



## L'ENTREPRISE ALERTE ET (DÉ)MESURÉE



RETOUR AUX SOURCES DE LA MESURE

L'ENTREPRISE (DÉ)MESURÉE

LE MODÈLE DE L'ENTREPRISE ALERTE BY KEA

Rencontres avec

> Vincent Mascré et Goulia Claveau : INDICATEURS PASTÈQUES

> Florence Picard : BIG DATA



**1** **Édito** / P.02

**2** **Le modèle de l'entreprise  
alerte by Kea** / P.04

Être agile ne suffit pas !

*par Stéphanie Nadjarian de Kea & Partners*

**3** **Retour aux sources  
de la mesure** / P.06

*par François Jullien, philosophe et sinologue*

**4** **L'entreprise  
(dé)mesurée** / P.12

Gagner en initiative ce que l'on perd en contrôle

*Article de Jérôme Danon et Jérôme Julia de Kea & Partners*

**5** **Les boussoles de Kea** / P.22

Allier mesure et captation d'indices pour naviguer dans un monde VUCA

**6** **En finir avec les indicateurs pastèques  
Donner du sens à la mesure** / P.26

*Interview de Vincent Mascré, Président, et Goulia Claveau, Directeur Démarche de Progrès, de Safran / Messier-Bugatti-Dowty  
par Thibaut Cournarie et Marc Smia de Kea & Partners*

**7** **Big Data : outil de prédiction  
de l'avenir ou nouvelle guerre  
économique ?** / P.32

*Interview de Florence Picard, Institut des Actuaire  
par Herbert Faure et Yves Pizay de Kea & Partners*

# Édito

Depuis la création de Kea, il y a quinze ans, la transformation des organisations est le moteur de notre innovation. Pour nous, c'est tout un art qu'il s'agit de maîtriser et d'enrichir grâce à des méthodes et des approches originales. C'est aussi une matière vivante, en perpétuelle évolution.

Aujourd'hui, nous ouvrons une nouvelle voie, celle de *l'entreprise alerte*. Parce que les rythmes de transformation des entreprises s'accroissent. Parce que le monde est devenu VUCA<sup>1</sup> : volatile, incertain, complexe et ambigu. Les cours des matières premières subissent des variations abyssales ; société, climat, économie... rien n'est plus stable dans la durée ; la complexité va croissante et il faut composer avec toutes sortes de paradoxes.

Dans ce numéro de La Revue, le projecteur est mis sur la mesure, pour remettre en cause des tableaux de bord uniquement orientés sur la performance et ignorant les indices et s'interroger sur un foisonnement d'indicateurs qui altère le discernement. Car comment devenir alerte lorsque le regard est figé sur ces seuls indicateurs ? Comment anticiper dans un monde VUCA en regardant dans le rétroviseur ? La mesure est appelée à jouer un nouveau rôle que nous tentons d'éclairer ici.

En préambule, François Jullien, philosophe et sinologue, nous propose un retour aux sources de la mesure, met en exergue ce qu'elle a d'arbitraire et ce qu'elle exclut de notre champ de vision. Notre dossier « L'entreprise (dé)mesurée » vous invite ensuite à un questionnement sur

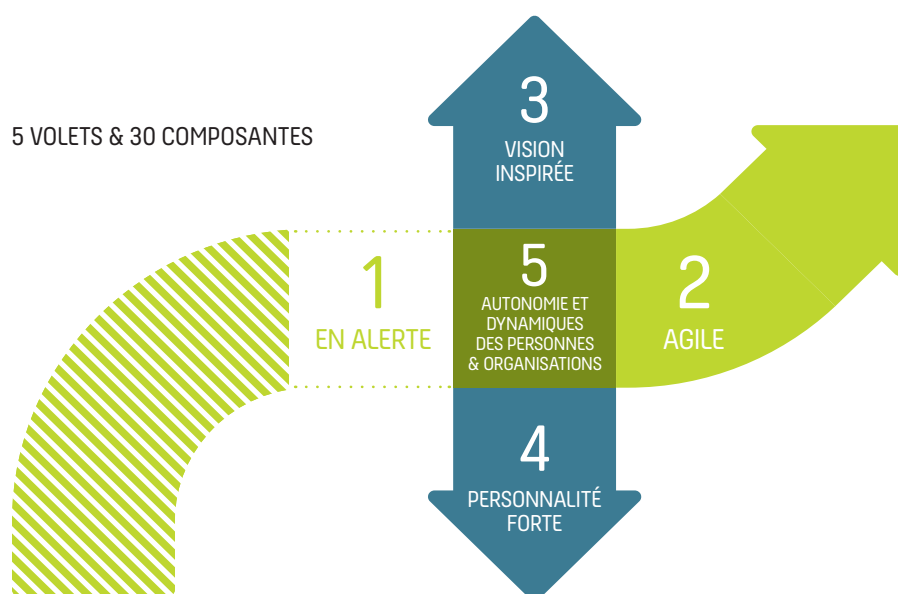
l'usage de la mesure dans les entreprises. Pour inspiration, « Les boussoles de Kea », le dispositif de mesure et de captation d'indices que nous avons développé pour nos clients, dessinent un tableau de bord d'un nouveau genre.

Vincent Mascré, Président de Safran / Messier-Bugatti-Dowty, piste les mesures trompeuses et mécanistes. Avec Goulia Claveau, qui anime la dynamique de transformation du groupe, il évoque les « indicateurs pastèques », ces indicateurs qui, agrégés, ont toute l'apparence du vert alors que le rouge clignote à l'intérieur.

Enfin, Florence Picard, Présidente de la commission scientifique de l'Institut des Actuaire, soulève un coin du voile sur ce que la Big Data apporte à la mesure.

Bonne lecture.

1. VUCA est un terme inventé par l'U.S. Army War College dans les années 1990 pour décrire le monde après l'effondrement de l'Union soviétique : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity



# Le modèle de l'entreprise alerte by Kea

*Comme dans le règne animal, les entreprises subissent la loi de l'évolution.*

*Pour s'adapter à un monde où tout devient volatile, incertain, complexe et ambigu, elles doivent développer une nouvelle aptitude : devenir une **entreprise alerte**.*

**Accompagner les dirigeants dans cette mutation, c'est notre métier. Nous sommes, nous-mêmes, en perpétuelle remise en question. Aujourd'hui, nous entamons un nouveau cycle d'innovation, dont l'objectif est d'aider l'entreprise à devenir alerte. Nous avons le plaisir d'introduire ici le modèle que nous avons construit autour de 5 volets et 30 composantes.**

Une entreprise alerte est à la fois sur le qui-vive et prompte à réagir. Elle est **EN ALERTE**, c'est-à-dire capable d'utiliser ses connexions aux clients et à son écosystème pour détecter les signaux faibles, capter les tendances à l'œuvre, au-dehors comme au-dedans, afin d'anticiper les changements à conduire, de décider et d'agir. Une fois les décisions prises, il faut être capable d'aller vite, de gagner en rapidité d'exécution, de tester de nouveaux modes d'action. Ici le mot **ALERTE** correspond à l'idée de réactivité, d'agilité, de fluidité, de souplesse.

Pour autant, aller vite ne signifie pas s'agiter n'importe comment, ni tout le temps. L'entreprise alerte doit savoir préserver sa cohérence, s'appuyer sur sa verticalité. Elle doit être claire sur là où elle veut aller, avoir une **VISION INSPIRÉE**, qui donne le sens, fédère les énergies, permet de maintenir le cap dans un monde incertain. Elle ne doit pas non plus oublier qui elle est. Les entreprises ont besoin parfois d'être mimétiques par rapport au marché et d'autres fois d'affirmer leur singularité. La **PERSONNALITÉ DE L'ENTREPRISE** ne doit surtout pas être diluée. Chaque entreprise peut être modélisée sur la base de trois à cinq systèmes d'actifs immatériels qui la rendent incomparable et sont autant d'atouts concurrentiels. Identifier et renforcer la personnalité d'entreprise est un moyen de

s'ancrer dans un marché difficile et fluctuant. Enfin, l'entreprise ne peut être alerte sans que, collectivement, les hommes qui la composent le soient. Elle doit, pour cela, développer leur **AUTONOMIE** et promouvoir l'auto-motricité. Il s'agit de bâtir des organisations aux processus simplifiés, de responsabiliser les équipes par la confiance, le droit à l'erreur et à l'expérimentation qu'on leur accorde et des modes alternatifs de contrôle. Pour cela, nous utilisons le mix organisation, une grille de lecture qui permet d'identifier où se trouvent les réserves d'énergie et les freins à l'initiative.

#### Comment devenir une entreprise alerte ?

Notre approche est orientée vers l'action. Elle utilise une diversité de leviers : la création de dispositifs d'observation et de détection, l'identification des freins à l'initiative et des « gluons », la conduite de réformes pour s'affranchir des inerties structurelles, la conduite de projet en mode agile.

#### STÉPHANIE NADJARIAN

Senior Partner, Kea & Partners, en charge du développement et de l'innovation « Entreprise Alertes »

