



« Lorsque je suis revenue d'Inde, j'étais convaincue au fond de moi-même que le modèle de l'entreprise libérée était celui qui me correspondait »

MARION
Darrieutort

Présidente d'Elan Edelman



Marion Darrieutort : Une dirigeante libérée

Propos recueillis par Linda DUCRET

La passion pour la « com » de Marion Darrieutort ne date pas d'hier. Jeune adolescente, elle se passionne pour la publicité, puis lui vient le goût pour la communication. L'EBS et le Celsa lui apportent une formation solide, mais son parcours hors normes de dirigeante, elle le doit au fait qu'elle aime échanger, partager et construire dans la durée. Si la voie lui a été tracée par des hommes : patrons, *business mentors* et *coachs*, c'est à force de risque et d'audace qu'elle a réussi à imposer sa vision de l'entreprise agile. Marion Darrieutort pousse ses collaborateurs à se réinventer en permanence avec toujours plus de liberté, de confiance et de lâcher prise... Mais cette belle histoire est aussi celle d'une entrepreneure engagée qui se mobilise sans réserve pour une grande cause : celle de la diversité en entreprise.

GPO Magazine : La communication, vous en avez toujours rêvé ?

«**MARION DARRIEUTORT** : Lorsque j'étais jeune adolescente, je devorais les magazines et il y avait des émissions télévisées qui me passionnaient comme Culture Pub. Christian Blachas, fondateur de Culture Pub, m'a permis de mieux comprendre le monde de la communication et de la publicité et m'a donné le goût de ce secteur, même si je n'ai, au final, pas choisi la publicité en tant que telle, mais la communication. En outre, ma personnalité m'a permis de franchir le pas car je suis quelqu'un d'extraverti et dans le lien. Ce qui est certain, c'est que je n'ai pas été influencée par mes parents qui étaient respectivement magistrat et professeur d'économie.

GPO Magazine : Que vous ont apporté vos années passées à l'EBS et au Celsa ?

«**M. D.** : L'EBS m'a apporté la culture *business* et l'esprit entrepreneurial. C'est une école extrêmement tournée vers le *business* et qui vous encourage à développer votre personnalité et à ne pas rentrer dans un moule. Ensuite, j'ai fait un DESS de communication des entreprises au Celsa, ce qui m'a vraiment permis de me former à la communication, car cette école est la référence en la matière.

GPO Magazine : Y a-t-il eu des rencontres importantes et déterminantes sur un plan professionnel ?

«**M. D.** : J'ai travaillé pendant sept ans à l'agence I & E et les deux fondateurs de cette agence, Jean-Pierre Baudoin et Christian Folin m'ont enseigné les bases

de mon métier. C'est une rencontre qui m'a permis de me structurer et de grandir. Ensuite, il y a eu une deuxième rencontre importante, celle avec Jean-Pierre Rousset de l'agence TBWA Corporate qui m'a appris le *business*. Il a aussi été l'un de mes associés chez Elan. Et enfin, Richard Edelman m'a donné le goût de l'international et j'ai eu d'ailleurs envie de lui vendre mon entreprise, Elan. Ces trois rencontres ont été vraiment déterminantes car elles ont ordonné mon parcours. En dehors de cela, quelques personnes ont compté pour moi, à savoir des *business mentors* qui sont toujours là pour me donner des conseils sur mes orientations et mes choix. Mais également des *coachs* qui m'ont appris le développement personnel. Enfin, depuis plus d'un an, Renaud Sassi (Key People) nous accompagne dans la transformation et le développement de l'agence en entreprise libérée.

GPO Magazine : En 2015, Elan a fusionné avec Edelman. Êtes-vous satisfaite de cette fusion sur le plan de l'organisation de votre agence et sur le plan financier ?

«**M. D.** : Il faut savoir que lorsque Elan et Edelman Paris ont fusionné, il a fallu revoir l'organisation car on est passé de 70 à 140 collaborateurs. Nous sommes ainsi passés à l'entreprise agile car nous avons doublé de taille et il y avait trop de rigidité dans notre organigramme. Je suis très contente d'avoir fait le choix de cette fusion, car le groupe Edelman a tenu tous ses engagements d'investissement, ce qui n'est pas toujours le cas. En outre, grâce à cette fusion, nous avons pu avoir accès à l'international.



Nos clients qui ont une problématique en dehors de la France savent désormais que l'on peut les accompagner. Enfin, en doublant de taille, nous avons étoffé nos services et de ce fait, nos clients peuvent accéder à de nouveaux talents. Du côté de nos collaborateurs, ceux-ci ont eu des débouchés à l'international car certains ont choisi de partir à l'étranger, tandis que d'autres choisissaient de travailler à Paris, dans un cadre international. À titre personnel, travailler dans un environnement purement international, est un vrai plaisir et me donne cette envie de développer davantage mon agence à l'international. Et cela est synonyme de rencontres intéressantes partout dans le monde. Mais plus que tout, Edelman m'a fait confiance et m'a donné carte blanche pour faire ce que je voulais en termes de modèle, d'organisation et de métier et cela n'a pas de prix au point de vue liberté d'action. Concernant l'aspect financier, lorsque vous fusionnez avec une autre entreprise, il faut assurer un retour à l'équilibre. À ce titre, nous avions un plan de retour au profit de trois ans et nous avons réussi à le faire en deux ans.

GPO Magazine : Vous vous êtes aussi tournée vers le modèle de l'entreprise libérée, quel a été le point de départ de votre réflexion et pour quelles raisons ?

« **M. D. :** En fait, la fusion a été réalisée en janvier 2015 et, comme toutes les fusions, j'ai trouvé que cela n'allait pas de soi. De janvier à juin 2015, j'ai utilisé les mêmes techniques qu'avant, à savoir un organigramme vertical. Et je me suis aperçue que je n'y arrivais plus et que j'étais en échec total. En outre, il n'y avait pas de véritable engagement des équipes. Durant cette période, j'ai vécu une véritable traversée du désert et je me suis remise en cause personnellement. J'ai donc démarré le processus de l'entreprise libérée à la fin du mois de mai 2015.

GPO Magazine : Pour libérer l'entreprise, a-t-il fallu libérer aussi son dirigeant ?

« **M. D. :** Absolument ! Renaud Sassi me l'a clairement exprimé en me disant : « Tu sais Marion, pour libérer son entreprise, il faut libérer le patron et ce qui serait bien, car cela nécessite de se réinventer, ce serait qu'il y ait un acte symbolique, comme de partir dans un Ashram en Inde ». Je suis donc partie six semaines à l'étranger, d'abord à Singapour et ensuite en Inde où je suis restée quinze jours dans un Ashram. Là-bas, on vous supprime tout (portable, peu de nourriture, peu d'échanges avec les autres) et on médite pendant des heures. Et peu à peu, on se reconnecte à la fois à son rêve et à ce que l'on veut vraiment et à ce que l'on ne veut plus. C'est dans cet Ashram que je me suis dit que le modèle de l'entreprise libérée et agile était celui que je voulais et que je n'avais pas envie de tout verrouiller. Lorsque je suis revenue d'Inde, j'étais convaincue au fond de moi-même que le

modèle de l'entreprise libérée était celui qui me correspondait. D'ailleurs, en partant, j'avais laissé les clés à mon équipe et cela a très bien fonctionné. Il faut faire confiance à ses collaborateurs sinon cela devient compliqué. Bien entendu, il y aura toujours des dirigeants qui préféreront le modèle vertical et des collaborateurs qui ne peuvent travailler que lorsqu'il existe une hiérarchie. Cependant, je fais le pari que l'on va aller de plus en plus vers des modèles ouverts, collaboratifs. Mais pour réussir ce pari, il faut qu'un dirigeant ait la volonté de faire bouger les lignes en fixant toutefois un cadre avec des règles du jeu.

GPO Magazine : Est-ce que cela veut dire que votre bureau est ouvert à tous ?

« **M. D. :** La porte de mon bureau est ouverte et l'on peut librement venir me voir mais mon défi pour la rentrée est qu'il n'y ait plus de bureau. La prochaine étape est de mettre toute l'agence en *flexi desk*, c'est-à-dire sans bureau attitré. Vous vous installez là où un petit groupe travaille sur un dossier. Beaucoup de cabinets de conseil (Uber, Acentury...) sont déjà passés en *flexi desk*. À notre agence, certains collaborateurs sont encore très attachés à leur bureau et c'est à moi de montrer l'exemple. En septembre, nous allons aussi expérimenter, à travers notre charte, la flexibilité au travail c'est-à-dire le *flexi work* (travailler chez soi, le télétravail, avoir des horaires flexibles, travailler d'où l'on veut). Cette flexibilité ne correspond évidemment pas au *manager* qui veut savoir quand arrivent ses salariés. À mon sens, il faut faire confiance et d'ailleurs, cela tombe bien car les Millennials travaillent de cette façon.

GPO Magazine : Vous êtes le seul bureau en France à avoir adopté une structure différente des 65 autres bureaux du groupe. Pensez-vous que votre agence pourrait servir de modèle aux futures générations de dirigeants ?

« **M. D. :** Je n'aurais pas la prétention de dire que l'on peut être un modèle car cela ne fait qu'une année que nous avons expérimenté l'entreprise libérée et, à mon sens, nous n'avons fait que 20 % du chemin. Néanmoins, je pense que nous allons dans le futur vers des entreprises plus ouvertes, plus agiles, moins pyramidales. L'entreprise libérée est encore un courant minoritaire, mais à un moment donné, ce courant va se dupliquer. En tous les cas, je n'ai pas forcément envie d'être un modèle, mais plutôt une forme d'inspiration pour tous ceux qui veulent se lancer. Je souhaite plutôt être dans le retour d'expérience, notamment dire aux autres ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire. Cela permet aussi de s'encourager les uns les autres. Afin de mettre en place l'entreprise libérée, seul l'état d'esprit du dirigeant et de ses collaborateurs compte car c'est une transformation culturelle à mener. Peu importe la taille de l'entreprise.



GPO Magazine : Est-ce que vous considérez que c'est une chance de travailler avec la génération Y ?

« **M. D.** : Avant d'aller en Inde, je considérais que la génération Y devait s'adapter à l'entreprise alors qu'en fait, c'est à l'entreprise de s'adapter à cette génération. C'est mon premier enseignement : j'ai arrêté de passer au forceps ! Je pense que finalement, cette génération nous apporte des bonnes choses comme la recherche de sens et l'équilibre de vie pro/perso. En plus, même si mes collaborateurs partent plus tôt pour aller voir des expos, ou aller au théâtre, cela leur apporte une respiration, une ouverture. Ils peuvent aussi avoir plusieurs vies : travailler dans deux entreprises différentes par exemple. J'ai d'ailleurs fait évoluer leur contrat de travail en n'y mettant plus de clause d'exclusivité. Je ne leur donne jamais des ordres : on fonctionne sur la base du volontariat et du coup, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et cela permet de découvrir des talents. Ils m'apportent leur regard, leur authenticité et leur sincérité et de mon côté, je ne leur cache rien.

GPO Magazine : Quels sont vos engagements en tant qu'entrepreneure, dirigeante et femme ?

« **M. D.** : J'ai deux grands types d'engagement : l'entreprise et l'économie ainsi que les femmes. Concernant l'entreprise et l'économie, je suis vice-présidente d'Entreprise et Progrès, et je me suis engagée dans cette association car elle véhicule des idées humanistes et progressistes, en plaçant le développement social et économique sur le même plan. Il faut que l'entreprise fasse du bien à la société car trop souvent l'entreprise et les patrons sont montrés du doigt. Et je pense que l'entreprise peut être un acteur de progrès sociétal. Je soutiens aussi le Forum de l'Économie Positive créé par Jacques Attali : je me suis engagée à ce titre car à mon sens l'économie peut être positive pour le monde et les générations futures. Mon premier engagement c'est donc l'entreprise comme agent de progrès et mon deuxième engagement, ce sont les femmes. Je suis convaincue que l'on doit encore travailler à l'inclusion des femmes dans la société et dans les entreprises. En effet, on met des quotas dans les *boards* et l'on n'a pas encore l'égalité salariale. Il y a encore malheureusement un plafond de verre. J'aide le TEDx Women, je suis membre de l'International Women's Forum qui réunit des femmes chefs d'entreprise, ou des femmes leaders quelles qu'elles soient. Je dis aux jeunes femmes que la cause des femmes n'est pas gagnée et c'est pour cela que je m'implique.

GPO Magazine : Justement, quels conseils donneriez-vous à une jeune femme dirigeante d'entreprise ? Est-ce que vous lui diriez « cela va être moins facile pour toi » ?

« **M. D.** : Aujourd'hui, je pense que cela n'est pas plus difficile pour une femme. Il y a en effet plein de barrières qui sont tombées mais il faut briser le plafond



« Je fais le pari que l'on va aller de plus en plus vers des modèles ouverts collaboratifs. Mais pour réussir ce pari, il faut qu'un dirigeant ait la volonté de faire bouger les lignes en fixant toutefois un cadre avec des règles du jeu »

de verre. Et pour le briser, je n'ai qu'un conseil à leur donner : il faut oser. Oser demander le job du dessus lorsqu'il se libère en se portant candidate, oser demander une augmentation de salaire, oser dire ses envies, ses moteurs, oser être soi-même, oser être une femme et ne pas se comporter comme un mec et trouver ce juste équilibre entre les valeurs du masculin et les valeurs du féminin. L'audace et la liberté et à ce titre, ne dépendre de personne.

GPO Magazine : Est-ce que le lâcher prise est important lorsque l'on s'appuie sur le modèle de l'entreprise libérée ?

« **M. D.** : Effectivement, l'entreprise agile est fondée sur le lâcher prise et si voulez faire confiance à vos collaborateurs, il faut accepter de faire à leur manière. Le lâcher-prise est aussi dans le rythme de sa journée car sinon c'est un enfer. Pour les femmes, il faut oser lâcher prise et accepter de lâcher prise car on ne peut pas tout contrôler.

GPO Magazine : Au-delà de vos activités professionnelles, est-ce qu'il y a des sujets ou des causes qui vous tiennent à cœur ?

« **M. D.** : La cause c'est la diversité dans l'entreprise qu'il s'agisse des femmes ou de la cause LGBT. Il peut y avoir de la diversité en entreprise et on n'a pas à être sanctionné parce que l'on est une femme, *black* ou encore *gay*. Je déteste ces formes de discrimination et j'ai été sensibilisée à la cause *gay* par des collaborateurs.

GPO Magazine : Aujourd'hui, repartiriez-vous dans un Ashram en Inde ?

« **M. D.** : Si je pouvais partir tous les ans, je le ferais et pourtant les trois premiers jours, je me suis demandée ce que je faisais là. J'ai appris pas mal de choses et j'ai franchi certains caps de conscience et puis, je suis convaincue que l'on devrait tous se donner un rendez-vous avec soi-même, faire le point et souffler. C'est une super expérience ! Mais cette fois-ci, je partirais avec mon mari ! ■