisson, nous opérons une sélection avant les présentations en Comex. En fonction des paramètres clés mis en évidence, des plans d'actions sont établis. Bien des choses ont ainsi avancé au sein d'ACCOR, grâce à cette méthodologie conçue au bénéfice d'une culture du partage de l'information.

Conclusion

« Pour que le caractère d'un être humain dévoile des qualités vraiment exceptionnelles, il faut avoir la bonne fortune de pouvoir observer son action pendant de longues années. Si cette action est dépouillée de tout égoïsme, si l'idée qui la dirige est d'une générosité sans exemple, s'il est absolument certain qu'elle n'a cherché de récompense nulle part et qu'au surplus elle ait laissé sur le monde des marques visibles, on est alors, sans risque d'erreurs, devant un caractère inoubliable. » (Jean Giono)




www.elzear.com



Le discernement du leadership est-il un art ?

C'est en tout cas un métier, celui du conseil en recrutement.

Soucieux de toujours mieux servir ses clients, le cabinet Elzéar mène une veille active sur les publications analysant les liens entre stratégie, organisation, talent, comportement et chasse de tête.

Nous espérons que les minutes de cette conférence organisée par  Premier Cercle contribueront à l'approfondissement de votre culture d'excellence et au développement de votre capacité à détecter les meilleurs profils.

Reproduction destinée à l'usage interne et privé des collaborateurs et partenaires d'Elzéar.

