



# VIE PROFESSIONNELLE

## D'un grand groupe à une PME : ils réinventent leur leadership

Certains dirigeants d'importantes structures choisissent de rejoindre des entreprises à taille humaine pour retrouver proximité et agilité.

Frédéric de Monicault

« Donner du sens à l'action. » Voilà, en quelques mots, ce qui a décidé Gregory Salinger à sortir du giron des grands groupes pour se rapprocher d'une start-up. Sur le plan du leadership, le fossé semble énorme. Au cours de sa carrière, l'intéressé est passé notamment par Microsoft, dont il a rejoint le siège aux États-Unis pour piloter la division Consumer & Online, avec plus de 1500 personnes sous sa responsabilité. Contre seulement une quinzaine aujourd'hui chez Moodwork, une société spécialisée dans la santé mentale au travail, via notamment la prévention et la gestion des risques psychosociaux. Gregory Salinger accompagne le fondateur, Benjamin Brion, dans une démarche qui entend allier rigueur scientifique, innovation technologique et enracinement humain.

Jean-Yves Naouri, lui aussi, est passé d'un monde à l'autre. Chez Publicis, avec trois partenaires, il a créé Publicis Consultants, pour élargir un peu plus l'audience d'une marque internationale, avec les équipes inhérentes à cet essor. Chez Bloom, dédiée à l'analyse

des réseaux sociaux et qu'il vient de rejoindre, ils ne sont pas plus d'une cinquantaine. « J'ai un très grand sentiment de liberté et travailler avec des jeunes talents est la meilleure chose qui pouvait m'arriver », répond le nouveau PDG pour résumer cette expérience singulière, car les changements d'échelle ne sont jamais anodins.

Le métier de dirigeant change-t-il radicalement, en passant d'un grand groupe à une TPE ? « Il s'agit toujours de résoudre des problèmes, car c'est l'activité principale du manager, mais pas de la même façon : quand vous pilotez des centaines de personnes, l'obtention du résultat prime avant tout. Alors que si vous dirigez des équipes beaucoup plus réduites, vous êtes plongé dans la gestion au quotidien, avec l'obligation de mesurer le pourquoi de chaque étape », explique Patrick Fleurentdidier, professeur en sciences de gestion, et coauteur de *Chroniques d'un cadre enthousiaste* (Afnor), dans lequel il passe au crible toutes les problématiques liées à la prise de poste.

Et de citer cet exemple d'une femme précédemment titulaire d'un gros poste à la direction financière d'une multina-

tionale avant de rallier une start-up rattachée à un territoire. « Elle a eu le sentiment de passer du monde du "comment" – comment je mobilise des processus au service d'une performance – à celui du "quoi" et du "qui" – avec quelles personnes je travaille pour franchir telle étape. » Accepter le choc culturel, l'avoir identifié et faire preuve d'humilité pour désapprendre certaines choses pour mieux en apprendre d'autres, cet enchaînement est indispensable pour se mettre au diapason d'une TPE-PME.

Gregory Salinger chez Moodwork ne dit pas autre chose : quand il faut aligner, structurer et mobiliser à grande échelle dans une grosse structure, il s'agit d'encourager la proximité, la rapidité et l'agilité dans une petite ossature. « Dans le second cas, tout est plus concret, avec des décisions diligentes, des échanges informels et des réussites collectives. » Parallèlement au concept, le pilotage change aussi. « Dans un grand groupe, le responsable réfléchit à partir d'un organigramme : les fonctions nécessaires sont implantées en premier, on y positionne ensuite les profils adéquats, poursuit Patrick Fleurentdidier. Dans



une start-up, ce sont les personnes qui servent de socle : on mesure les talents puis on définit le périmètre et les responsabilités de chacun. »

Un mouvement opposé en quelque sorte qui peut requérir une certaine dose d'apprentissage : par exemple, dans la répartition des postes, le dirigeant d'une petite entreprise ne pourra faire l'économie d'explications individuelles. Dans un grand groupe, ce sera plus allusif, avec une addition de relais dans les circuits de décision.

### Au plus près des gens

« Au quotidien, notre logique de fonctionnement est vraiment participative, explicite Gregory Salinger, nous avons des rituels hebdomadaires, nous renvoyons à des objectifs précis et mesurables, nous avons le souci de feedbacks réguliers. » Dans ces conditions, le dirigeant est presque un coach, au plus près des gens. Dans une multinationale, il n'aura pas cette exigence d'assertivité : il pourra être plus directif, avec la possibilité d'arguer, non sans raison, qu'avant de favoriser l'autonomie et la reconnaissance de chacun, il doit rester à bonne hauteur pour juger du bien-fondé de la stratégie.

Guider une start-up, une PME ou une

ETI après avoir présidé aux destinées d'un géant, ce peut être un choix, mais il arrive aussi fréquemment qu'il soit contraint. « Une carrière s'apparente à une succession de cycles : arrive un moment où l'on est à l'apogée, la direction d'un grand groupe par excellence, avant que ne surviennent d'autres orientations, observe Frédéric Béziers, le directeur général de Hays France (le groupe spécialisé dans le recrutement et les ressources humaines). D'une certaine manière, en enchaînant avec la responsabilité d'une petite structure, on redonne une partie de ce qu'on a reçu. Sachant que ce type de trajet est aujourd'hui beaucoup plus désirable qu'il ne l'a été. »

Effectivement, il y a un vrai engouement actuellement autour des start-up : un manager, même confirmé, y est valorisé. « C'est vraiment le moyen de découvrir un autre monde, une autre culture, autant de foyers d'intérêts à condition d'accepter de mettre les mains dans le cambouis et d'opter pour une approche pluridisciplinaire. »

Pour autant, on ne demande pas non plus au manager de changer diamétralement d'attitude et encore moins de personnalité. D'ailleurs, le voudrait-il qu'il y parviendrait sans doute difficilement, compte tenu de la somme de ses

acquis antérieurs. « Je crois profondément que nous sommes entrés dans une ère où chacun doit se sentir motivé, inspiré et porté par une ambition et un projet partagé, commente Jean-Yves Naouri. Le management – du latin « manus », la main qui tient les rênes – me paraît dépassé s'agissant de son double levier traditionnel de commande et contrôle. Idem pour le leadership avec son distinguo original entre leader et followers. » Plus que jamais, l'intéressé apprécie de vivre à l'heure d'une temporalité différente, synonyme d'une force d'action singulièrement accrue : à ses yeux, une heure d'activité chez Bloom peut représenter l'équivalent de plusieurs heures dans une grande entreprise. Il est vrai que l'agenda est beaucoup moins encombré par les réunions internes ou les engagements institutionnels. Pour Gregory Salinger, dont le management repose sur trois piliers – clarté de la vision, volonté de faire grandir les talents, excellence dans l'exécution –, lui non plus n'a jamais été autant dans son élément. ■



Gregory Salinger (à gauche) accompagne Benjamin Brion, le fondateur de Moodwork, dans une démarche qui entend allier rigueur et innovation.