

## « La diversité des hiérarchies et de la connexité »

Merci d'avoir accepté d'intervenir sur « La diversité des hiérarchies et de la connexité », thème sur lequel nous avons travaillé depuis quelques mois.

### INTERVENTION DE PAUL HERMELIN

Paul Hermelin, 63 ans, carrière française typique bien que je sois originaire de Belgique : X, ENA, Ministère des Finances, cabinets ministériels, puis carrière en entreprise. Je suis chez Capgemini depuis 22 ans, et j'en ai pris la tête depuis 13 ans. Je suis marié et j'ai deux enfants. Je suis engagé PS, et je suis dans mon 4ème mandat au Conseil municipal d'Avignon, où je m'occupe de la création d'un pôle numérique.

Capgemini : avec l'acquisition en cours, l'entreprise compte 190 000 salariés dont 23 000 en France, 75% d'ingénieurs ou assimilés (150 000), ce qui est une singularité. Les conditions du dialogue professionnel sont donc très spécifiques. Le groupe a été créé en 1967, par un homme : Serge Kampf, qui est actuellement vice-président du Conseil. Quand j'ai rejoint le groupe en 1993, il comptait 25 000 personnes. J'en ai pris la tête après une fusion mal engagée. J'ai dû licencier 25 000 salariés, ce fut nécessaire pour redresser l'entreprise. Les débuts ont été très difficiles.

L'informatique est un luxe de pays riches : 40% du marché mondial se trouve aux USA. L'Australie y est plus représentée que la Chine. Les secteurs les plus gourmands en informatique sont les banques et les télécommunications. Après l'acquisition actuelle, les USA représente 30% de notre chiffre d'affaires, mais nous sommes présents un peu partout. Nous avons une singularité indienne. L'Inde a investi dans son système éducatif pour former des informaticiens, et par rapport à son PIB, l'effort de formation correspond à trente fois celui de la France. Nous sommes le premier employeur en informatique au Maroc, nous y employons 1200 à 1300 personnes, ce qui représente l'embauche d'une semaine en Inde. Nous recrutons annuellement 30 000 personnes en Inde, ce qui signifie que nous étudions 600 000 CV, il y a 6 candidats par poste, donc nous réalisons 180 000 entretiens. Nous sommes un grand groupe au personnel très diplômé, ce qui a beaucoup de conséquences en terme managérial. Les métiers sont très variés : gestion des infrastructures informatiques, maintenance, consulting, gestion de serveurs (à distance depuis l'Inde), donc des cultures très diverses. Nous embauchons des jeunes diplômés, qui restent peu de temps, (5 à 7 ans) parce que c'est un métier très exigeant et qu'il faut bouger tout le temps, ce qui devient incompatible avec une vie de famille. Nous sommes donc un gros formateur de jeunes.

Nous avons plusieurs familles de métiers qui fonctionnent chacune avec un système de qualifications : management, architectes informatiques, gestionnaires de comptes, etc.

La mobilité entre métiers est peu importante. Nous animons une « communauté » d'environ 1300 personnes, en dehors de l'animation des familles professionnelles. Cette communauté se découpe ensuite en super grades, senior vice-présidents et corporate vice-présidents. On arrive ainsi à 150 personnes super qualifiées, qu'ils aient ou non des responsabilités hiérarchiques, que j'anime personnellement, ce qui signifie que je regarde les salaires, les évaluations. Donc, en dehors du Comité exécutif de 15 personnes, j'anime une communauté de 150 personnes. Ce groupe ne constitue pas seulement la communauté de gestion de l'entreprise, il comprend aussi de grands experts sectoriels, ce n'est pas une communauté hiérarchique.

La politique de rémunération comprend une part variable de 40%, qui rémunère la performance individuelle d'une part, la performance collective d'autre part. Ces communautés sont animées selon un système de poupées russes. Nous avons aussi une batterie d'indicateurs : taux de marge (50%), taux de croissance (30%), de cash (20%). Nous avons également une politique dynamique de distributions d'actions avec des conditions de performance. On distribue environ 1% du capital tous les ans à environ 1000 personnes. Le comité exécutif récupère entre 4 et 5%.

Il y a un très bon dialogue dans le comité de groupe européen, qui est formidable. Il est le résultat d'une obligation, mais on en a fait un comité de groupe mondial. C'est une formidable instance d'éducation des syndicalistes français, un outil de mise en garde, très solidaire de tout ce qu'on a mis en place, y compris la politique indienne, la politique de rotation des tâches, etc.

Pour me rapprocher des nouveaux instruments, je dois dire que le mail est un gros souci. Nous avons un outil interne de communication, avec des communautés structurées, qui fonctionnent bien. Nous avons également une communauté de 900 « experts connect », qui ont l'obligation d'aller sur les forums d'internet, nous mesurons leur performance par leur impact extérieur. Nous utilisons le lean management : des équipes sont connectées en permanence. Chacun a des fenêtres ouvertes en permanence (les écrans sont allumés aussi de manière permanente) et peut réagir en continu. Les équipes distantes travaillent ainsi ensemble par visio. Il existe aussi des techniques de management un peu loufoques : ainsi nous animons un reality show de compétition informatique, en Inde. Nous en sommes à la troisième saison, il y a 4 millions de spectateurs, ça attire les candidats, développe les talents. C'est une formidable animation de la profession. Cette émission a été reprise aux USA, je ne pense pas qu'elle aurait le même succès en France.

Nous réfléchissons actuellement dans le groupe à supprimer la hiérarchie intermédiaire, pour fonctionner uniquement en équipes projets. Traditionnellement, un manager gérait une « maille » de 300 personnes était le conseil des collaborateurs pour leur projet et pilotait aussi les carrières. Nos concurrents indiens ont supprimé cette hiérarchie intermédiaire et l'ont remplacé par un système d'information très riche et très chaleureux, très réactif en interne, qui prend un peu la forme d'un « call center » qui réagit sur tous les problèmes, qu'il s'agisse de problèmes techniques ou humains. Quand un salarié a un problème, de quelque ordre que ce soit, il a une réponse (anonyme) par un expert du sujet. Cela permet de supprimer la hiérarchie généraliste et d'affecter 100% des collaborateurs à la production. Les questions peuvent porter sur n'importe quoi, un problème de positionnement, de développement de carrière, de soucis d'environnement, ou familiaux, une gestion d'incidents dans l'après-vente. L'idée est de gérer ce système réactif par type de problèmes. Par exemple, en Inde, 30% de notre personnel est féminin, et le travail est posté. Il y règne une véritable obsession de l'agression sexuelle. Il n'est pas imaginable de ne pas réagir immédiatement pour un problème de ce type, de façon à ce que notre personnel féminin se sente en sécurité en rentrant le soir à leur domicile. Nous avons déjà introduit ce système aux USA, on s'interroge sur la manière de le mettre en place en France.

Nos métiers sont en rapide obsolescence, il faut une gestion permanente des offres et des portefeuilles. Nous avons des révolutions informatiques tous les cinq ans. En ce moment, c'est la grande mode du digital, digital relation client, digital supply chain, digital RH. Dans trois à cinq ans, on parlera d'autre chose. Il faut s'adapter à grande vitesse et nous avons un énorme travail de formation. Tout va très vite.

- *Qui sont vos concurrents ?*

Chez nos concurrents, les problèmes sont divers. Ainsi je constate chez HCL un grand écart entre le discours, et la gestion interne, qui est très brutale. Mais au final, ils sont très bons, très agressifs. La filiale du groupe Tata compte 350 000 collaborateurs, c'est énorme, c'est le plus gros établissement indien. Chez Info six, très haut de gamme, il y a un problème de succession. Il y a des entreprises concurrentes américano-indiennes, qui toutes ont de l'ordre de 100 000 salariés. Le premier concurrent en Europe, Atos, compte 80 000 personnes. Aux USA, il y a IBM, Accenture, nous ressemblons beaucoup à Accenture, avec beaucoup plus d'activité en Europe, puis on peut mentionner HP, CSC, des cabinets d'audit comme PWH....

- *Comment regardez-vous les pays émergents, ou plutôt « émergés » en tant que « modèle » pour l'Europe traditionnelle ?*

L'Inde est singulière. L'informatique est leur domaine d'excellence. Les formations sont privées et chères. 45% de nos collaborateurs indiens payent la formation d'un proche. Pour une partie de la population indienne, l'informatique permet de sortir de la misère pour aller vers ce qu'ils considèrent la richesse, qui est pour nous l'équivalent du niveau de la classe moyenne supérieure. Du coup, ils développent une énergie incroyable pour se sortir de cette misère. Si, en France, nous restons trop mous, ils vont nous dévorer. Nous avons cherché le mot qui pouvait résumer cet état d'esprit dans toute l'entreprise, y compris en dehors de l'Inde. J'ai trouvé un seul mot : la « niake ». Il a fait un peu grincer des dents au début, mais maintenant, il est adopté, et y compris en anglais, qui est notre langue de travail depuis 1985. C'est l'envie de faire, un sentiment physique pour échapper au « slump » : ça signifie faire preuve d'innovation et de flexibilité.

En France, on est sourd sur les innovations d'usage. La carte vitale a permis la constitution d'une base épidémiologique énorme. La Sécurité sociale n'a pas lancé le moindre appel à idées dans le but de l'exploiter. Ils n'ont pas l'intention de la partager avec quiconque, sauf peut-être quelques chercheurs. La MGEN a fait une proposition pour faire une politique sur le diabète, c'est impossible. La domination des USA repose sur leur liberté d'usage, dans une société qui ne cherche pas à tout interdire. Huber est né en Californie. Personnellement je ne les trouve pas sympathiques, ils n'ont aucun respect pour l'Etat de droit. Mais la liberté d'usage fait la force des Etats Unis.

- *La taille du groupe est-elle un avantage ? Comment créer la « niake » dans un groupe ?*

Sur le marché informatique il y a beaucoup de créations de petites structures, les tailles intermédiaires étouffent entre les petites entreprises et les grandes. Dans un groupe de 200 000 personnes, on a 6 à 8 000 salariés en Allemagne, dans quelques métiers. On retrouve des groupes de 800 personnes. On divise les mailles. Par exemple, tous les programmes sur la voiture connectée en Allemagne, de tous les constructeurs, sont chez nous. Ils ont tous une cohérence, une dynamique, une énergie. En France, on ne s'en occupe pas pour l'instant.

Aujourd'hui on porte une grande attention sur l'interface utilisateur, l'ergonomie. Nous avons une petite unité spécialisée de 150 personnes, qui travaillent sur ce sujet, sur un modèle différent, avec des horaires spéciaux, à reproduire. On travaille sur les familles de métiers. Il existe une petite entreprise à San Francisco, très dynamique, pas dans la Silicon Valey, en ville. On y travaille de 8H à 17H, à 17h on ferme les portes, personne ne peut rester. Mais, de 8h à 17h, on travaille sans connexion à internet et sans téléphone portable. Celui qui a une recherche professionnelle à faire sur internet va la faire sur les machines connectées à disposition. Il y règne une grande discipline, l'âge moyen est de 24 ans. Il n'y a pas de démission.

- *Quel est le dispositif de management permettant d'animer cet ensemble de « mailles » ?*

Ce sont les communautés de familles, avec des animations par secteur de clientèle (assurances, télécom), par technologie... Chacune a ses sites de dialogue et fait émerger les leaders de la communauté, qui ne sont pas forcément dans les 140 superqualifiés. La hiérarchie vous donne le contrôle sur le système d'exploitation, pas plus. On vit dans trois dimensions : les clients, leurs besoins et leur métier, les grandes technologies et nos partenaires technologiques, et les salariés. Il y a des communautés sur l'ensemble de ces dimensions. On travaille sur les ressources humaines en permanence, on fait beaucoup de formation. La part de temps facturable est de 80%. Les 20% restant, sont consacrés à la formation, à l'animation de communautés, à la préparation d'offres.

- *Vous mettez en avant la « collaborative business expérience », quel est le style de travail ?*

Face aux américains, Capgemini a une culture très « ingénieur », moins « consulting » qu'Accenture par exemple. On a mis en exergue la « collaborative business expérience », c'est-à-dire le travail avec le client. L'informatique est un métier difficile : 93% de notre activité est dans le budget et dans le calendrier client. Ceci signifie que nous avons de sérieux problèmes sur 7% de la production. Nous gérons cela de manière collaborative avec le client, on ne se voile pas la face. Nous n'avons pas de contentieux, au contraire d'Accenture. Je ne dis pas qu'ils ont tort, parce qu'ils sont plus rentables que nous. Mais nous n'avons pas cette culture. Nous passons beaucoup de temps à trouver des solutions, à anticiper les problèmes. Mon premier chef de bureau était Daniel Bouton, que je connaissais bien. J'ai dû aller lui expliquer qu'un très gros projet était mort. Il a convoqué une réunion, fait un tour de table. Personne n'a levé la main pour sauver le projet. On a arrêté. Au bout du compte, on a créé une relation de confiance avec le client, la Société Générale. Ce n'est pas le seul exemple. L'informatique est un domaine où l'on peut diverger considérablement.

- *Qu'y a-t-il de collaboratif dans le fonctionnement interne ?*

Le système d'identification des divergences suppose que les gens parlent. Nous avons une grande ouverture sur les problèmes qui apparaissent, nous considérons cela comme normal. On ne tue pas les messagers, on doit admettre les problèmes. On accompagne celui qui a un problème, on l'aide, on ne le met pas à la porte.

- *Cependant, vous avez un modèle en réseau, top down ?*

Non les communautés ne sont pas gérées selon un modèle Top down. Nous utilisons le modèle AGIL pour gérer nos communautés. Les leaders émergent au bout de six à dix-huit mois et s'imposent avec le nombre d'interactions

- *Quel est le lien des communautés avec le Comex ? Que font-elles émerger comme propositions ou difficultés ? Comment s'opère le Bottom up ?*

Il existe 30 centres d'innovations, qui sont des sortes de bureaux d'études polycentriques. Il existe un « innovationboard », sans rôle hiérarchique, issu du comité exécutif, qui peut financer des innovations, en demandant un business plan, au-delà d'un certain seuil.

- *En fait, j'aurais aimé savoir comment vous vous situez par rapport aux centres de création de valeur, par rapport à la vie du terrain ? Quel est le poids de la vie « structurée » par rapport à celle qui émerge ?*

Serge Kampf appréciait les structures décentralisées et entrepreneuriales. L'innovation a été favorisée par une extrême décentralisation. Aujourd'hui, sur les très grands comptes, 18 personnes du groupe sont sollicitées, il faudrait mettre de l'ordre.

J'aime bien les « pirates » profitables, les grands dirigeants me le reprochent. Si l'empire est centralisé, il ne le sera jamais sur Paris, mais aux USA. La nature européenne est culturellement plus hétérogène, plus fragmentaire. Mais c'est limite.

*- La société est en croissance, qu'est-ce qui mobilise, quel est le système de valeurs ?*

Ce qui est étonnant c'est que ce sont avant tout des valeurs d'individus, pas des valeurs d'entreprises : en premier lieu, la liberté, liberté par rapport à l'entreprise, par rapport à nos partenaires technologiques, liberté des clients. C'est une valeur d'entreprise inhabituelle. Une autre valeur inattendue est la modestie. Il y a 7 valeurs dont une compte avant tout : l'intégrité. Si on constate le moindre manquement à cet égard, la rupture du contrat de travail est immédiate. Nous ne travaillons pas dans les pays corrompus, dans le golfe persique, en Russie et y compris en Inde. Nous sommes d'une prudence extrême : nous faisons des missions en Russie, dans la banque, sur une base export, pas ailleurs. Nous ne travaillons pas sur le marché de l'Inde.

Ce qui est caractéristique c'est que des salariés reviennent chez nous après en être partis, parce qu'ils aiment l'ambiance.

*- Comment réussissez-vous à identifier les divergences, comment réussir cet exploit ? La culture à ce sujet est différente selon les pays.*

Aux USA, contrairement à la France, les gens ont droit à l'échec. On dédramatise l'échec, on en parle tout simplement, il fait partie du métier. On n'est pas un paria parce que l'on se trouve en difficultés. L'échec est mesuré, 7%, c'est énorme et c'est affiché. On a déclaré en interne que l'échec faisait partie du métier. On n'en est pas encore à considérer, comme dans la société américaine, que l'échec est formateur, mais on le reconnaît. On découvre les problèmes avec les clients, ça fait partie du métier.

*- L'X et l'ENA ne développent pourtant pas la culture de l'échec...*

C'est vrai, mais on rencontre inévitablement l'échec dans la vie professionnelle.

*- Quelles sont les valeurs spécifiques du management ? Quelle est la permanence des directeurs de projets ? Quelle est la proportion de management virtuel, et comment se font les corrections, par réunions ou face-à-face ?*

Une des valeurs, c'est l'esprit d'équipe, qui renvoie à la question du collectif. Le profil type du leader, c'est : pionnier en business, people leader, sens du profit, savoir travailler avec les autres leaders.

Un projet dure de six mois à deux ans, après on change de leader. Il n'y a donc pas de permanence. Quand les collaborateurs ont un problème, c'est le système d'interaction digital qui y répond, de façon anonyme. En cas de souci, on procure rapidement un mentor, pas un manager.

Aux USA, il y a 30 personnes sur un projet, 70 en Inde. Sur les trente personnes aux USA, il y a 5 à 7 indiens qui sont là en détachement, pour apprendre la culture américaine. Ensuite, il y a des vraies réunions d'équipe, et beaucoup de voyages en Inde.

*- Comment trouver des moments pour recréer du face à face ? Ou n'est-ce plus un enjeu ?*

Il y a une vraie différence entre le contact sur un PC et la visio-conférence. D'autre part, les contacts physiques sont permanents. Nous avons aussi une Université sur le site des Fontaines, qui appartenait autrefois aux jésuites. Il y a maintenant 300 chambres, un amphithéâtre de 500 places, des moyens électroniques. On y envoie des gens de tous les pays, pour créer de la relation personnelle, c'est la partie physique de la vie des communautés. Les gens font connaissance et se côtoient.

- *Quelle est la place de la fonction ressources humaines ?*

Les charges salariales représentent 60% des coûts d'exploitation. La technicité des ressources humaines se trouve sur le désenclavement des leaders et sur la mobilité, la formation, l'évolution de la politique salariale. En fait la gestion des hommes est notre occupation principale. Les RH cherchent à éviter les blocages, les enkystements.

- *Comment faire émerger les talents ? Par les communautés, les métiers, les hommes ? Est-ce le rôle de la fonction RH ou des opérationnels ?*

Le groupe était en grande difficulté il y a dix ans. Il y avait une couche de collaborateurs bloquant l'émergence des jeunes. La question était de faire émerger de nouveaux talents, tout en étant loyaux envers les anciens. Les communautés font émerger leurs propres leaders. La fonction RH sert à désenclaver les communautés. Quand je leur demande d'identifier des talents, je ne veux pas des profils de 40 ou 45 ans, mais des jeunes talents, sans quoi on manquera de dynamisme. Mais c'est plutôt au leader de communautés de gérer la communauté.

- *Il y a une masse critique en Inde, ce n'était probablement pas évident au départ. Est-ce un facteur de succès ? Cela répond-il aux attentes ?*

Les Français étaient persuadés que ça ne marcherait pas. C'est travailler aux USA qui m'a fait comprendre que l'Inde montait. Traditionnellement, les innovations sociales émergent aux USA, arrivent en Europe par l'Angleterre, et se diffusent du Nord vers le Sud. Les indiens ont une langue commune, l'anglais, une spiritualité qui reconnaît la noblesse du marchand et de l'entrepreneur. Vous connaissez la théorie de Weber sur le rôle du protestantisme sur le développement du capitalisme. En Inde, les marchands sont la troisième caste. Je me suis employé à le faire comprendre : ouvrir la porte aux indiens, les amener chez le client, c'est nous permettre de rester chez nos clients, gagner des parts de marché et de sauver le groupe. On n'a pas délocalisé en Inde. On a utilisé les indiens pour entrer chez les clients, on n'a pas supprimé d'emplois. Cela a construit une forme de globalisation pacifique. Mais il y a eu des déconvenues : on ne trouve pas de leader dans la durée en Inde. Les indiens, pour élever leurs enfants, ont besoin des grands parents : c'est une contrainte forte pour gérer les carrières. Ils sont sur la réserve.

*Paul Hermelin : A 40% de votre chemin, quel questionnement ?*

- Aujourd'hui, nous avons fait un bilan. Nous en sommes au début de l'incursion dans ce que sera demain. Le cadre de réflexion est très corporate, alors que nous allons vers un monde de réseaux.

- Comment gérer la distance ? Comment l'assumer, comment restaurer une communauté ?

Le virtuel ne peut suppléer le physique. Accenture gère tout en visio et téléprésence. Nous non, il faut accepter de beaucoup voyager, pour tout le monde. Ce sera peut-être plus difficile dans l'avenir avec le prix de l'énergie. Mais c'est indispensable, il faut accepter d'aller à la rencontre des gens. C'est un mode de vie, cela conduit à participer à la vie du monde. Si l'on n'est pas intéressé, ça se sent tout de suite. Il faut avoir de la curiosité, aimer les gens.

- *« Que le monde devienne votre domicile ». Capgemini est une entreprise française, y a-t-il eu un changement culturel depuis quelques années ?*

La culture de l'entreprise n'est plus française, elle n'est pas devenue américaine. Elle est occidentale, européenne. On y aime le bon vin, c'est là le trait le plus français.

- *Votre successeur pourrait ne pas être Français ?*

J'ai identifié quatre successeurs possibles : un Indien, un Suisse, un Français et un Egyptien.

- *Dire la vérité, faire remonter l'information de manière fiable : si ce résultat était cerné dans notre travail, si on arrivait à savoir quelles conditions permettent d'y arriver, et comment parvenir à partager l'erreur avec le client, on aurait alors dépassé le comportement « naturel » et levé une vraie difficulté.*

C'est tout le problème du rapport de la société française avec le capitalisme, le problème de la permanence, de la destruction créatrice. Comment la société française vit avec ça. La France a accepté l'entreprise en tant que « Régie nationale des usines Renault » expression où tous les mots sont importants. L'actionnariat nationalisé exprimait sa permanence. Il y a une difficulté française face à la mort des entreprises. Dans le CAC 40, il n'y a que de vieilles entreprises. On n'accepte pas le cycle de vie des institutions, opposé à la permanence de l'Etat. Le management est lié à ces cycles de vie.

Le sujet du profit est plus facile à tempérer : on applique la règle des trois tiers, un tiers pour la participation, un tiers pour les dividendes, un tiers pour investir, c'est simple. Mais les cycles de vie, c'est plus compliqué. Dans certains cas, il faut licencier pour pouvoir régénérer, ou bien on accepte la mort de l'entreprise.

- *C'est bien la question numéro 1, parce que la durée de vie des produits est très courte, la régénération est un problème central.*

Nous avons un séminaire du Conseil d'administration la semaine prochaine : nous étudions un programme de formation très lourd pour accompagner la mutation des technologies. Pour permettre de former aussi bien les quadragénaires que les jeunes, le salaire des premiers sera pris en charge complètement au début, puis partiellement jusqu'à six mois. Donc ça représente un coût de formation très élevé, puisqu'il comprend le coût d'égalisation salariale qui permet le retour dans l'emploi des quadragénaires. Les américains présents au CA proposeraient plutôt de s'en séparer ! On va voir si ça fonctionne. Tous ces gens ont un solide bagage initial, c'est possible.

- *Comment gérer la diversité culturelle au plan managérial ?*

Il faut de la curiosité et avoir envie. Si quelqu'un n'est jamais parti en vacances à l'étranger, ce n'est pas possible de réussir chez nous. Savez-vous que plus de 60% des élus à la Chambre des Représentants aux USA n'ont pas de passeport, ne sont jamais partis à l'étranger ? Il faut de l'ouverture multiculturelle. On a du mal avec les chinois qui n'ont pas de curiosité externe.

- *Je suis fasciné par les communautés, les pyramides inversées, etc. Mais comment se fait le contrôle ?*

Seule la chaîne de prévisions des performances financières est totalement hiérarchisée et effectue un contrôle rigoureux des indicateurs financiers. Les marchés exigent de la prévisibilité. Mais le choix des offres et des clients est décidé par les commerciaux, et les techniciens gèrent le portefeuille. Il y a bien sûr une dimension sectorielle et une dimension technologique. Tous les trois ans, on fait un grand exercice de segmentation de marché.

- *Le système de rémunération permet-il de reconnaître ça au niveau individuel ?*

Il y a un système de rappels très traditionnel, donc un contrôle de stabilité, mais on laisse de la place aux initiatives. Il importe de capter le dynamisme des gens et des marchés. Les financiers doivent provisionner les risques, une partie de ces risques est liée à la liberté laissée aux salariés. Les communautés ont amené très vite des innovations, mais il y a aussi des échecs là-dessus.

*- Comment se font la déstructuration et la restructuration des communautés ? Comment émergent les chefs de projets, experts venant de la communauté ou non ?*

Nous avons des « engagement managers », qui gèrent les gros engagements client. Ils sont eux-mêmes organisés en communauté, avec plusieurs niveaux, et un système de reconnaissance professionnelle, des certifications. Il y a onze engagements managers du niveau le plus élevé, qu'on appelle quand on est en difficulté. Il y a également une communauté de chefs de projets qui se structure elle-même en leadership, en séniorité, en compétences. Des gens se créent des réputations comme ça, je les connais ce sont des « stars ». Ils sont dans les 140 personnes gérées directement par moi. Mais ils n'ont pas d'autorité hiérarchique.