FONDATION TELECOM

Think Tank
Futur Numérique

Cahier de prospective

Leadership et nouvelles expressions de pouvoir dans l'entreprise numérique

sous la direction de
Carine Dartiguepeyrou

Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique

Sous la direction de
Carine Dartiguepeyrou

© Fondation Télécom, Institut Mines-Télécom, mai 2014
Édition : Uniqueness
ISBN : 978-2-915618-26-7
EAN : 9782915618266

Sommaire

Préface de Francis Jutand 5

Partie 1 - Présentation du programme

- Le programme « Transformation numérique de l'entreprise » 9
- Le questionnement prospectif 11
- La programmation des ateliers 13

Partie 2 - Contributions des experts et des chercheurs

- Le leadership de la libération, *Robert Collart* 17
- Avènement du numérique et déhiérarchisation du leadership dans les entreprises, *Jean-Eric Garcia* 21
- Le co-leadership : une nouvelle forme de pouvoir dans l'entreprise numérique *Alain Gauthier* 27
- Une nouvelle culture du pouvoir : entre influence et collaboration *Sylvain Geyskens* 33
- Entreprise numérique et mutation du leadership : l'œuf ou la poule ? *Guillaume Peter* 37
- L'entreprise comme communauté d'innovation. Pour un cadre légal de l'entreprise, *Blanche Segrestin* 43
- L'économie collaborative, une nouvelle expression de leadership *Benjamin Tincq* 47
- Une posture intergénérationnelle du leadership *Chrystèle Verfaille* 55

Partie 3 - Regards croisés de dirigeants

- OuiShare, vers une gouvernance organique
  Flore Berlingen 61
- Le leadership, donner le cap sur l'essentiel
  Marie-Caroline Bonnet-Galzy 65
- L'activité de leadership : au-delà de l'autorité formelle
  Dorothée Burkel 69
- La nouvelle face du syndicalisme
  Carole Couvert 73
- La culture de l'innovation au cœur du leadership de demain
  Barbara Dalibard 81
- Le leadership, une énergie au service d'une vision
  Diaa Elyaacoubi 87
- Leadership de demain, ou l'importance des émotions
  Jean-Michel Orozco 91
- Le leadership au service de la créativité, *Vincent Ricordeau* 95
- Leadership et pouvoir de l'image, *Alexandre Winter* 103
- Entre constances et exigences, le leadership à l'ère du numérique
  Alexandre Zapolsky 107
- Créer les conditions pour favoriser le leadership, *Stéphane Distinguin* 111
- Entrepreneur de soi, entrepreneur de l'entreprise, *Emmanuelle Duez* 115

Partie 4 - Mise en perspective des travaux par Carine Dartiguepeyrou 119

Remerciements 133

Préface

Penser la transformation numérique

Le numérique a entamé il y a plus de soixante ans la transformation du monde. Le rythme s'est régulièrement accéléré selon la loi de Moore, impulsé par la technologie qui poussait et qui pousse encore. Mais, depuis l'an 2000, un seuil a été franchi et ce sont maintenant les usages qui tirent l'évolution du monde vers un nouvel ordre économique et social.

La transformation numérique touche tous les secteurs d'activité : le nouveau secteur quaternaire constitué par la communication et les contenus associés ; le secteur tertiaire des services, qui voit se transformer sa base de production et s'ouvrir, quasiment à l'infini, le champ des nouveaux services numériques ; le secteur secondaire, enfin, car le numérique transforme l'organisation de la production, la commercialisation, les relations clients et le fonctionnement interne des entreprises.

Face à ce mouvement de déstabilisation systémique, placé qui plus est sous le feu de la mondialisation et d'une compétition mondiale, multi régionale intense, nous devons analyser les transformations radicales, voire les bifurcations de notre société, dans un esprit de prospective alliant observation des changements, inscription historique et projection vers un avenir proche et lointain.

C'est le rôle du *Think Tank* Futur Numérique, un *think tank* de recherche associant les ressources de l'Institut Mines-Télécom, de la Fondation Télécom et de ses partenaires. Il se donne trois axes de travail : penser et éclairer l'évolution de la société et de l'économie numériques, analyser les nouveaux secteurs de business et leurs leviers de croissance, et évaluer l'impact des transformations numériques en termes de management, d'activités et de compétences.

L'Institut Mines-Télécom, en relation avec d'autres partenaires, prend en charge le travail de recherche à long terme sur la prospective de la société

numérique, pour en assurer le recul académique. La Fondation Télécom et ses partenaires fondateurs pilotent le choix des sujets de prospective sur les nouveaux business et sur la transformation numérique du management des activités et des compétences, qui donne lieu à la mise en place de nouveaux groupes de travail.

La dissémination du travail du *Think Tank* Futur Numérique s'effectue selon différents modes, les petits déjeuners Futur Numérique, des colloques, les *Cahiers de Prospective*, celui-ci étant le cinquième, des rapports issus des groupes de travail, ainsi que l'ouvrage collectif, *La Métamorphose numérique* (sous la direction de Francis Jutand, Éditions Alternatives, avril 2013).

La transformation numérique marque véritablement la naissance d'une étape nouvelle dans l'évolution de l'humanité pour la production et l'accès aux connaissances, pour la communication et l'organisation sociale, pour l'évolution cognitive et philosophique de l'être humain, pour la prise de conscience du développement de l'homme et de son environnement. On dit qu'il vaut mieux « penser le changement que changer le pansement », c'est l'ambition du *Think Tank* Futur Numérique que d'y contribuer d'une façon originale associant chercheurs, ingénieurs, managers, cadres publics et privés dans un esprit d'ouverture internationale.

Francis Jutand, *Directeur scientifique de l'Institut Mines-Télécom.*

Partie 1

Présentation du programme

Le programme « Transformation numérique de l'entreprise »

Contexte

La Fondation Télécom regroupe des entreprises de l'univers des Télécoms qui contribuent fortement au développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Les mutations technologiques, économiques, écologiques et socioculturelles obligent les entreprises à s'adapter pour rester dans la course. En tant qu'acteurs responsables socialement, les entreprises ne peuvent rester indifférentes à ces mutations et cherchent aujourd'hui à en mesurer les impacts, voire à les anticiper. L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de redonner de la place « au vivant », au sens, à ce qu'il y a de chaleureux, voire d'affectif dans les relations humaines. Cela passe aussi par de nouveaux modes de management.

Participants

La Fondation Télécom initie le premier cycle de travaux du programme « Transformation numérique » en 2010 avec ses partenaires fondateurs : Accenture, Alcatel-Lucent, BNP Paribas, France Télécom Orange, SFR. Cela aboutit à la publication, en juin 2011, du premier *Cahier de prospective*, « Transformation numérique et nouveaux modes de management », qui aborde en particulier la question du télétravail et des réseaux sociaux d'entreprise. En 2011, la Fondation Télécom est rejointe par Google. Le travail continue en 2011-2012 avec le programme : « L'entreprise ouverte, nouveaux contours et modes d'organisation à l'ère numérique. » L'année 2012-2013 est consacrée à l'étude des générations au travail. L'année 2013-2014 aborde la question du leadership et des nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique.

Le questionnement prospectif

L'objectif de ces ateliers était de recenser les expérimentations, projets, solutions et pratiques existantes et innovantes dans le domaine du management et de l'organisation du travail de manière à dégager une série de questions clés, des solutions pratiques et des points de vue prospectifs.

La démarche fait appel à la contribution des partenaires. Chaque correspondant des entreprises est en charge d'identifier des initiatives intéressantes et de solliciter des porteurs d'expériences. Nous remercions les membres du Comité d'orientation stratégique de la Fondation Télécom : Michel Allovon (Responsable des relations avec les partenaires académiques, Orange Labs), Philippe Axus (Head of Innovation for Retail Banking, BNP Paribas), Michel Benard (Responsable des relations académiques, Google), Jean-Luc Beylat (Président des Bell Labs France, Alcatel-Lucent), Olivier Vandenbilcke (Head of Benchmarks and Innovation, Retail Banking, BNP Paribas), Pierre-Emmanuel Struyven (VP Innovation et nouveaux marchés de SFR), Jean-Philippe Vanot (Directeur général adjoint d'Orange jusqu'à fin 2013) et Benoît Eymard (Directeur des partenariats) depuis 2014.

L'objectif était également de partager des idées venant de chaque entreprise partenaire qui soit source d'inspiration pour le groupe. La méthode privilégie trois axes :

- le décloisonnement : les porteurs d'expérimentation viennent d'horizons divers, de fonctions et d'unités d'affaires différentes, parmi lesquelles les RH, les RH 2.0, l'innovation, les relations écoles, les *business units*, la formation, etc. *In fine*, une communauté de pratique a émergé ;
- l'innovation : les expériences doivent avoir fait l'objet d'une démarche singulière et innovante au sein des entreprises partenaires ;
- la prospective : au-delà du partage de pratique, l'ambition est de dégager des questionnements prospectifs à l'horizon de dix ans.

Les expériences ont été analysées à la lumière des critères suivants :
- innovation ;
- facilité de mise en œuvre ;
- efficacité (en termes d'impact, par exemple) ;
- capacité évolutive (de transformation et de mise à jour) ;
- fort potentiel d'extension ou de pérennisation.

Les ateliers sont organisés en trois temps :
- un temps d'inspiration ouvert par la présentation d'un chercheur ;
- un temps de partage, où chaque partenaire de la Fondation est invité à témoigner d'expériences menées dans son entreprise ;
- un temps de questionnement, où l'on cherche à définir les grandes problématiques qui se poseront à dix ans.

La programmation des ateliers

La thématique des nouveaux modes de management est à prendre au sens large. Par management, nous entendons à la fois les questions de systèmes, de structure, de management et de culture. Nous nous sommes centrés sur l'étude des nouvelles expressions et des nouveaux impacts de la transformation numérique en termes humains.

Cette année nous avons cherché à répondre à la question suivante : **Comment le leadership est-il en train de changer ? Que véhicule le numérique en termes de nouvelles expressions de pouvoir ?**

Atelier 1 : Prise de décision en situation de crise

- À partir de cas historiques de gestion de crise, quels sont les facteurs systémiques à l'épreuve ?
- Quelles sont les leçons en matière de superposition de systèmes de management ?

Atelier 2 : L'entreprise comme communauté d'innovation. Pour un cadre légal de l'entreprise

- Quelles sont les grandes évolutions de la création d'entreprises ? Comment sa vocation a-t-elle évolué ?
- Quelles sont les leçons en termes de structure et de cadre légal de l'entreprise ?
- Quels sont les impacts en termes de dynamique individu-collectif et d'innovation ?

Atelier 3 : Le co-leadership : une nouvelle évolution des rapports de pouvoir ?

- Quelles sont les sources d'inspiration du co-leadership ?
- Comment se définit-il et quels sont ses attributs ?
- En quoi relève-t-il d'une nouvelle évolution des rapports de pouvoir ?

Atelier 4 : Refonte des statuts et redéfinition de la valeur salariale

- Pourquoi le syndicalisme cherche-t-il à se réinventer ?
- Comment se caractérise la transformation, en particulier au sein de la CFE-CGC ?
- Quels sont les perspectives d'avenir et les enjeux pour les entreprises ?

Nous avons fait intervenir des chercheurs/experts en début de séance : Gabriel Peries, professeur à Télécom École de Management, Blanche Segrestin, professeur à Mines ParisTech, Alain Gauthier, consultant international et Carole Couvert, présidente de la CFE-CGC.

Partie 2

Contributions des experts et des chercheurs

Le leadership de la libération

Robert Collart

La notion de leadership se définit comme la capacité à avancer, à « se bouger » soi-même, à rassembler son énergie pour tracer son chemin. Mais aussi à faire bouger les autres, à emmener les autres, à être source d'inspiration pour les autres. On parle ainsi de leadership personnel ou de leadership collectif. La notion de leadership n'est pas statique. Elle évolue avec le temps, en fonction de la mutation de notre société. Le leadership s'exprime en fonction du contexte dans lequel il s'inscrit. En Chine, en Corée du Nord ou au Pakistan, le leadership s'exprime différemment qu'en France. Pour nos sociétés occidentales, cette notion intègre de plus en plus des paramètres comme la co-création, le partage et l'échange, les valeurs partagées.

Aujourd'hui, les gens n'ont plus simplement envie de souscrire à ce qu'on leur propose, d'écouter et de suivre. Ils veulent contribuer. Ils veulent comprendre, échanger, co-créer. En fait, le curseur du leadership dans notre société a bougé. On est passé d'un leadership autocratique centralisé à un leadership démocratique décentralisé. Dans un monde interconnecté où tout bouge très vite, les décisions doivent être prises rapidement. Le leadership se doit donc de s'adapter à ce contexte.

Tout le monde n'est pas à même de co-créer. Essentiellement parce que le management traditionnel demande au plus grand nombre d'obéir, d'exécuter et de faire, mais certainement pas de réfléchir et de poser des questions. Tout le monde a le même potentiel de co-création au départ, mais le management scientifique a fait de ces personnes des personnes handicapées !

L'expérience Poult est illustrative. Nous sommes partis d'une situation donnée, à savoir les 800 personnes de l'entreprise. Nous avons dû faire avec la population que nous avions et notre enjeu a été de les faire évoluer vers une nouvelle vision. Beaucoup se sont ainsi réveillés et révélés ! Nous sommes d'ailleurs toujours en chemin. Certaines personnes sont plus en avance que d'autres. Selon les endroits où l'on se situe dans l'entreprise, il y a plus ou moins d'engagement. Globalement, le Groupe Poult a largement évolué entre 2006

et 2014. L'entreprise a transformé sa capacité d'initiative, de mobilisation, d'engagement. Les gens osent. Ils ont fait le choix de s'exprimer.

Le pari de l'autonomie et de l'engagement

L'élément qui a précipité la prise de conscience est certainement l'acquisition en 2004 de l'entreprise Panier Tanguy par les Biscuits Poult. En doublant de taille, il fallait que ce nouveau Groupe puisse également faire évoluer sa manière de collaborer. Cela est passé par une remise en question du patron lui-même. Il a décidé de formuler une vision commune, de définir des valeurs à partager avec les 800 collaborateurs de l'entreprise. Cela a été le premier grand travail de fond. Nous avons créé un comité de pilotage par usine pour mener le projet. Nous avons trouvé des forces vives partout, au niveau des ouvriers comme des cadres.

Après cela, il y a eu l'expérience et la transformation du site de Montauban. La première aventure nous a montré que les équipes pouvaient se mobiliser et collaborer pour atteindre un but élevé. Le site de Montauban était porté par une structure très administrative et hiérarchique. Le site était à bout de souffle. Nous avons proposé un processus pour que l'usine elle-même puisse définir son propre mode organisationnel. Il nous a fallu six mois pour y parvenir. Nous avons ainsi réduit la structure pyramidale et nous nous sommes organisés en quatre unités avec un principe d'autonomie fort.

Le dialogue et l'*empowerment* comme principe d'action

Le processus était un grand dialogue itératif. Un jour, nous avons fermé l'usine, nous avons mis tout le monde dans une salle pour réfléchir sur la notion d'autonomie, d'autonomie en équipe. Après cette première réunion, nous avions déjà beaucoup de matière. Régulièrement, les personnes de l'équipe Projet retournaient dans l'usine pour faire évoluer le projet. Ce dialogue a duré plus de six mois pour arriver à une proposition organisationnelle. Tout le monde ne contribuait pas, bien sûr, mais l'équipe Projet était légitime, car elle était représentative de tout le corps social, de toutes les réalités de l'entreprise : production, R & D, maintenance, logistique, qualité, etc.

L'équipe Projet proposait, mais la décision était prise par la Direction. Pendant le processus, le directeur de l'usine était là pour soutenir, encourager, questionner et apporter des éclairages. Il faisait confiance et ne dirigeait pas le projet. Puis, nous avons décliné le fonctionnement des équipes autonomes et responsables à l'ensemble du Groupe. Au lieu d'avoir un comité de direction composé de sept ou huit personnes, nous sommes passés à de multiples équipes qui peuvent réfléchir et décider ensemble. La direction stratégique est connue et, dans ce cadre, les équipes connaissent leur degré de liberté. Il y

a des équipes plus ou moins stables. Il y a des équipes qui forment l'ossature de l'organisation : les équipes Familles de produits, les équipes Clients, les communautés d'expertise et les équipes transversales qui ont plutôt vocation à faire évoluer l'organisation sur des sujets globaux comme le développement, l'apprentissage, le management, l'innovation.

Les leviers du pouvoir de demain

Les expressions du pouvoir sont en train de changer. Selon les experts qui étudient la Génération Z, la créativité est très importante chez cette population. Demain, je vois trois expressions du pouvoir en particulier.

Le premier levier de pouvoir est la capacité de libération. Il faut créer un contexte où les gens puissent se mouvoir, s'exprimer, s'autoriser à… Plus les gens vont entrer dans l'action, plus ils vont aspirer à l'autonomie.

Le second levier du pouvoir est la capacité à considérer les uns et les autres comme étant égaux dans ce qu'ils peuvent apporter, ainsi que l'exprime Isaac Getz dans *Liberté & Cie*. L'égalité intrinsèque, et une attention identique à la diversité.

Le troisième élément est l'épanouissement. Dans un contexte de raréfaction des ressources, les générations futures vont être très vigilantes à leur développement personnel, aux possibilités qu'on leur offre.

Le pouvoir traditionnel est de plus en plus remis en question. Il est basé sur le verbe « garder » alors que demain, le pouvoir évoluera vers un autre type d'action qui est de « donner ». Il va falloir donner de la liberté, donner de l'espace, donner un cadre, donner de l'ouverture… et de l'épanouissement.

Il me semble que le « leadership démocratique décentralisé », comme je l'appelle, doit être soutenu par quatre piliers rassemblés par un certain ciment. Les piliers sont : la vision, les valeurs, l'autonomie et l'équipe. La vision pour indiquer l'ambition, le but à atteindre. Les valeurs pour permettre à l'équipe de se mettre d'accord et ainsi de vivre et de fonctionner ensemble. Dans une même entreprise, on peut partager des valeurs différentes dans différentes équipes. Par exemple, une équipe qui se forme dans l'objectif de proposer de nouveaux produits et de nouveaux business n'a pas besoin des mêmes valeurs qu'une équipe qui se forme pour analyser le dysfonctionnement technique d'un logiciel ou d'une machine. La nature des valeurs à respecter n'est pas la même selon les objectifs à réaliser. Quant à l'autonomie, ce n'est pas la même chose que l'indépendance. On ne fait pas ce qu'on veut. Mais elle est indispensable pour mettre en œuvre un leadership décentralisé. L'autonomie est cet espace de liberté que l'on octroie et dans lequel chaque salarié peut se mouvoir. Cet espace doit être connu et apprivoisé de tous. L'équipe est le quatrième pilier du leadership décentralisé. Sans elle, la mise en œuvre est compromise.

Le ciment est, quant à lui, composé de cinq éléments. Le premier élément est le rêve et l'exploration. Sans rêve et sans exploration, on ne peut accéder à un leadership démocratique et décentralisé. Deuxièmement, il faut des expériences émotionnelles positives. Troisièmement, il faut des échanges, des connexions entre les gens. Les études réalisées sur le bonheur montrent que ce sont les personnes qui ont le plus de connexions positives qui sont les plus heureuses. L'action est aussi nécessaire. Le cinquième élément, c'est la joie et l'excitation.

Un leadership qui libère les individus

Il y a un impact fondamental du numérique sur le leadership. L'ancien paradigme, dans lequel le management essentiellement contrôle et dirige, garde l'information, est un paradigme devenu obsolète avec le numérique. Avec le numérique, l'information échappe à ceux qui voudraient la contrôler. Une transparence s'installe. Le contrôle au sens traditionnel s'efface. Le leader doit donc apprendre à naviguer dans un environnement où il ne contrôle plus l'information. Dans un espace de plus en plus ouvert, un leadership autocratique centralisé est impossible. Dans ce monde-là, un leadership démocratique s'impose. Il y a de nombreux pays qui cherchent à interdire Internet, mais cela est impossible.

Il y a certes des possibilités de dérive. Mais quand on pense à Big Brother, cela relève du fantasme pour moi. Nous sommes arrivés à une certaine sagesse en termes de vivre ensemble. Et la transparence favorise cette sagesse.

Le leadership, cela s'entretient ! Il faut du renouveau spontané. C'est cela qui fait que certains organismes continuent à vivre et que d'autres commencent à mourir. Il ne faut jamais « s'installer » dans son entreprise. Il est essentiel de toujours chercher à acquérir des connaissances, de préparer une nouvelle pousse. Je crois en l'automotivation (la motivation intrinsèque), je ne crois pas en la motivation extrinsèque.

Tout un chacun peut être leader, cela dépend du sujet, de la situation, des personnes concernées. Parfois, on est en situation de suiveur. C'est très rare d'être leader sur tous les fronts.

Le leader de demain, c'est celui qui aura la capacité à donner, à libérer les autres, à mettre en place les conditions pour l'épanouissement et à considérer les êtres humains comme étant tous égaux dans leur différence.

Robert Collart *est un passionné de l'aventure humaine, et son voyage commence par un master en psychologie sociale à l'Université Catholique de Louvain. Directeur des Ressources humaines pendant plus de 15 ans, il crée son entreprise spécialisée dans l'innovation managériale, puis rejoint le Groupe Poult comme Directeur du Développement en octobre 2010.*

Avènement du numérique et déhiérarchisation du leadership dans les entreprises

Eric-Jean Garcia

Les transformations induites par l'avènement du numérique sur la façon dont le pouvoir est exercé dans les organisations sont variables selon les contextes, mais elles ne sont jamais anecdotiques.

Elles sont même à l'origine de l'accélération du processus de déhiérarchisation du leadership initié dès les années 1990 autour, notamment, du concept de « *lean organization* » et du développement des Cercles de qualité.

Cette déhiérarchisation du leadership fait donc écho à de nombreux articles prédisant la fin du modèle hiérarchique et le développement de nouvelles formes de leadership qualifiées de « démocratiques », de « distribuées » ou encore de « dispersées ».

L'accès et l'échange d'informations, d'idées et d'humeurs de façon instantanée (mais non systématique) avec tout type d'interlocuteurs, internes et externes à l'entreprise, sans limites géographiques, combinés à l'hypermnésie des ordinateurs ne peuvent être neutres sur la façon dont on dirige ou manage. De même, l'incroyable quantité d'informations pouvant être captées, traitées et processées procure au leadership de nouvelles possibilités d'analyse et de contrôle.

Cette expansion des capacités de calculs et l'explosion d'interactions virtuelles contribuent à changer la perception des enjeux professionnels et humains à tous les niveaux dans les organisations. Autrement dit, dirigeants et managers perçoivent de nouvelles réalités susceptibles d'influencer leurs décisions et leur façon d'exercer le pouvoir (c'est-à-dire entraîner, convaincre, mobiliser et développer les compétences et les qualités du collectif).

Par exemple, pendant longtemps, le terme « leadership » a eu une connotation élitiste : on utilisait le terme pour désigner la position ou les qualités de celui ou celle qui occupait la place de numéro un. Mais, à l'âge du numérique,

cette vision apparaît comme limitée, simpliste, voire contre-productive.

En permettant l'émergence de groupes de travail virtuels, le numérique a permis à des personnes qui ne s'étaient parfois jamais rencontrées physiquement, de travailler ensemble, quel que soit leur lieu géographique. C'est le cas chez Air Liquide où des personnes de toutes nationalités et de tous niveaux hiérarchiques peuvent se retrouver dans un groupe de travail sans qu'il y ait de leader désigné, seulement un modérateur, ou « *community manager* ». Dans ces groupes de travail, le leadership ne dépend pas nécessairement du rang social ou du rôle professionnel assigné. Une personne dans le groupe peut tout simplement prendre le « *lead* » et inspirer les autres membres en fonction de ses contributions, de sa façon d'encourager la créativité, de fédérer les initiatives ou encore de synthétiser les contributions. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de leadership, bien au contraire. Ce qui compte, c'est de fixer des caps, des objectifs et de répondre aux attentes du client.

Le numérique est donc au cœur de deux grandes évolutions du monde du travail dans les pays occidentaux :

• L'organisation du travail est de moins en moins conçue de façon taylorienne et de plus avec des niveaux hiérarchiques faibles, remplacés par des structures plutôt matricielles et/ou en réseau. Autrement dit, moins l'organisation du travail est conçue de façon mécaniste, plus le besoin de leadership à tous les niveaux de responsabilité se fait sentir.

• La mobilisation des talents et des compétences est de moins en moins attendue de la seule personne du dirigeant. En fait, à l'instar de Bénédicte Chrétien, la DRH du groupe Edmond de Rothschild, de plus en plus d'acteurs de l'entreprise critiquent une certaine conception du leadership qui surexpose le dirigeant et minimise les ressources du collectif.

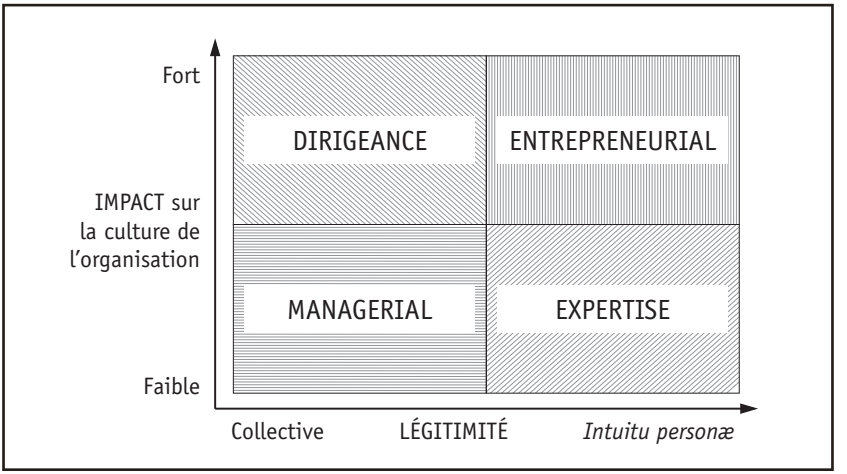
Cela dit, mes échanges avec de nombreux dirigeants et DRH dans le cadre de mes travaux m'incitent à nuancer la nature de l'impact des transformations induites par le numérique selon la nature du leadership exercé.

En effet, comme cela est démontré dans mon dernier ouvrage[1], le leadership attendu des managers de proximité peut partager les mêmes valeurs que le leadership attendu du dirigeant, mais certainement pas avec la même portée, les mêmes responsabilités, la même exposition personnelle et d'une certaine façon la même intensité.

Schématiquement, il est possible d'isoler quatre grandes typologies de leadership[2] selon le rôle et les responsabilités assignés en fonction de deux

1. *Le Génie du leadership : mythes et défis de l'action managériale*, Dunod, Paris, 2013.
2. Ces catégories n'ont aucun caractère prescriptif. Le leadership s'exprime toujours de façon différente en fonction des personnes et des circonstances. Son efficacité dépend des spécificités individuelles et collectives impliquées ainsi que des règles et particula-

critères : (1) le niveau d'impact sur la culture de l'organisation, c'est-à-dire l'influence du leadership sur l'ensemble des traditions, valeurs, règles, croyances et attitudes dominantes au sein de l'entreprise ; (2) la nature de la légitimité du leadership de celui ou celle qui l'incarne. D'un côté, on trouve une légitimité *intuitu personae*, lorsque celle-ci émane d'une contribution personnelle exceptionnelle et/ou d'une forte personnalité. De l'autre, on trouve une légitimité collective, lorsque celle-ci est délibérément accordée par les personnes de son entourage professionnel.



Les grandes catégories de leadership

À partir de cette catégorisation et des échanges conduits dans mes travaux, il est possible de nuancer l'impact des transformations numériques sur chacune de ces grandes catégories de leadership :

1. Le leadership « entrepreneurial » tire sa légitimité de la capacité du dirigeant à imaginer et à mettre en œuvre des projets créateurs de valeur tout en étant disposé à prendre des risques, notamment sur ses biens personnels. Le niveau élevé d'engagement et d'énergie du dirigeant impacte donc très fortement la culture de l'entreprise et les préférences managériales qui en découlent. Le leadership entrepreneurial est finalement assez peu touché par les transformations numériques, dans la mesure où les entrepreneurs sont davantage concernés par la mise au point de leur produit ou service et l'élaboration de leur

rités de l'environnement organisationnel, culturel et sectoriel. La nature éminemment sociale et contextuelle du leadership nous limite donc dans l'utilisation qui peut être faite de la conceptualisation proposée ici.

stratégie que par le management des hommes et des femmes (ce qui n'empêche pas une proximité chaleureuse). Cela paraît assez évident dans les PME. Mais dans les grandes entreprises, ce phénomène apparaît également. Par exemple, l'attention et l'énergie de Vincent Bolloré sont davantage concentrées sur l'avenir et les opportunités d'évolution de son groupe que sur le management des entités qui le composent.

2. Le leadership de « dirigeance » fait référence aux travaux de Frank Bournois[3] et de ses collègues sur la dirigeance désignant l'ensemble des difficultés rencontrées par l'équipe dirigeante d'une entreprise[4]. Ce leadership est caractérisé par la capacité des membres de l'équipe dirigeante à élaborer une vision à long terme de l'activité, à traduire cette vision en stratégie et à convaincre l'ensemble du collectif et des parties prenantes du bien-fondé de cette stratégie. La légitimité du leadership provient essentiellement de la pertinence et de la cohérence des décisions des acteurs de la dirigeance qui sont des salariés de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. L'impact du numérique sur leur leadership est plus important que pour l'entrepreneur dans la mesure où ils doivent rendre des comptes sur les résultats, mais aussi, et de plus en plus, sur la façon dont ces résultats ont été obtenus. La compétitivité et l'harmonie sociale deviennent des enjeux d'importance stratégique et, par conséquent, l'adaptation aux transformations induites par le numérique n'est pas une option pour eux.

3. Le leadership « managérial » tire sa légitimité de la façon dont sont interprétées et appliquées les directives et les priorités dans le travail. Cette légitimité sera d'autant plus grande que la confiance et le respect caractérisent les relations entre les différents acteurs concernés par l'action managériale. Puisque l'action managériale est par définition limitée à une ou plusieurs équipes, son impact sur la culture de l'entreprise est nécessairement limité. En revanche, c'est certainement au niveau du leadership managérial que l'impact du numérique est le plus intense. L'action de ces managers est en tension entre les injonctions et les objectifs fixés par la direction et le collectif, c'est-à-dire des hommes et des femmes de plus en plus connectés entre eux et avec d'autres, mais aussi de plus en plus contrôlés par les nouvelles technologies et certainement de plus en plus sensibles à l'autoritarisme. À l'heure du numé-

3. Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., & Scaringella, J.-L., *Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance*, Éditions d'Organisation, 2007.
4. Cette équipe est généralement constituée du directeur général et des membres du comité exécutif (Comex) et du comité de direction (Codir). La dirigeance permet de distinguer les activités de surveillance de la dirigeance qui incombent aux conseils d'administration et aux conseils de surveillance.

rique, de nouvelles qualités sont sollicitées pour être un véritable entraîneur de talents : des qualités de dialogue, de codéveloppement des compétences et de pédagogue de la chose collective interconnectée (ex. : réseaux sociaux et blogs internes), multigénérationnel (Y, Z, etc.) et « *borderless* » (*global village*).

4. Le leadership « d'expertise » tire sa légitimité d'un niveau de connaissances particulier d'une personne en charge au nom d'une équipe de collaborateurs. Cette légitimité peut être interne (ex. : le plus doué d'entre nous) ou externe (ex. : un ingénieur primé par la profession). L'impact du leadership d'expertise sur la culture de l'entreprise est naturellement limité puisqu'il ne concerne généralement qu'un domaine très spécifique de l'activité. Le leadership d'expertise est nécessairement impacté par les nouvelles technologies dans la façon de travailler, mais également par les interactions et publications visibles par un nombre toujours plus grand de personnes.

Les mutations numériques ont créé une inversion de polarité en termes d'adaptabilité. Il y a encore quelques années, les jeunes qui entraient dans une entreprise étaient invités à comprendre l'organisation, la culture et les règles tacites de fonctionnement. Aujourd'hui, c'est de plus en plus l'entreprise qui est invitée à adapter ses structures et ses règles aux jeunes, à leur façon de travailler, de penser et de collaborer.

En termes de leadership, cette inversion de polarité remet en cause le paradigme managérial hiérarchique. À la tête des organisations, cette transformation est ressentie, mais c'est au niveau managérial que les pressions transformationnelles et mutationnelles sont les plus fortes. D'ailleurs, l'évolution des attentes en matière de leadership managérial est ressentie de façon très prégnante dans beaucoup d'entreprises. Il s'agit là d'un facteur de différenciation, et donc de compétitivité, à ne négliger sous aucun prétexte.

Eric-Jean Garcia *est docteur en Sciences de l'éducation (Université de Londres), chercheur-conseil en Leadership et innovation managériale. Il est Maître de Conférences et directeur de la formation de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants à Sciences Po. Il vient de publier* Le Génie du leadership : Mythes et défis de l'action managériale, *Dunod, Paris, 2013.*

Le co-leadership : une nouvelle forme de pouvoir dans l'entreprise numérique

Alain Gauthier

Dans mon exposé du mardi 5 novembre 2013 à la Fondation Télécom, j'ai abordé les questions suivantes :

• Pourquoi de nouvelles formes de leadership sont-elles nécessaires maintenant ?

• Qu'est-ce que le co-leadership et en quoi se distingue-t-il du leadership traditionnel, notamment en termes de pouvoir ?

• Quelles sont les conditions individuelles et collectives du co-leadership ?

• Comment le co-leadership peut-il se développer dans l'entreprise numérique ?

Cette contribution met principalement l'accent sur les réponses apportées aux deux premières questions, et mentionne seulement quelques éléments à prendre en compte dans l'abord des deux dernières questions.

1. Pourquoi de nouvelles formes de leadership sont-elles nécessaires maintenant ?

La complexité croissante de la vie économique et sociale ne peut être abordée effectivement qu'en faisant appel à l'intelligence et à l'engagement de tous. Une grande partie des crises actuelles sont la conséquence du modèle de développement des derniers siècles, qui repose principalement sur le paradigme de domination décrit par Riane Eisler[5] – et dont l'effet s'est amplifié sur le plan mondial avec le développement exponentiel des technologies au cours des cent cinquante dernières années.

5. Eisler, R., *The Power of Partnership*, New World Library, Novato, 2002. Voir également le texte de l'auteur traduit en français : « Co-créer une société et une économie de la compassion solidaires », in Carine Dartiguepeyrou (dir.), *La Nouvelle Avant-garde, vers un changement de culture*, L'Harmattan, coll. Avant-garde, 2013.

Le paradigme de domination, ou patriarcat, est caractérisé par un recours habituel à la comparaison et à une catégorisation implicite supérieur-inférieur, à un fort degré de peur et de soumission, à des structures sociales fortement hiérarchisées et à la légitimation de la domination comme mode d'organisation le plus efficace. Il commence à céder progressivement la place à un paradigme de partenariat fondé sur l'équivalence[6] entre êtres humains, la confiance mutuelle, des hiérarchies plus plates et des processus plus transversaux, où maturité personnelle et sagesse sont les principaux critères de promotion, ainsi que sur la valorisation et la légitimation de la collaboration et des relations de parité.

L'évolution des cinquante dernières années, liée à la modernité et à l'émergence de la postmodernité, a conduit de plus en plus de gens dans le monde à réclamer les mêmes droits individuels et civiques. Cela a conduit à la fois à des avancées démocratiques et à des conflits croissants, dont la seule issue pacifique est la diffusion large des principes et pratiques de communication non violente, de coopération et de partenariat.

L'adoption élargie d'un nouveau paradigme de développement – et des formes de leadership collaboratif qui le sous-tendent – va dépendre d'une prise de conscience et de la coopération entre leaders d'avant-garde dans tous les secteurs de la société – secteur public, secteur privé, société civile, éducation, média – au niveau d'un pays comme de l'ensemble du monde.

Par un comportement exemplaire et des innovations culturelles et structurelles, ces co-leaders peuvent créer les conditions dans lesquelles beaucoup d'autres pourront prendre conscience de leur potentiel créatif et faire l'expérience de la synergie et de l'abondance dans leur vie. Dans le contexte d'une transformation de l'éducation, des percées innovatrices dans le développement et la pratique du leadership impliquent des changements à la fois intérieurs et extérieurs aux niveaux individuel et collectif.

2. Qu'est-ce que le co-leadership et en quoi se distingue-t-il du leadership traditionnel, notamment en termes de pouvoir ?

Le terme leadership est à prendre dans le sens large d'innovateur et « d'influenceur » dans le champ socioculturel, sans le limiter à une position d'autorité formelle. *In fine*, ce terme peut s'appliquer à toute personne qui n'accepte pas le *statu quo* et s'engage – seule ou avec d'autres – dans un processus de changement. Faire preuve de leadership, c'est parler, écouter et agir d'une manière qui permet à un groupe, à une organisation ou à une communauté de faire face à ses principaux défis de manière créative et effective.

6. Au sens d'égale valeur intrinsèque.

Il convient de *redéfinir le sens du mot leadership* puisque nous n'avons pas de terme équivalent en français, à l'exception du mot « dirigeance », qui le traduit imparfaitement – car diriger veut dire étymologiquement aligner, ordonner, conduire. Le verbe anglais « *lead* » provient de la racine indo-européenne « *leith* » qui veut dire « aller de l'avant », « franchir un seuil » ou même « mourir » : un seuil doit être franchi et des habitudes doivent être laissées derrière soi pour que quelque chose de nouveau se manifeste ; lâcher-prise de ce que nous croyons savoir ou contrôler peut être vécu comme une forme de mort à ce qui nous est familier.

Et si faire preuve de leadership voulait dire : s'aventurer en territoire inconnu avec curiosité et confiance ; sentir ce qui est sur le point d'émerger en étant présent à ce qui est ; participer de manière créative à un champ élargi du savoir et du faire ; donner voix et énergie à une impulsion évolutionnaire ; s'inviter soi-même et convier d'autres à franchir un seuil et à découvrir de nouveaux espaces où s'expriment créativité, intelligence – voire sagesse – collectives ; et libérer ainsi l'accès au potentiel de leadership qui existe en chaque individu ? Le poète devant sa feuille blanche, le peintre devant sa toile vierge, le sculpteur face au bloc de marbre brut, le metteur en scène contemplant la scène vide ne vivent-ils pas ce lâcher-prise pour pouvoir créer sans se répéter ?

Des leaders individuels peuvent être encore nécessaires aujourd'hui, notamment en cas de crise, mais, dans le meilleur des cas, l'une de leurs responsabilités est d'inviter d'autres membres de la communauté à *devenir des co-leaders* – pour exercer un leadership partagé ou collectif. En franchissant un seuil ensemble, ces co-leaders peuvent être également devenir des guides ou soutiens les uns pour les autres.

Devenir un co-leader signifie également se percevoir comme un instrument à la fois singulier *et* capable de jouer en harmonie avec d'autres – au service du bien commun. Se connecter à l'autre et s'adresser à son soi authentique permet d'agir dans un véritable esprit de partenariat ou de co-leadership, comme le font les musiciens d'un ensemble de jazz ou d'un orchestre de chambre qui jouent sans chef d'orchestre. Considérer le leadership comme un art à la fois individuel et collectif ouvre un registre beaucoup plus large en soi-même et dans la communauté dont on fait partie.

En résumé, si le leadership authentique consiste à franchir un seuil ouvrant sur l'inconnu et à donner l'exemple en découvrant ou en inventant de nouvelles possibilités à explorer et à réaliser, le co-leadership ouvre d'emblée un espace où un ensemble de personnes peuvent conjointement faire acte de leadership.

Le co-leadership est pratiqué par des leaders qui se considèrent les uns et les autres comme des pairs à la fois co-créateurs et co-responsables – au service du bien commun. Ils assument un leadership flexible, tournant ou conjoint,

selon ce qu'ils perçoivent comme approprié. Aucun d'entre eux n'éprouve le besoin de se mettre en avant ou d'imposer son point de vue. Mais chacun développe son aptitude à sentir ce qui doit être dit ou fait, à contribuer avec son don singulier et à faire appel à la sagesse collective.

Le co-leadership remet en cause la distinction traditionnelle entre leaders et « suiveurs » (ou dirigeants et dirigés) qui se mettent d'accord sur un ou deux objectifs à atteindre – chacun restant dans son rôle de décideur ou d'exécutant. Dans ce sens, le partenariat « produit » une orientation commune, un accord sur les modalités d'interaction et un engagement mutuel de chacun au service de buts recherchés à plus long terme. Cela conduit chacun des co-leaders à examiner ses croyances sur le leadership et à s'engager dans des pratiques telles que l'ajustement mutuel, la recherche du sens partagé, et l'apprendre ensemble, qui engendreront une nouvelle culture favorisant la transversalité.

Il est à noter que, dans nombre de cultures non occidentales, le leadership est considéré comme une capacité collective plutôt qu'individuelle. Par contraste avec le leadership héroïque individuel, le co-leadership embrasse la diversité des membres de l'organisation et de leurs perspectives ; il libère à la fois l'initiative individuelle et l'intelligence collective.

De fait, de nouvelles formes de leadership émergent dans de nombreuses organisations et communautés à travers le monde, en réponse à la complexité croissante, aux crises multiples et aux limites du paradigme actuel de développement. Elles sont appelées, selon les cas, leadership partagé, complémentaire, distribué, collaboratif, circulaire, collectif ou communautaire, et mettent l'accent sur l'influence interpersonnelle, le dialogue, la mutualité et la vision latérale – en considérant le leadership comme un processus relationnel plutôt qu'une position formelle.

Le co-leadership en action peut s'observer dans certains sports (course de relais, hockey sur glace, alpinisme), dans les arts (ensemble de jazz, improvisation théâtrale) ainsi que dans certains films (*Le Seigneur des anneaux*, *Star Trek*, *La Guerre des étoiles*, *Matrix*) où le rôle de chaque membre de l'équipe évolue avec fluidité en fonction des besoins, des initiatives et des dons spécifiques de chacun.

Dans les organisations, le co-leadership permet d'engager simultanément des changements de bas en haut, de haut en bas, de manière transversale, en diagonale, en réseau ou en boucle, et traverse les frontières fonctionnelles, organisationnelles, géographiques ou même sectorielles. Il est déjà utilisé par certaines entreprises pour créer de l'innovation ouverte avec des fournisseurs, clients, partenaires ou même certains concurrents, ou pour résoudre des problèmes complexes de développement durable en associant secteur public,

secteur privé et société civile. Quand il est pratiqué entre secteurs, il crée les conditions de l'apprenance[7] et de l'innovation sociétales, par un sens accru d'interdépendance et une grande confiance dans l'auto-organisation, à partir d'une finalité, d'une vision et de valeurs partagées.

Le co-leadership est un espace de pouvoir partagé : les relations paritaires et l'émulation remplacent la compétition et la recherche de position dominante ; la hiérarchie est relativement « plate » et fondée surtout sur la maturité personnelle et l'expérience reconnue ; c'est un espace intersubjectif où chacun peut exprimer sa singularité et sa créativité, en faisant appel à la capacité d'invention et de sagesse collective ; il permet un changement d'échelle par la multiplication de co-leaders dans et entre tous les secteurs de la société.

3. Quelles sont les conditions individuelles et collectives de l'exercice du co-leadership ?

La pratique du co-leadership requiert et développe certaines qualités : humilité, ouverture, présence, empathie, courage, vision globale, sens du service, etc. Elle suppose une danse intérieure entre les aspects divers et parfois contradictoires de sa personnalité pour que la danse extérieure avec d'autres soit possible – dans la recherche du bien collectif.

Le co-leadership intègre et équilibre consciemment : réflexion et action ; intuition et logique ; corps, cœur et intellect ; présence et vision ; intelligence émotionnelle et pensée systémique ; créativité individuelle et intelligence collective ; expérimentation et dissémination ; finalités économique, écologique, sociale et humaine. Il suppose donc le développement d'une capacité individuelle et collective de penser « et… et », plutôt que « ou… ou », donc une maturité intellectuelle, émotionnelle et morale. Ce développement résulte de la volonté d'appliquer dans sa vie quotidienne des pratiques personnelles (connaissance de soi), interpersonnelles (qualité relationnelle et dialogue) et systémiques (prise en compte des interdépendances) au niveau de l'organisation et de ses principales parties prenantes.

4. Comment le co-leadership peut-il se développer dans l'entreprise numérique ?

L'entreprise numérique offre un champ d'application particulièrement propice à la pratique du co-leadership pour plusieurs raisons, dont certaines ont été mentionnées par les participants : elle doit redéfinir sa performance

7. Capacité d'apprendre individuellement et ensemble, qui passe souvent par le désapprendre et la remise en cause d'habitudes de pensée et de comportement.

de manière plus systémique, avec un retour vers des objectifs plus collectifs ; les choses commencent à bouger par « le bas » avec l'arrivée de nouvelles générations qui supportent mal le contrôle hiérarchique et cherchent l'occasion de travailler en réseau dans des relations plus paritaires ; la culture et les structures managériales doivent mieux tirer parti des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui font des réseaux distribués et autorégulés une réalité.

L'expérience des organisations les plus en pointe montre qu'une innovation en matière de modes de pensée ou de comportement se propage de proche en proche[8] : des « innovateurs » à leurs « supporters », puis aux « hésitants » et enfin aux « résistants ». C'est un modèle organique qui conduit le leadership à travailler avec les forces – c'est-à-dire les innovateurs et les supporters – et non contre elles, comme le suggère le *Tao Tse King* chinois (ou *Livre de la Voie et de la Vertu*).

Les applications réussies montrent l'importance d'identifier, de connecter et de soutenir les leaders innovateurs et évolutionnaires ; d'encourager l'investigation, l'expérimentation et la réflexion individuelles et collectives dans toute l'organisation ; de favoriser le développement des nouvelles aptitudes requises dans des communautés de pratique.

Alain Gauthier *centre actuellement son activité de consultant, d'animateur, d'éducateur, de coach et d'auteur sur le développement du co-leadership évolutionnaire et l'apprenance collective comme préalables à un changement profond et durable dans et entre les organisations. Diplômé de HEC, MBA Stanford et senior consultant chez McKinsey dans la première partie de sa carrière, il a servi depuis plus de quarante-cinq ans une grande variété d'organisations en Europe, aux États-Unis, au Japon et en Afrique. Alain Gauthier vient de publier* Le Co-leadership évolutionnaire, pour une société co-créatrice en émergence *(HD, 2013) et a contribué au livre* La Nouvelle Avant-garde, vers un changement de culture *(Carine Dartiguepeyrou, dir., L'Harmattan, coll. Avant-garde, 2013), ainsi qu'à cinq autres ouvrages collectifs sur le leadership. Il a adapté en français trois livres de Peter Senge sur l'organisation apprenante :* La Cinquième Discipline, Le Guide de Terrain *et* La Danse du Changement *(Editions First). Ses autres publications et présentations figurent sur le site bilingue www.coreleadership.com.*

8. M'inspirant en cela du modèle de diffusion de l'innovation proposé par Everett M. Rogers dans son livre *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 2003.

Une nouvelle culture du pouvoir : entre influence et collaboration

Sylvain Geyskens

Tous les secteurs ne sont pas touchés de la même manière par le numérique. Chez Accenture, si l'on regarde uniquement l'interne, le numérique nous a permis de mieux collaborer dans un contexte de forte croissance. Quand nous étions quelques centaines de collaborateurs en France, nous échangions chacun dans notre propre réseau, le plus souvent en visuel. Or, depuis, nous sommes passés à des milliers de collaborateurs. Grâce aux outils numériques de type Réseau social d'entreprise, ou Sharepoint, nous pouvons mieux repérer les collaborateurs, stocker ses connaissances, échanger des informations au sein de communautés organisées virtuellement. Grâce aux outils de type Réunion en ligne, nous sommes en mesure d'avoir des discussions à plusieurs, d'écrire sur un tableau blanc virtuel. Les technologies de téléprésence offrent une qualité d'image qui nous donne l'impression d'être face à face.

Les différentes formes de pouvoir

Le pouvoir est la capacité à déterminer la vie d'une organisation ou d'individus, le pouvoir de déterminer sa propre vie. Il y a différentes formes de pouvoir : tout d'abord, les différentes connaissances que l'on a et que l'on est prêt à partager ; ensuite, des pouvoirs qui sont liés surtout à la gestion de carrière des collaborateurs ; enfin, le pouvoir du manager qui va reconnaître et valoriser tel ou tel type de compétences ou telle personnalité.

Pouvoir et leadership

Le leadership se trouve chez les personnes qui ont un certain charisme et peuvent « embarquer » un plus grand nombre. C'est aussi une forme de pouvoir. Le leader n'est pas forcément celui pour qui l'on travaille, mais celui avec qui on a envie de travailler.

Le pouvoir du « patron traditionnel » existe toujours, car c'est lui qui décide de la promotion des collaborateurs. Auparavant, le patron était celui qui possédait quelque chose de plus, comme l'expertise. Aujourd'hui, avec le numérique, concomitante à l'accélération de la production de connaissances, le statut de « patron » est remis en cause par l'accès universel à la connaissance. Si l'expérience reste indispensable dans certains contextes, elle n'est pas suffisance pour être leader.

Le « bon » manager et le leader

Il faut distinguer le « bon » manager du leader.

Un « bon » manager de l'ère numérique aide les individus à bien organiser l'information qu'ils traitent. Il contribue à mettre en avant la pertinence des informations, à donner de la perspective par rapport à une vision donnée. Chaque profil, chaque personnalité (un ingénieur, un commercial, un designer) ne portant pas le même regard et posant un filtre particulier sur les informations, un « bon » manager va assembler les différents profils, les personnalités et les compétences.

Un leader est celui que l'on a naturellement envie de suivre. Le leader est clair sur ce qu'il veut et comment y aller. Il sait comment motiver les gens, que cela soit sous une forme démocratique, mais aussi parfois autocratique, selon le contexte culturel. Le leader a des qualités d'écoute qui lui permettent d'apparaître comme quelqu'un de confiance.

Enfin, un bon leader apparaît comme tel par sa capacité à mettre en ligne sa vision, ses valeurs, ses paroles et ses actes. Il est « bien dans ses basquets ».

Le pouvoir d'influence des jeunes générations

Si je prends l'exemple de la stagiaire de vingt et un ans avec qui je travaille, je remarque que, très rapidement, elle a constitué son propre réseau avec d'autres stagiaires. Sa capacité élevée de socialisation, d'accéder rapidement à des réseaux que d'autres n'ont pas, lui confère un certain pouvoir que l'on peut qualifier de pouvoir d'influence. Moi, manager de trente-huit ans, je ne peux que la guider avec bienveillance. Lui donner des orientations rigides reviendrait à la (nous) priver de ses ressources. On ne peut donc qu'accompagner ce pouvoir d'influence.

Les jeunes générations, que l'on dit plus exigeantes et moins loyales, sont malgré tout encore impressionnées par l'entreprise et les formes de respect qui y président. Sans doute du fait du contexte économique difficile, elles se plient relativement facilement à la culture de l'entreprise. Mais elles ont un réflexe de réseautage plus élevé que les collaborateurs plus

seniors. Cependant, parce qu'elles ont vu des parents loyaux à qui cela n'a pas forcément servi, ces jeunes générations sont prêtes à avoir plusieurs métiers, elles se revendiquent plus libres. Plus agile, plus libre, voici donc d'autres ingrédients du pouvoir.

On dit que les jeunes, bien que très « réseaux sociaux », sont en même temps plus individualistes. Cela peut remettre en cause, à terme, la vie collective organisée, car une organisation a besoin d'une certaine stabilité et de loyauté.

La question pertinente est de se demander si la nouvelle génération aura le pouvoir de faire changer la génération précédente. Cela se fera à un rythme plus ou moins rapide selon le contexte, la jeunesse de l'entreprise vs la résilience des générations précédentes dans l'organisation. J'imagine que cela prendra dix ou quinze ans. Chez Accenture, la moyenne d'âge est de trente-deux ans, avec des cadres dirigeants en haut de la hiérarchie qui sont chez Accenture depuis vingt ou vingt-cinq ans et qui sont diplomés. C'est un mélange original, difficile de prévoir. On verra sans doute les changements les plus immédiats à la maille organisationnelle la plus fine, c'est-à-dire au sein des projets, à travers les managers.

Une nouvelle culture du pouvoir

Dans un avenir assez proche, on peut anticiper que la culture du pouvoir se caractérisera par un certain nombre d'attributs.

Tout d'abord, la capacité d'aller chercher l'information et de la valoriser, avec rapidité et agilité.

La confiance en soi, plus précisément l'aisance dans le rapport aux autres. Avec les réseaux sociaux, l'exposition de soi compte énormément. Du coup, les personnalités s'expriment et sont plus revendicatrices. Mais je remarque aussi qu'il y a plus d'entraide chez les stagiaires, et moins de compétition. Je crois que c'est dû au fait que les jeunes générations sont plus en recherche de faire des choses qui les intéressent et qui ont du sens pour eux.

Elle tient aussi dans la prise en compte de sa destinée. D'où le côté un peu impatient des plus jeunes générations.

Cette population est peut-être plus créative et entrepreneuriale. Elle sait qu'il faudra qu'elle crée son propre emploi, sa propre entreprise, en tout cas quelque chose qui n'existe pas.

Mon regard est bien sûr influencé par les jeunes que l'on voit chez Accenture et qui sont bien diplômés. On sait *a contrario* que l'écart est grand entre ceux qui étudient et travaillent, et ceux qui « décrochent », voire sont même sortis du radar de la comptabilité nationale et ne sont même pas répertoriés comme chômeurs.

En tout cas, demain, on aura besoin d'amasser tellement d'informations et de réunir tellement de compétences que l'on sera condamné à travailler en collectif. C'est déjà très visible dans des domaines comme la santé, qui rassemble un ensemble de spécialités et d'expertises qu'il faut être capable de coordonner. Il en est de même dans l'entreprise. On sera de plus en plus amené à collaborer pour un même objectif. Je pense qu'il y aura plus d'interdépendance positive.

Sylvain Geyskens *est directeur d'un programme d'innovation chez Accenture France. Entré en 2000 chez Accenture, il a travaillé onze ans sur des programmes de transformation et la mise en place du progiciel type SAP chez plusieurs clients industriels dans différents pays. Il a géré un partenariat de mécénat de compétences avec Ashoka sur la problématique de l'insertion et de l'emploi. Actuellement, il est point de contact Innovation chez Accenture France et s'occupe, en particulier, de la Chaîne de l'innovation avec des étudiants de cursus variés, des entreprises, des partenaires économiques et technologiques autour de thèmes d'avenir.*

Entreprise numérique et mutation du leadership : l'œuf ou la poule ?

Guillaume Peter

Depuis 1987, SFR a été dirigée par moins d'une dizaine de personnalités. Comment ses dirigeants ou ses leaders successifs ont-ils évolué avec l'amplification du numérique et en quoi leur leadership s'est-il modifié au cours de leur exercice ? D'où la question qui nous intéresse ici : un leader est-il différent dans une entreprise numérique ? Le leader d'une entreprise « *brick-and-mortar* » et celui d'une entreprise numérique sont-ils différents ? Le numérique a-t-il changé la façon d'être leader ? Si oui, est-ce le facteur déterminant, y aurait-il d'autres éléments, internes ou externes à l'entreprise, susceptibles de créer des leaders nouveaux ?

L'évolution du leadership avec le numérique

Qu'est-ce qu'une entreprise ? C'est une idée, un concept, une volonté qui viennent d'un homme ou d'un groupe d'individus, un projet qui est chaque jour en création et en mutation, nourri par des équipes plus ou moins nombreuses. Un projet difficile, car une entreprise veut atteindre un objectif supérieur ou faire mieux qu'un compétiteur. Une entreprise, c'est donc fondamentalement à la fois un objet social et le fruit d'une initiative individuelle.

La réussite du projet reposera sur la capacité de son responsable à réunir et à transformer de l'information, à la faire circuler rapidement entre les membres du projet ou vers ses acheteurs. La réussite d'une entreprise repose beaucoup sur ses systèmes d'information et sur la qualité de sa communication. Telles sont les réalités de la vie économique depuis des décennies.

Dans un tel contexte, l'informatique, qui représente le début du numérique, joue un rôle clé incontournable. Les gros systèmes centraux sont aujourd'hui soutenus par une pléthore d'ordinateurs individuels désormais tous reliés au réseau des réseaux, le Web, partout et tout le temps, à volonté.

Quelle est la conséquence de ce triple lien entre le chef du projet – le leader –, les systèmes d'informations de son projet et les outils individuels dont disposent les membres de ses équipes ? C'est certainement le nouveau mode de travail par équipes, dit matriciel, désormais répandu dans toutes les organisations. Pas de leadership aujourd'hui sans collaboratif numérique !

Le leader a la vision, il conduit les hommes, il ne gère pas, il dirige. Le leader est dirigeant, porteur de ses idées. Ce sont les idées qui conduisent le monde et les projets, les mots qui font bouger les hommes !

De tout temps, le leader a été celui qui parlait à une assemblée, à un hémicycle, à des disciples. Il avait l'autorité et la légitimité. Il maîtrisait le verbe. C'était un orateur et on l'écoutait. Il se tenait sur une estrade, un piédestal, un perchoir ou une caisse d'entrepôt. Il pouvait parler fort, mais avait aussi un porte-voix ou un micro. Verbe et voix ! Le leader maîtrise la communication, la sienne, et aussi celle avec les autres. Il sera le premier à avoir un téléphone ! Le téléphone posé sur un bureau a été la première marque du pouvoir après le gros stylo laqué noir avec plume en or. Puis sont venus successivement la voiture avec chauffeur – premier instrument de mobilité –, l'ordinateur, le PC portable, le téléphone de voiture, le téléphone mobile et enfin le *smartphone*. Les outils du leader se sont démocratisés malgré tous les freins mis en place généralement par le leader lui-même à cette évolution, du fait de ses craintes de perte de contrôle, de perte de statut. J'ai vécu ces moments où l'octroi à un collaborateur d'un PC portable ou d'un téléphone mobile par le PDG d'un groupe industriel était considéré comme une marque d'extrême générosité luxueuse et presque comme du favoritisme ! Aujourd'hui, vingt ans après, les 4 000 collaborateurs de SFR sur le site du Campus à Saint-Denis ont un *smartphone*, qui est un ordinateur portable et communicant ! Ils peuvent l'utiliser à tous les instants de leur vie quotidienne, sur place et en dehors. Grâce à ce concentré de technologie, ils peuvent à distance connaître le nombre de places de parking disponibles sur le Campus, projeter en réunion leurs *slides* sur le grand écran TV mural, imprimer un document sur n'importe quelle imprimante du site, etc. Numérique et pouvoir individuel partagé !

Je me souviens que Jean-Marie Messier, à la mort soudaine du PDG de SFR, Philippe Glotin, le 24 décembre 1996, avait fait distribuer dans la semaine et sur chaque bureau de la tour Séquoia à la Défense, une copie de sa lettre manuscrite de condoléances. Tout le monde n'avait pas d'adresse email… Il avait coutume d'utiliser la communication écrite, souvent manuscrite, qu'il maîtrisait aussi bien que la communication orale. Aujourd'hui, le même leader aurait certainement adressé dans l'heure un email portant sa signature manuscrite scannée avec diffusion générale ! Le leader trouve désormais dans le numérique une façon de communiquer plus vite, plus largement,

plus fréquemment à tous ses collaborateurs. En 1998, chez SFR, un salarié mécontent, quittant l'entreprise, répandit sa rancœur par un email vers toute personne pouvant recevoir ce genre de missive – déjà plusieurs milliers de collaborateurs à l'époque. Le PDG, Philippe Germond, rétorqua dans la foulée par un email général instituant la première charte de bonne conduite avec la correspondance électronique. Puissance et régulation du numérique par le leader avant le troisième millénaire !

Aujourd'hui, les réseaux sociaux permettent de s'épancher. Un autre dirigeant chez SFR dans les années 1990, qui boudait obstinément ordinateur, progiciel et email et faisait « taper » toutes ses notes et ses rapports dans un traitement de texte par son assistante, est devenu une fois à la retraite un intense blogueur ! Adopter le numérique est une affaire d'intelligence. Aurait-il mieux dirigé aujourd'hui grâce au numérique ? Cela l'aurait certainement aidé dans la consolidation des objectifs individuels qu'il déclinait savamment en cascade suivant la démarche des *Balanced Score Cards* – mais le numérique n'est qu'un outil au service du leadership, qui reste un art.

L'immédiateté de la publication n'a pas échappé aux leaders d'opinion qui utilisent tous les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, en général combinés !) pour créer leur e-réputation et asseoir leur statut de leader… d'opinion. Le leader d'entreprise pourra lui aussi user des réseaux sociaux si prompts à la réaction instantanée pour faire passer les « bons messages », ceux qui peuvent servir l'entreprise qu'il dirige.

Les nouveaux contours du pouvoir collaboratif

D'autres questions sont inhérentes au développement du numérique dans les entreprises : le pouvoir s'est-il déplacé vers les collaborateurs depuis qu'ils disposent eux-mêmes d'outils numériques ? Y a-t-il eu émergence de nouveaux leaders en périphérie du leader central ou pyramidal ? Par ailleurs, le pouvoir des instances représentatives du personnel a-t-il été mis à niveau, voire renforcé par le numérique ? Le corps social des collaborateurs a-t-il lui-même pris le leadership, par exemple par le réseau social d'entreprise ? À défaut, y a-t-il un meilleur contre-pouvoir à celui du leader depuis la généralisation du numérique dans l'organisation du travail des entreprises ?

Dans le champ de la représentation salariale, chez SFR, les organisations syndicales ont désormais droit, par accord d'entreprise et de façon très cadrée par un code de bonne conduite à respecter au risque de perdre ce droit, à une communication générale par email, en plus de l'affichage et du tractage classiquement autorisés par le Code du travail. La communication par email a nettement renforcé leur pouvoir d'information (les décisions d'un comité d'entreprise sont aujourd'hui connues en temps réel par les adhérents du

syndicat), de réaction à une demande d'un salarié adressée par email, de concertation, de diffusion interne et externe ! Si le numérique donne aux *mailing-lists* un pouvoir de nuisance régulièrement irritant, il permet aussi aux confédérations de s'adresser directement aux adhérents et de créer de nouveaux lieux d'expression et de construction via les réseaux sociaux, comme nous l'a indiqué Carole Couvert, Présidente de la confédération CFE-CGC.

Dans mon champ d'activité, celui de l'Expérience Client, nous avons réussi à donner à plusieurs millions de clients la maîtrise de leur budget numérique par une application pour *smartphone*, mais je souligne souvent le paradoxe dans lequel les opérateurs télécoms se trouvent aujourd'hui : les *smartphones* qu'utilisent leurs clients permettent de tweeter en toute liberté et ces messages de mécontentement ne sont actuellement pas connus de leur fournisseur au moment où ils appellent son service client. Le pouvoir s'est complètement déplacé. C'est un sens nouveau de la parabole du maître et de l'esclave ! Le fournisseur ne peut plus recueillir toutes les voix de ses clients, le flot d'informations est devenu trop coûteux ou complexe à gérer en temps réel. La mise en place de forums d'entraide soutenus et supervisés dans une relation client digitale est une première solution. Le collaboratif, fruit du numérique, est sorti des frontières de l'entreprise, mais il y est revenu par du codéveloppement. Le leadership est « distribué », en réseau !

On assiste finalement, sous l'effet du numérique, à une mutation complète des lieux de pouvoir, à un équilibrage des forces. Le monde de l'édition et du journalisme profite de cette tendance. Les nouveaux *players* du digital, producteurs de textes, fortement valorisés par l'économie du Net, sont ceux qui produisent des contenus propices au buzz (cf. Buzzfeed créé en 2006, 85 millions de visiteurs, 100 millions de dollars de CA prévus en 2014).

Le numérique a modifié notre communication individuelle, notre réactivité, notre production exponentielle de messages, de partout et du lever au coucher ! Les véritables handicapés de la communication numérique sont ceux qui n'ont jamais tapé sur un clavier dans leur vie professionnelle. Il n'y a plus d'âge minimal ou maximal pour utiliser le numérique, les femmes sont peut-être plus communicantes – appels, emails, textos, *tweets* – de par leur fibre sociale et relationnelle (cf. travaux du *Think Tank* Futur Numérique sur la transformation numérique de l'entreprise, saison 3).

Les marchés, donc les actionnaires, sont aussi impactés par la fulgurance des informations économiques et boursières. Le cours de l'action peut s'effondrer à la vitesse de propagation d'une information sur la fibre optique à très haut débit. Le leader doit intégrer cet environnement constamment mouvant et conduire ses affaires et ses troupes en exploitant cette grande malléabilité de l'environnement socio-économique.

Enfin, le numérique a donné un statut nouveau au salarié capable d'émettre des idées sur le réseau social d'entreprise comme n'importe quel communicant, d'écrire son blog d'entreprise – souvent soutenu par celle-ci –, d'assurer des missions pour plusieurs clients internes, voire différents employeurs. Ses compétences intellectuelles trouvent, grâce au pouvoir de diffusion et de mise en relation du numérique, de nouveaux débouchés monnayables.

Voici une illustration des mutations du leadership sous l'effet du numérique : en décembre 2013, la directrice Qualité et Performance chez SFR Business Team, promotrice du « *crowd service* », a déclaré devant celle-ci : « le leadership, c'est l'affaire de tous ! C'est nous ! »

Pour revenir au thème initial en l'inversant : le numérique peut-il se substituer au leader, à ses idées, à son incarnation ? Peut-on imaginer dans dix ans, vingt ans, une entreprise où le leadership serait remplacé par un ordinateur à l'image de HAL ou CARL dans *2001 : l'odyssée de l'espace*, incarné sur tous les écrans de l'entreprise par un programme informatique qui émettrait à intervalles calculés les mots d'ordre pour maintenir la motivation des troupes ? Un leadership analysé dans toutes ses composantes, combinant les qualités des meilleurs leaders du monde – Bill Gates, Jack Welch, Jeff Bezos, Lee Lacocca, Carlos Ghon, Antoine Riboud, Jean-Louis Beffa, etc. – et les meilleures réponses à des situations données – crise de croissance, concurrence exacerbée, dépression de consommation, catastrophe environnementale, conflit éthique, perte de confiance rampante – et les reproduisant automatiquement suivant un savant algorithme ?

Le leader peut-il se réduire à un programme informatique ? C'est encore du domaine de l'intelligence artificielle et de la science-fiction. Aujourd'hui, la forte personnalité de l'« entrepreneur », souvent inséparable de l'entreprise qu'il a fondée ou relancée et pratiquant un leadership souvent sans partage (cf. Steve Jobs pour Apple), fait que sa disparition entraîne fréquemment une crise de succession à un moment où l'entreprise se sent « orpheline », comme après la disparition de Philippe Glotin ou le départ brutal de Jean-Marie Messier en juillet 2002.

En conclusion, le numérique a clairement fait bouger les frontières du leadership. Si les grands leaders économiques, politiques ou religieux (le pape François, le dalaï-lama ont leur compte Tweeter !) ont tous su utiliser ses avantages pour renforcer leur rayonnement, dans l'entreprise chacun a son outil de production et de diffusion d'idées, sa capacité d'influence et d'émissions de propositions, de création de groupes de sympathisants et de contre-pouvoir. Le pouvoir individuel est indéniablement renforcé, par une capacité de production, de partage, de regroupement, de forte réactivité agile. La

collaboration se fait en matrice suivant une organisation plate et ramifiée. Le lien social, le sens du service (ne pas laisser un email sans réponse !), l'innovation par la créativité agile sont réaffirmés par le numérique. Autant de nouvelles formes de pouvoir ! De même, en contrepoint, le capital humain issu du savoir et des connaissances, la relation humaine – dans une expérience client exclusivement digitale – reprennent de la valeur au sein d'une entreprise trop « robotisée ».

Guillaume Peter *a été co-créateur en 1992 de la SCS (société de commercialisation de services) Bosch Telecom Service (France) au sein du Groupe Bosch. Directeur commercial et marketing, il est chargé de commercialiser les abonnements de téléphonie mobile GSM Itinéris et SFR. Il assure depuis 1995 chez SFR des responsabilités de management en business développement et en relations extérieures et internationales. Il contribue depuis 2010 au programme d'amélioration de l'Expérience Client Grand Public. Spécialiste du numérique, il a produit en 2002 un mémoire d'Executive MBA (Groupe HEC) sur le livre électronique. Cofondateur de la Bibliothèque Numérique pour le Handicap en 2005, il est l'auteur d'un roman numérique* Le LIS et l'Alpiniste *paru en 2006 chez Numilog.*

Voir ces liens :

http://fr.wiktionary.org/wiki/entreprise
Dérivé d'*entreprendre*, daté de environ 1430-40 dans le sens de « prendre entre ses mains ». Aux environs de 1480 il prit le sens de « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif ».

http://www.cnrtl.fr/etymologie/entreprendre
Étymol. et Hist. 1. a) Ca 1140 a. fr. « attaquer » (G. Gaimar, *Hist. des anglois*, éd. A. Bell, 203) ; **b)** 1174-76 au fig. « interpeller, accuser de » (G. de Pont-Ste-Maxence, *Saint Thomas*, éd. E. Walberg, 2327) ; c) 1396 *entreprendre sur* « empiéter sur » ici « s'arroger le droit de juger sur » (*Trésor des chartes de Rethel*, II, 431, 5 ds Runk., p. 106) ; d) 1559 « conquérir par la flatterie, essayer de séduire » (Amyot, *Crassus* ds Gdf. *Compl.*) ; **2.** 1176-81 « commencer (quelque chose), mettre en œuvre, se mettre à exécuter » (Chr. de Troyes, *Chevalier charrette*, éd. M. Roques, 2829). Composé de *entre** et de *prendre**. Le sens 2 est une altération par substitution de préf., de l'a. fr. *emprendre* « commencer, mettre en œuvre » (dep. ca 1100 ds T.-L.), d'un b. lat. **imprehendere* (REW³, n° 4317 ; FEW t. 4, p. 602).

https://sites.google.com/site/etymologielatingrec/home/e/entreprendre
Du latin *inter prehendere* : saisir avec la main. Le mot latin *prehendere* signifie « saisir, prendre » pour maîtriser...

L'entreprise comme communauté d'innovation. Pour un cadre légal de l'entreprise

Blanche Segrestin

La crise contemporaine est habituellement analysée comme une crise économique classique, liée à la mondialisation et à la dérégulation de la finance. On invoque le précédent de 1929 et on prône une régulation accrue des banques et des marchés financiers. Mais on oublie alors que, depuis 1929, le tissu économique s'est complètement transformé. Avec le développement d'une « économie d'entreprises », faite de grands groupes, de systèmes de management et de R&D, un nouveau mode de régulation s'est développé dans l'après-guerre, entre l'État et le Marché, *celui de la gouvernance des grandes entreprises*. C'est ce mode de régulation qui a fait défaut et qui provoque la crise actuelle.

Depuis les années 1980, le management des grandes entreprises a été profondément transformé. Les dirigeants ont été soumis à la surveillance accrue des résultats financiers et centrés sur la valeur actionnariale. Un ensemble de dispositifs d'incitation, de rémunération et d'évaluation ont encadré leurs actions dans le but « d'aligner », comme le demande la « théorie de l'agence », leur comportement sur l'intérêt des actionnaires. Une norme nouvelle, la *corporate governance*, s'est ainsi imposée, remodelant tous les critères de gestion, jusqu'aux repères comptables.

Cette transformation a provoqué des dysfonctionnements dès les années 1990. Mais c'est lorsqu'elle a touché le management bancaire qu'elle a provoqué la débâcle. Car seule une transformation profonde des systèmes de management peut expliquer comment ces grandes organisations, dotées des expertises les plus pointues et rompues de longue date aux bulles immobilières, ont couru vers l'abîme. Nous savons aujourd'hui que, pour assurer la profitabilité actionnariale à court terme, le management des banques a délibérément outrepassé les règles les plus traditionnelles de la gestion de risque.

Au-delà des banques, les grandes entreprises ont également été touchées dans tous les pays développés par les effets de la *corporate governance*. Là

encore, les stratégies focalisées sur l'obtention de résultats à court terme, visibles par l'actionnaire et l'analyste financier, ont eu raison des projets innovants à long terme, ainsi que de la cohésion organisationnelle et sociale. De nombreux témoignages de dirigeants corroborent cette analyse.

Mais comment expliquer que la direction des entreprises se soit retournée contre la pérennité des entreprises elles-mêmes ? Pourquoi la *corporate governance*, dont les fondements théoriques sont manifestement fragiles, a-t-elle pu avoir un tel impact ? Selon nous, la crise révèle le vide juridique et théorique de la notion d'entreprise par comparaison avec celle de la société anonyme.

Si l'entreprise n'a pas pu être protégée des exigences de profitabilité, c'est notamment parce qu'en droit, l'entreprise n'existe pas. Seule existe la société anonyme. Et seuls les associés, c'est-à-dire généralement les actionnaires, sont en mesure de nommer et d'évaluer l'action des dirigeants.

Or, l'entreprise se distingue des sociétés commerciales depuis la fin du 19e siècle : les grandes entreprises se forment à cette époque alors que les sociétés commerciales sont connues depuis longtemps, la société anonyme étant même libéralisée en 1867. Au début du 20e siècle, l'idée d'entreprise s'affirme progressivement avec le développement du management comme acteur et comme doctrine. La société commerciale, quant à elle, n'est plus perçue que comme un mécanisme de financement, au point que dans les années 1960, Galbraith pouvait penser que le pouvoir des actionnaires n'était qu'*un vieux mythe*.

Il faut attendre la crise de compétitivité des années 1970-1980 aux États-Unis pour que le rapport s'inverse. La théorie économique de « l'agence » joue alors un rôle décisif. Elle voit les dirigeants comme des « agents » qui doivent être « incités » à gérer les entreprises dans l'intérêt des actionnaires. Cette théorie s'appuie sur le droit (ou plutôt le vide du droit) : comme, en droit, les dirigeants sont des « mandataires sociaux » nommés et révoqués par les actionnaires, le projet d'alignement des dirigeants sur la valeur a pu s'imposer comme optimal et légitime. La confusion entre l'entreprise et la société commerciale se diffuse alors dans les discours scientifiques, médiatiques et dans l'opinion publique : l'entreprise est alors assimilée à un instrument financier, caractérisé avant tout par une logique de valeur pour l'actionnaire.

Certes, de nombreuses approches tentent de s'opposer à cette logique (théorie des parties prenantes, RSE, théorie de la latitude managériale) ; mais toutes souffrent du vide juridique. Car si le droit n'interdit pas la prise en compte d'objectifs sociaux et environnementaux, il s'avère incapable de protéger les stratégies qui poursuivraient de tels objectifs sur le long terme. Et de fait, aucune de ces approches n'est parvenue à prévenir la crise. Nous

soutenons qu'il faut aujourd'hui rejeter cette confusion entre société et entreprise, et combler pour cela le vide juridique et théorique actuel par une nouvelle conception de l'entreprise.

L'entreprise moderne n'est ni réductible à la société commerciale ni assimilable au capitalisme. Elle est apparue tardivement, quand le développement des sciences et des techniques impose, à la fin du 19e siècle, d'organiser des relations de travail autrement que par le recours au marché. Pour innover, il faut des compétences qui ne préexistent pas : il faut alors organiser les apprentissages collectifs et développer de nouveaux métiers, de nouvelles méthodes, de nouvelles organisations. C'est ce à quoi s'emploient les ingénieurs et les nouveaux dirigeants nés de leurs rangs. Cette dynamique de création collective est indissociable d'un nouveau rapport au travail (dans des relations collectives marquées par la subordination du contrat de travail). Elle est également liée à une nouvelle figure d'autorité, qui n'est ni celle de l'entrepreneur ni celle du capitaliste propriétaire des moyens de production. Le nouveau chef d'entreprise incarne, dans les années 1930, la figure d'une technocratie « neutre » et les espoirs d'un progrès collectif et de relations sociales pacifiées.

Pour refonder l'entreprise, nous proposons quatre principes à partir de cette lecture de l'entreprise et de ses fondements :

Distinguer l'entreprise par sa mission de création collective. L'entreprise, à la différence du commerce, n'a pas pour seul objectif de faire du profit. Elle vise à développer de nouvelles capacités d'action. Elle ne se réduit pas non plus à un contrat de travail (comme l'emploi domestique), il n'y a « entreprise » que lorsque le travail s'inscrit dans un projet de perfectionnement, d'apprentissage et d'innovation collectifs.

Clarifier le statut des dirigeants. Les dirigeants sont choisis non pour représenter des intérêts, serait-ce celui de différentes parties. Ils sont choisis pour leur compétence à inventer un nouvel usage des ressources et à conduire un projet d'entreprise. Aussi leur statut devrait-il être explicitement défini comme une « habilitation » (à l'instar du capitaine de bateau) par toutes les personnes qui s'engagent dans ce projet collectif en confiant aux dirigeants la gestion de ce que nous appelons leurs « potentiels ».

Définir la participation au collectif « entreprise » comme un engagement. Dans la société anonyme, seuls les actionnaires sont « engagés », car ils sont vus comme les seuls à prendre des risques. Cette conception n'a pas de fondement. Le paiement des salaires ne fait pas disparaître les risques que prennent les salariés en cédant à des dirigeants le destin de leurs compétences ou leur potentiel d'employabilité. Ce point de vue résout la difficulté

de la théorie des parties prenantes : toutes les parties prenantes (*stakeholders*) affectées par des choix de gestion ne sont pas pour autant engagées dans le projet collectif de l'entreprise. En revanche, toutes celles qui s'engagent durablement devraient logiquement pouvoir choisir les dirigeants. Ce principe d'engagement permet de fonder une gouvernance mieux partagée entre actionnaires, salariés, et partenaires « engagés ».

Affirmer de nouveaux principes de solidarité. Toutes les parties engagées dans l'entreprise peuvent voir leurs potentiels impactés par les choix de gestion. Mais ces impacts, dans la mesure où ils résultent de choix de gestion, doivent être considérés comme communs. On peut s'inspirer ici de « la règle des avaries communes » du commerce maritime. Cette règle stipule que les dommages décidés par le capitaine de navire pour sauver l'expédition doivent être partagés par tous ceux qui ont intérêt à ce que le bateau soit sauvé. Par analogie, la plus-value que réalise un actionnaire ne devrait-elle pas en partie revenir au collectif ? De même, une moins-value actionnariale ou un licenciement économique, dès lors que la prospérité de l'entreprise en dépend, ne devraient-ils pas être compensés (par exemple de façon échelonnée dans le temps) par le collectif ? *Aujourd'hui, un tel principe faciliterait grandement la conception d'accords de compétitivité équitables.*

En conclusion, il faut innover en droit et nous proposons notamment un nouveau contrat d'entreprise et de nouveaux statuts de société. Il ne s'agit pas de propositions isolées, comme en témoignent les nouveaux statuts de sociétés dans de nombreux pays (cf. *Benefit Corporations*, *Flexible Purpose Corporations*, etc.). En France, nous proposons, avec le concours de juristes, l'introduction d'une « Société à Objet social étendu » (SOSE). Elle permettrait d'élargir l'objet social en inscrivant dans leur statut que leurs objectifs, tout en incluant le profit, doivent intégrer d'autres buts, tels que le maintien de l'emploi, le renoncement à des techniques polluantes, etc.

Malgré sa simplicité, cette proposition pourrait avoir de nombreux effets positifs, y compris pour les actionnaires qui souhaitent s'engager durablement dans des entreprises responsables. Cette mesure jetterait aussi un pont entre le secteur associatif et le secteur des sociétés commerciales. Elle éviterait de rabattre l'ensemble du projet d'entreprise sur la recherche légitime de lucrativité. Plus fondamentalement, elle rendrait à nouveau possibles (en les protégeant) les projets d'entreprise soucieux de concilier durablement les conditions de l'innovation et de l'efficacité économique avec les exigences sociales et environnementales.

Blanche Segrestin *est professeur à Mines Paristech en sciences de gestion. Elle est l'auteur avec Armand Hatchuel, du livre* Refonder l'entreprise, *Seuil, coll. La République des Idées, 2012.*

L'économie collaborative, une nouvelle expression de leadership

Benjamin Tincq

Leadership et économie collaborative

L'économie collaborative désigne l'ensemble des pratiques et modèles économiques reposant sur un fonctionnement horizontal auquel participent les membres d'une communauté. Il peut s'agir de faire circuler des biens et services (consommation collaborative), de produire en commun par le partage de savoirs et de ressources (logiciels libres, *makers*, *FabLabs*, *coworking*, etc.) ou encore de financer un projet (*crowdfunding*, prêts entre particuliers, etc.).

Tous ces modèles sont fortement tirés par Internet, et plus précisément par la mise en réseau (*peer-to-peer*) et par l'effritement de la frontière entre producteur et consommateur. La conjoncture économique et la défiance envers les institutions jouent un rôle d'accélérateur.

Premièrement, ces nouveaux modèles portent en eux-mêmes une nouvelle expression du leadership, de par leur structure horizontale et distribuée, et de par leur fonctionnement participatif, et ce, qu'ils soient portés par des *start-ups*, des coopératives ou des communautés *open source*. La forme du leadership dépendra toutefois de la finalité servie par la structure *peer-to-peer* : leur diversité a été mise en évidence par Michel Bauwens, fondateur de la P2P Foundation, dans son quadrant "*Four Scenarios for a Collaborative Economy*". Celui-ci fournit un cadre d'analyse d'une organisation, selon que son approche est *for-profit* ou *for-benefit*, d'une part, et selon sa dimension globale ou locale/distribuée, d'autre part. Par exemple, Facebook et Airbnb incarnent le *global for-profit*, car ils utilisent le *peer-to-peer* pour mettre en réseau leurs utilisateurs, tout en adoptant en *backend* une gouvernance verticale et fermée classique. À l'inverse, les communs numériques tels que Wikipédia ou Linux entrent dans la catégorie des *global for-benefit*.

Deuxièmement, on observe dans les communautés « agissantes », centrées autour d'un bien commun, d'une mission commune, une expression du leadership singulière dans laquelle la prise d'initiative légitime le pouvoir

de décision ("*who does the work calls the shots*"). Cette gouvernance par l'action, parfois appelée *do-ocracy*, est notamment observée dans de nombreux projets *open source* et du logiciel libre, au sein de la communauté OuiShare, ou encore dans le Parti Pirate suédois. Dans les deux derniers cas, les décisions opérationnelles sont prises sur le mode de la confiance *a priori* et les décisions majeures par consensus ou consentement, comme en sociocratie. Le vote est généralement exclu, ou utilisé en ultime recours, en ce qu'il crée des perdants qui risqueraient de se désolidariser du projet, comme l'explique Rick Falkvinge, fondateur du Parti Pirate suédois, dans *Swarmwise*.

Troisièmement, il est intéressant de noter qu'un certain nombre de communautés innovantes tirent leur histoire d'un ou plusieurs leaderships marqués par une histoire personnelle : c'est le cas dans plusieurs projets libres ou *open source* emblématiques, tels que les systèmes d'exploitation GNU et Linux, l'encyclopédie libre Wikipédia, la voiture Wikispeed, la maison Wikihouse, les machines industrielles Open Source Ecology ou encore les drones marins Protei. Dans chacun de ces cas, le leader originel, l'instigateur du projet, a partagé librement sa vision en invitant d'autres à le rejoindre, permettant ainsi un développement organique et spontané de leur communauté. Les nouveaux membres s'approprient le projet et le développent.

Les valeurs et les motivations de OuiShare

OuiShare est une communauté qui s'est formée début 2012 à Paris autour d'une mission, d'une vision et de valeurs communes : la conviction qu'un nouveau modèle de société plus inspirant, fondé sur des principes de partage, de collaboration et d'ouverture, était en train de naître.

J'ai rencontré Antonin, un des autres cofondateurs, il y a trois ans via Twitter : à l'époque je m'ennuyais dans un cabinet de conseil et partageait ma veille sur les réseaux. Lui tenait « le blog de la consommation collaborative » et animait le groupe Facebook d'une cinquantaine de passionnés. Au fil de rencontres-apéros informelles dans un petit appartement parisien, émergea en nous l'idée de porter un projet collectif : connecter la communauté internationale des acteurs et des passionnés de l'économie collaborative.

Début 2012, le projet a pris le nom de OuiShare, bannière sous laquelle nous avons organisé un premier *meetup* en février 2013, qui a rassemblé une centaine de participants. Après quelques événements et le lancement d'un premier blog, nous avons alors invité plusieurs passionnés européens avec qui nous étions entrés en contact, à venir nous retrouver à Paris en mai pour un premier OuiShare Summit. C'est dans la foulée qu'Antonin, Flore, Edwin et moi, qui avions été les plus investis dans la construction du projet, avons officiellement créé l'association qui hébergerait les activités de la communauté.

Le format s'est ensuite propagé au-delà des frontières, et nous avons aujourd'hui des groupes actifs dans plus de vingt pays en Europe, en Amérique Latine et au Moyen-Orient, mais aussi des groupes thématiques (mobilité, tourisme, finance, production, etc.) ou encore par projet. Les activités de OuiShare vont du développement de communautés à la production de connaissance (études, *workshops*, magazine en ligne, etc.), l'incubation de projets et l'accompagnement des acteurs traditionnels dans la compréhension et l'adoption de l'économie collaborative.

Le leadership au sein de OuiShare

La prise d'initiative, l'action entrepreneuriale au sens le plus noble du terme, est tout d'abord ce qui permet à OuiShare d'exister et aux projets de se concrétiser. Certes, avec le temps, nous avons appris à identifier les facteurs clés de succès d'un groupe local par exemple, mais le point le plus fondamental reste le leadership du ou des *connectors* locaux. Il(s) ou elle(s) doivent être en mesure d'incarner le projet et les valeurs, mais aussi disposer d'un excellent relationnel, passer du temps à tisser du lien entre les membres au travers d'événements et de relation *one-to-one*, avoir une énergie communicative, organiser des événements, etc.

Il existe une différence entre les simples membres de la communauté et les membres (très) actifs, les *connectors*. Ce sont en quelque sorte les nœuds de la communauté : ce sont ceux qui « leadent » ses activités et ses projets, qui animent les groupes locaux et thématiques, etc. Parmi eux, certains ont un leadership naturel prononcé, souvent lié à leur personnalité et à leurs aspirations : c'est le cas d'Antonin, de Flore, de moi-même ou encore de Francesca, une jeune *connector* américaine allemande qui nous a rejoints pendant l'été 2012. Néanmoins, si l'ensemble des *connectors* se sentent concernés par les questions stratégiques de OuiShare, tous ne s'y impliquent pas au même niveau. Certains préfèrent se concentrer sur leur communauté locale ou un projet spécifique, notamment s'ils exercent une autre activité à côté. Parmi les cinquante *connectors*, environ une dizaine sont très fortement impliqués et ont une activité principale liée presque exclusivement à OuiShare et à son écosystème. À ce jour, il n'y a pas vraiment de distinction formelle entre ces deux catégories de *connectors*, mais elle se fait et se fera de façon organique.

La notion de « développement organique » est importante ici, et j'ajouterais « itératif ». Par exemple, nous n'avions au départ aucun critère pour officialiser de nouveaux *connectors*, si ce n'est le *feeling* avec les individus qui nous a été favorable jusqu'à présent. Depuis, nous avons instauré un principe simple dit 3 x 3 x 3 : un nouveau *connector* est promu par trois *connectors* existants, ayant pu échanger et travailler avec lui sur les trois derniers mois

au moins. Enfin, la recommandation s'effectue sur la base de trois critères : avoir démontré un leadership sur un projet OuiShare, avoir exprimé l'envie de s'impliquer sur le long terme et contribuer aux valeurs et à la culture.

De manière générale, le leadership et la gouvernance de OuiShare sont véhiculés par nos dix valeurs : ouverture, transparence, action, *do-ocracy*, impact, inclusion, bêta permanente, etc. ; elles résument bien notre mode de développement.

Les pratiques et les outils au sein de OuiShare

Le *offline* est très important pour fédérer la communauté, assurer la cohésion entre les *connectors*, etc. Les événements réguliers (*drinks*, *talks*, *workshops*, *dinners*, etc.) contribuent à l'animation des communautés locales, et nous organisons en outre un OuiShare Summit tous les six mois. C'est à cette occasion que tous les *connectors* se retrouvent pour passer du temps ensemble, travailler en petits groupes, prendre du recul sur les derniers mois, co-créer la stratégie des prochains mois et faire la fête ensemble. Le tissage de liens est très important, tant au niveau des *connectors* qu'au niveau des membres d'un groupe. Le but est de créer du lien « pair à pair » en permanence dans la communauté, c'est ce qui la rend riche, résiliente.

Entre les événements, les membres de OuiShare restent en lien grâce au numérique, via une large palette d'outils (Facebook, Twitter, Google Hangouts, Google Drive, Dropbox, Trello, etc.), et en ce sens, on peut dire que OuiShare est une communauté d'action située à l'intersection des espaces physique et numérique. Le *online* et le *offline* se font écho mutuellement, c'est ce qui décuple la capacité d'action et la vitalité de la communauté.

Enfin, il est primordial d'identifier et de valoriser les contributeurs les plus passionnés et les plus motivés, ceux qui deviendront peut-être *connectors*, ou qu'on aurait pu appeler « ambassadeurs » sur un autre projet. Il faut comprendre la motivation de ces personnes, ce qui les fait contribuer. Le facteur aspirationnel est très important chez OuiShare auprès des membres de la communauté, de même que la valorisation publique des contributions. À terme, nous souhaiterions pouvoir rendre ces contributions visibles sur les profils des membres sur le site.

Le futur développement de OuiShare

OuiShare a aujourd'hui presque deux ans et demi, c'est à la fois beaucoup et assez peu. Il faut bien comprendre que le projet était à la base une expérimentation : rien n'était planifié, tout a été construit au fil de l'eau, comme je l'évoquais plus haut au sujet de la gouvernance, par exemple.

Les débuts de notre histoire ont été fortement ancrés à Paris, puis les premiers liens en région et dans les autres pays ont été tissés au détour d'échanges sur Twitter, Skype ou sur un blog. La communauté s'est progressivement maillée « en pair à pair » grâce aux échanges en ligne sur les différents groupes Facebook ou aux échanges locaux dans une même ville. Au fur et à mesure de ce maillage, les connexions entre ses membres se sont faites plus importantes, la dynamique de groupe s'est intensifiée et l'équipe de *connectors* s'est structurée et développée.

Les briques du projet ont alors émergé progressivement : les premiers événements, le magazine collaboratif en ligne, les tours d'Europe ou d'Amérique Latine, le OuiShare Fest (le plus grand festival international dédié à l'économie collaborative), les études et projets de recherche-action, les actions de sensibilisation auprès des acteurs publics, la formation et le conseil, etc.

Un principe fondamental est que la structure doit toujours suivre la réalité pour mieux y coller, et non la précéder. La création formelle de l'association a eu lieu six mois après le début des activités, puis les rôles et principes de gouvernance ont été clarifiés. Petit à petit, nous avons identifié différents modèles économiques : le sponsoring et la vente de tickets sur les événements, le financement (public, privé) sur des projets d'étude ou d'expérimentation, la formation et le conseil – que nous effectuons davantage en tant que free-lance, même si nous envisageons la création d'une sous-structure et d'une marque spécifique aux activités de services.

L'un des grands enjeux des prochains mois, outre la seconde édition du OuiShare Fest qui se tiendra du 5 au 7 mai 2014 au Cabaret Sauvage à Paris, est de structurer les « fondations » de l'association : coordination des projets, gestion administrative et financière, communication, animation de la communauté, etc. Nous avons plusieurs pistes, telles que le mécénat, les dons, les adhésions, et une part du financement de chacun des projets.

Enfin, quand nous aurons clarifié le cercle des *connectors*, un autre chantier sera de clarifier le cercle des membres de OuiShare : entre 2 000 et 3 000 personnes qui adhèrent aux valeurs, participent aux événements et aux échanges en lignes, contribuent ponctuellement sur des projets, mais que nous ne savons pas lister ni quantifier aujourd'hui. L'évolution du site de la communauté, qui inclura une page profil pour les membres, constituera un premier élément de réponse.

De nouvelles expressions de pouvoir

Je pense que les nouvelles expressions de leadership qui émergent dans des communautés comme OuiShare ou des projets *open source* peuvent être imputées à deux facteurs corrélés : les nouvelles formes d'organisation

permises par le numérique, d'une part, et l'évolution des cultures, des échelles de valeurs et des motivations individuelles dans un monde en mutation, d'autre part.

Une des principales valeurs qu'apporte le numérique est l'effondrement des coûts de transaction, la fameuse théorie de Coase. Le numérique permet de structurer les échanges, de synchroniser les actions, de documenter les projets, d'animer les équipes, le tout avec simplicité, à moindres frais et avec un sentiment d'ubiquité. Il facilite la gestion d'une complexité qu'auparavant seules les organisations traditionnelles et verticales pouvaient assumer. Clay Shirky impute cela au fait que le numérique permet de nouvelles formes de débats et prend pour exemple Github, une plateforme collaborative qui permet à une foule de contributeurs de travailler sur du code grâce à un système très élaboré de segmentation des contributions et de contrôle des versions.

Contrairement à ce qu'on a pu craindre par le passé, le numérique ne remplace pas les interactions « dans la vraie vie ». D'ailleurs, on aurait tort de les opposer : Internet, c'est la vraie vie ! Le numérique ne détruit pas le lien social, il l'augmente, en permettant un aller-retour constant entre échanges en ligne et échanges physiques. Sans outil numérique, OuiShare serait resté limité à un petit groupe d'enthousiastes à Paris.

Daniel Pink identifiait dans son livre *Drive* les facteurs de motivation au travail, en mettant notamment en exergue leur caractère non financier. Selon lui, nous sommes avant tout motivés par l'autonomie dans nos actions, la capacité à développer notre expertise au quotidien et par la contribution à une mission qui nous dépasse. Je pense que ces facteurs s'appliquent avec beaucoup de justesse à la façon dont les personnes s'investissent dans OuiShare, et j'y ajouterais la reconnaissance et la valorisation des contributions.

De nouvelles expressions du pouvoir sont en train d'émerger sur ce principe : demain, nous verrons le pouvoir de la réputation, de la reconnaissance. Certains experts tels que Rachel Botsman la présentent comme la monnaie du futur. Aujourd'hui déjà, il est très facile pour un développeur d'être embauché sur la base d'un profil Github (où l'on peut évaluer son code) et d'un autre sur Stackoverflow (un site de questions-réponses où le profil des codeurs permet d'évaluer la pertinence de leur raisonnement technique). Et, pour donner un exemple plus proche du quotidien, ce sont bien les contributions sur Blablacar ou Airbnb et leurs évaluations par les pairs qui facilitent l'accès au service par la confiance qu'elles créent.

Demain, on peut imaginer que chacun pourra mettre en évidence ses contributions sur différents projets et pratiques, et que cette réputation lui permettra l'accès à des biens, des services, des opportunités. Ce n'est pas la société du spectacle, mais simplement la reconnaissance des contributions.

Évidemment, cela ne sera pas sans poser des enjeux de société majeurs, notamment la maîtrise des données personnelles et la fracture numérique qui pourrait alors encore amplifier une fracture sociale déjà très nette.

Benjamin Tincq *est spécialiste des modèles* peer-to-peer *et de l'économie collaborative. Il étudie la façon dont ces nouveaux modèles « horizontalisent » les systèmes de consommation, production, finance, éducation, travail, politique, et toutes les facettes de nos vies. Benjamin est cofondateur de OuiShare, une communauté internationale rassemblant les citoyens, acteurs publics et entreprises œuvrant pour la transition vers un système économique et social plus juste et plus durable, basé sur le partage, l'ouverture et la collaboration. Benjamin est diplômé de Télécom SudParis.*

L'économie collaborative englobe la consommation collaborative, la production collaborative, le financement collaboratif, etc.

La consommation collaborative (selon Wikipédia) désigne un modèle économique où l'usage prédomine sur la propriété : l'usage d'un bien, service, privilège, peut être augmenté par le partage, l'échange, le troc, la vente ou la location de celui-ci. Cette optimisation de l'usage est une réaction à la sous-utilisation classique supposée des biens, services et privilèges.

Elle est principalement permise par l'échange d'information via Internet et l'essor, dans un cadre légal, sécurisé, dans la transparence, de cette tendance depuis les années 2000, est donc fortement lié à celui des échanges en ligne, des immenses places de marché, publiques, telles qu'eBay, et aux secteurs émergents :
• location entre particuliers ;
• prêt entre particuliers ;
• service d'hébergement ;
• autopartage.

La consommation collaborative bouscule les anciens modèles économiques en changeant non pas ce que les gens consomment, mais la manière dont ils le consomment.

Les actions de OuiShare :
• Créer des communautés dans 56 villes (France, Italie, Allemagne, Pays-Bas, Syrie, Brésil, Argentine, etc.) ;
• Promouvoir l'économie collaborative auprès de l'État et des instances publiques ;
• Soutenir la recherche et l'innovation académique ouverte.

Ouishare.net, c'est depuis juillet 2012 :
200+ articles
60+ contributeurs
40 000 visiteurs par mois
9000 fans Facebook
5300 suiveurs sur Twitter

Une posture intergénérationnelle du leadership

Chrystèle Verfaille

Comme ses consœurs, BNP Paribas se transforme pour vivre au diapason de la troisième révolution industrielle, qui bouscule les codes et exige la multiplication des apprentissages à tous les niveaux de l'entreprise pour assurer sa mue. Finalement, qui sait ce que sera notre monde post-métamorphose numérique, au vu des transitions écologiques, économiques et politiques en cours ? De manière pragmatique, il est admis que nous apprenons en marchant : selon une logique prudentielle chère au secteur bancaire, la « politique des petits pas » permet d'avancer en maîtrisant ses risques. Notre « *Jumping (Wo)Man* », qui anime désormais le logo de BNP Paribas, témoigne par ailleurs de notre ambition de développement.

Notre organisation actuelle est celle d'un grand groupe international, matricielle et, par conséquent, complexe. Elle combine dimensions pôles, métiers et entités opérationnelles, pays, mais aussi liens hiérarchiques et fonctionnels ; ceci induit une vision par filière pour les Fonctions Groupe (filières Juridique, RH, Communication, etc.). En parallèle de ce schéma organisationnel et managérial classique, une nouvelle logique de communication et de travail émerge : de plus en plus de salariés s'intéressent à la gestion de l'entreprise, des activités relevant de leur périmètre, et leurs avis sont éclairés par de nombreuses sources d'information disponibles en ligne, en interne comme en externe. Ils deviennent acteurs, avides d'interactivité, de relations humaines par écrans interposés ou en face à face, qui leur permettent d'apprendre au jour le jour, de réaliser leurs tâches quotidiennes avec plus d'efficacité, en dehors d'une simple logique d'exécution. Nous devenons innov@cteurs, dirait le poète et néanmoins responsable Innovation RH de BNP Paribas, Jacques-Mary Cotillon. Ce mouvement est à rapprocher de la diffusion de la culture Y : dans dix ans, plus de 50 % des collaborateurs seront issus de la génération Y. Et nous constatons que les X, désenchantés à force de se résigner à écouter leurs aînés et suivre

des directions pas toujours comprises ni consenties, prennent conscience du champ des possibles ouvert par les méthodes et outils numériques.

Par ailleurs, l'émergence de la culture digitale en entreprise appelle à davantage d'autonomie. Pour reprendre la métaphore de Xavier Terrasse, responsable du programme Digital Working du Groupe, il faut passer du paradigme du château fort, où l'entreprise protège de manière maximale ses collaborateurs en interdisant tout ce qui comporte un risque, au paradigme de l'aéroport, où chacun est responsable de ses bagages (de ses données) de la préparation du voyage à l'arrivée. Tout en respectant la réglementation en vigueur, la logique d'ouverture est désormais prônée ; la confiance et son corollaire, la responsabilité, sont érigés en nouveaux mots d'ordre. Surgit alors la question clé de l'engagement. De longue date, celui des collaborateurs de BNP Paribas est remarquable et sans faille. En 2013, 84 % d'entre eux se déclaraient fiers de travailler au sein du Groupe (*source :* enquête interne Global People Survey) ; ceci constitue un facteur clé de succès pour mettre en œuvre ces nécessaires changements.

On le sait, les injonctions du type « Coopérez ! Innovez ! Soyez loyaux ! » ne suffisent pas, et peuvent même être contre-productives ; la problématique de l'engagement est intimement liée à la question du leadership, le management de proximité en particulier. BNP Paribas s'appuie sur quatre Principes de Management (Focus client, Exemplarité, Entreprendre en conscience des risques, Valoriser les personnes) et sur un programme de développement du Leadership et de conduite du changement en cours de déploiement. Concrétisée au fil des relations humaines, cette culture managériale est notamment diffusée via un intranet dédié aux Seniors Managers, « La Management Academy » ; l'accès à ces contenus est progressivement élargi à une cible plus large de managers.

De plus, il est prouvé que nous adhérons davantage aux règles que nous avons (co-)créées. On constate ainsi le développement de séances de réflexion collective. Au fil de certains échanges sur le réseau social interne s'initie une innovation collaborative « ouverte et permanente » qui donne vie à des projets locaux. Il existe également des sessions d'innovation collaborative, challenges annuels au sein de chaque entité du Groupe : de l'activation de l'intelligence collective à la mise en œuvre des idées sélectionnées, le processus est bien rôdé. Quant aux réunions « virtuelles » (téléconférence, visioconférence…) organisées sur des thèmes prédéfinis, on note que, pour être efficaces, un certain formalisme s'impose : planification à l'avance, définition stricte de l'ordre du jour, vérification du bon fonctionnement des outils. Quel que soit le vecteur utilisé, c'est le responsable qui décide *in fine* de l'orientation du sujet soumis à réflexion collective ; l'adhésion des collaborateurs est renforcée par

leur participation au processus de réflexion. De « bonnes nouvelles idées », des innovations, sont ainsi implémentées avec succès.

En conclusion, on peut acter qu'aujourd'hui comme hier la dilution de la responsabilité n'est pas souhaitable dans le sens où « si chacun est responsable de tout, alors personne n'est responsable de rien ». À ce jour, on constate une coexistence des leaders et des responsables hiérarchiques. Reconnu par ses pairs, le leader est un « sachant aidant » qui donne le sens et le cap, motive et soutient ses équipes. Face à l'exigeante équation « autorité = légitimité + crédibilité », on peut espérer que tous les responsables hiérarchiques deviennent des leaders. Dans un monde ouvert, il faut garder nos repères, et c'est en mixant leadership et responsabilité hiérarchique, organisation managériale classique et management du 21e siècle, que l'on obtiendra les meilleurs résultats. À cette aune, il semble que BNP Paribas a pris conscience des enjeux et se donne aujourd'hui les moyens de sa transformation.

Chrystèle Verfaille *est entrée dans la vie active après rédaction d'un mémoire de fin d'études sur le thème « L'intégration des TIC dans l'entreprise est-elle facteur de progrès humain ? ». Au fil de sa carrière chez BNP Paribas, dans les sphères de la communication et de l'organisation dans différents domaines d'activités, elle a acquis une certitude : l'éducation sous toutes ses formes est le premier levier de progrès, le seul rempart contre les clivages, quels qu'ils soient. C'est avec ce credo en tête qu'elle œuvre actuellement au service du programme de transformation digitale de la Banque.*

Première banque de la zone euro, BNP Paribas compte plus de 185 000 collaborateurs de 150 nationalités différentes, répartis dans près de 80 pays.

Partie 3

Regards croisés de dirigeants

OuiShare, vers une gouvernance organique

Flore Berlingen

L'économie collaborative, un modèle alternatif désirable

L'économie collaborative est le champ d'études de OuiShare, communauté de passionnés qui cherchent à promouvoir des idées et projets à impact sociétal, basés sur les modèles du partage, de la collaboration et de l'ouverture.

OuiShare est aussi un espace où l'on cherche à expérimenter en permanence sur nous-mêmes. Donc à illustrer ce que l'on entend par partage, collaboration et ouverture, en commençant par nos propres modes de fonctionnement.

L'économie collaborative est ce qui nous motive. C'est ce qui nous réunit et nous rassemble, même si chacun y vient avec des aspirations différentes. Le monde (notamment le monde du travail) tel qu'il existe aujourd'hui ne nous correspond pas. Nous cherchons donc à le faire évoluer. Et pour nous, cela passe par le développement de l'économie collaborative, qui propose des solutions aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux auxquels nous sommes confrontés.

L'économie collaborative, sous ses multiples formes, constitue une alternative désirable à un système basé sur des structures pyramidales aux nombreux échelons, qui font perdre le sens de l'action. Nous sommes convaincus qu'il faut passer à des relations de pair à pair (*peer-to-peer* ou *P2P*), à des modes d'organisation plus distribués et plus ouverts. C'est cela qui nous fera retrouver du sens et du lien.

Le numérique au cœur du dispositif OuiShare

Le numérique est consubstantiel à notre démarche. C'est à la fois un outil de travail et un vecteur de sociabilité (via Facebook, Google Hangout). Le gestionnaire de tâches Trello nous aide à gérer notre travail en nous donnant aussi une visibilité sur ce que font les autres.

Nous utilisons beaucoup Facebook et Google pour les *hangouts* et les documents partagés. Dès le départ, nous avons créé une page OuiShare sur Facebook, pour diffuser notre veille et notre actualité, mais aussi un, puis plusieurs groupes, qui permettent la discussion.

Aujourd'hui nous avons environ 80 groupes (locaux, thématiques ou liés à des projets) sur Facebook ! On échange un grand nombre d'informations dans ces groupes. Ce sont des instances participantes où ont lieu les débats. C'est donc aussi une fragilité, car l'infrastructure ne nous appartient pas, nous n'avons pas totalement la main sur notre principal outil de communication.

Certains d'entre nous sont des bêta-testeurs, en avance de phase technologique ; d'autres développent des outils. Nous avons pour la plupart entre vingt-cinq et trente-cinq ans. La majorité d'entre nous ont certes une appétence pour le numérique, mais ne sont pas forcément à l'avant-garde technologique !

L'expérience de l'*empowerment*

La plupart d'entre nous ont eu une expérience professionnelle classique avant OuiShare. Nous avons donc pu expérimenter le pouvoir dans d'autres structures. Et c'est justement avec l'objectif de « changer le monde » et de créer autre chose que nous avons créé OuiShare.

Nous cherchons à donner à chacun de la visibilité et de la reconnaissance pour ne pas frustrer les ego. Nous rencontrons peut-être moins de jeux de pouvoir, car les ego sont plus assumés. Nous sommes particulièrement attentifs au fait que chacun exprime ses tensions au fur et à mesure, pour ne pas créer de frustrations les uns par rapport aux autres.

L'*empowerment* est source de notre engagement. C'est d'abord faire quelque chose par nous-mêmes. Il y a une vraie motivation d'émancipation au sens où chacun apprend par ce processus.

Une reconnaissance par l'action

La charte des valeurs du mouvement a été posée un an après le début de nos activités. Nous nous sommes laissé le temps d'éprouver ces valeurs à travers nos actions et de beaucoup débattre entre nous. Nous avons défini dix valeurs : indépendance, impact, action, *meet people in real life*, bêta permanente, ouverture, transparence, feed-back, confiance *a priori*, jeu.

Les principes et modes d'action ont été par contre adoptés dès le départ : la légitimité provient non pas de l'élection, mais de l'action. Elle se construit à partir des personnes qui s'investissent et agissent. Les leaders des projets jouent donc des rôles importants. Les décisions sont prises quand il n'y a pas d'opposition majeure.

Chaque contribution est valorisée sur les réseaux sociaux. OuiShare met en avant les individus qui ont fait des choses. Ces principes se sont affirmés, formalisés à travers le choix de « titres » pour les membres de la *Core Team*. Les *connectors* sont ainsi les personnes qui ont déjà mené un ou plusieurs projets et animent un groupe local, une thématique ou un nouveau projet. Il y a une quarantaine de *connectors* au niveau international.

Une gouvernance organique

Le modèle salarial ne correspond pas à notre manière de travailler. Nous nous sentons tous comme des entrepreneurs du projet OuiShare.

Nous essayons d'évaluer les contributions de chacun pour mettre en place une rétribution « composite » : une rémunération financière, mais aussi de la reconnaissance symbolique, et le fait de permettre aux uns et aux autres de travailler sur les sujets qui les intéressent.

OuiShare est d'abord un collectif avant d'être une association. C'est une communauté ouverte internationale composée de passionnés : entrepreneurs, designers, *makers*, chercheurs, décideurs publics, citoyens, etc.

Le choix du statut associatif s'est fait par défaut. De fait, il n'est pas adapté à notre mode de leadership collectif. Les statuts d'association ne sont pas adaptés, mais notre organisation évolue tellement vite que cela ne vaut pas la peine de chercher à faire coller un statut à un développement organique.

En mai 2012 nous avons organisé le premier sommet européen à Paris. Depuis mai 2012, les quarante *connectors* se réunissent avec des formats plus ou moins ouverts tous les six mois. Notre premier gros événement a été le OuiShare Fest qui s'est tenu à Paris au printemps dernier.

À ce stade, nous sentons que nous avons besoin de nous structurer et d'être plus lisibles vis-à-vis de l'extérieur. Ce travail est en cours et nous espérons aboutir dans les prochaines semaines… pour un temps, car le processus d'interrogation et de structuration promet d'être récurrent et permanent. Quel sera l'avenir de notre mouvement ? Cela je ne peux le dire, car nous tenons à conserver le caractère « organique » et flexible de notre développement.

Flore Berlingen *est cofondatrice et connector de OuiShare. Après avoir fait ses études à Sciences Po Paris, Flore a travaillé trois ans dans une association environnementale sur la prévention des déchets (CNIID). C'est l'enjeu environnemental qui l'a conduite à s'intéresser à l'économie collaborative. Cofondatrice de OuiShare en 2011, Flore contribue depuis au développement du mouvement.*

Le leadership, donner le cap sur l'essentiel

Marie-Caroline Bonnet-Galzy

Le leadership : légitimité, autorité et charisme

Le leadership implique une légitimité que l'on acquiert par soi-même et par l'expérience. En cela, il renvoie à une forme d'autorité et de charisme. Je pense que le leadership existe dès lors qu'il fait l'objet d'un consensus auprès de ceux que l'on anime. Lorsque vous êtes nommé dans une nouvelle fonction, vous bénéficiez d'un délai de grâce pendant six mois. Pendant cette période vous êtes scruté et les regards à votre égard sont plutôt bienveillants. Après ce délai, c'est à vous de concrétiser et de confirmer votre capacité à donner le cap.

Le leader est aussi celui qui donne les limites. Il tranche sur ce que l'on fait, sur ce que l'on ne fait pas. Il donne le cadre, fait respecter les règles du jeu. Une fois l'axe donné, il y a des ajustements que l'on peut faire par souplesse, d'autres par souci de pragmatisme, mais il y aussi des choses que l'on ne peut faire. C'est au leader d'exercer cette autorité.

Le leadership, c'est également le charisme et la capacité mobilisatrice. Un leader doit savoir s'exposer, dire les choses. Dire l'essentiel avec ténacité, remobiliser les gens lorsque leur motivation s'émousse. Mais cela ne doit se faire que dans la proximité, avec naturel, pas dans un décorum.

Si l'on se projette dans les dix ans à venir, je pense que les qualités en matière de leadership resteront les mêmes. Cependant, les échanges s'appuieront encore davantage sur des relations simples, réactives et de proximité.

L'authenticité est importante. Elle fait partie intrinsèque de moi. Je dirai même qu'elle m'est consubstantielle. Un leader doit veiller à ne pas entrer dans des jeux de rôle.

À mon sens, il importe de ne pas avoir de sujets tabous et de ne pas mettre de côté les sujets les plus difficiles. Il faut comprendre pourquoi un sujet est difficile et savoir l'exposer et l'élucider collectivement.

Le numérique au service de l'efficacité collective

Le numérique modifie le temps, il modifie le lien. Il implique une réactivité, un non-formalisme. Le numérique permet de s'affranchir de certaines procédures. Il favorise une linéarité plus fluide. Cela a du bon et du mauvais, car il devient indispensable de prendre de la distance.

Le numérique implique une capacité à avoir des antennes démultipliées. Il nécessite aussi de faire attention à l'expression libre. Car il y a ceux qui s'expriment plus facilement et ceux qui ne s'expriment pas.

Cela change la manière dont le service public est interpellé. Le numérique permet d'avoir des capacités d'intervention plus rapide, de contacter de nouveaux interlocuteurs chez les habitants. Mais il s'accompagne aussi de risques, comme trop d'immédiateté et pas assez de sélectivité. On a globalement moins de temps pour réagir.

Le numérique ouvre sur plus de capacités collaboratives, plus de constructions virtuelles. Il permet de mieux organiser les réunions en amont, de rendre les réunions plus efficaces.

Le numérique permet également d'être moins contraints en termes d'espaces et de temps, le risque étant de se faire déborder par des emplois du temps déjà bien chargés. Il faut donc préserver la marge de liberté de chacun en trouvant une forme d'équilibre dans l'usage du numérique.

L'économie collaborative boostée par le numérique

Jeremy Rifkin, l'Américain auteur du livre *La troisième révolution industrielle* et qui conseille la région lilloise, lie le rebond industriel à la capacité informatique et au numérique. Pierre Giorgini, recteur de l'université catholique de Lille, pense, quant à lui, que l'on doit parler de mutation et non de révolution, que notre civilisation est en train d'être totalement modifiée et que le numérique est à la fois un des produits et un des facteurs de la mutation.

À travers les réseaux sociaux, l'usager devient acteur. Le numérique touche tous les domaines d'intervention d'une administration comme celle de Lille Métropole, que ce soit le service de l'eau, la régulation routière, etc. Les outils numériques présentent des risques certains de manipulation potentielle, mais en même temps, on les adopte pour qu'ils produisent des services plus personnalisés. C'est ce dernier point qu'il faut développer bien sûr. L'évolution numérique doit permettre une croissance nouvelle avec de nouveaux services personnalisés, mais pas uniquement ; elle doit également conduire à une croissance du secteur industriel, en développant une production plus économe en énergie, plus fonctionnelle, plus durable.

L'économie collaborative, l'économie du partage est une bonne chose que l'on peut développer chaque fois que cela est possible. Car avec elle, on n'a plus besoin d'être propriétaire. Cela se voit sur le logement, l'hébergement touristique, la voiture, etc. L'autopartage est intéressant, car il est plus durable et réduit les coûts. Il faut réorienter le transport individuel vers les transports collectifs. Ces formes de partage démultiplient les potentialités, les réseaux numériques structurent et organisent le partage. L'économie collaborative s'est développée sans le numérique, mais se démultiplie avec lui. Le boncoin.fr est un exemple de cela. On revient au troc grâce au numérique !

Les nouvelles expressions de pouvoir

Parmi les nouvelles expressions de pouvoir, je pense que le leadership de demain aidera à prendre des décisions qui ont un fort impact sociétal. Lorsque j'ai accepté le poste de directrice générale des services de Lille Métropole, ce n'était pas « pour durer », mais pour faire évoluer les choses dans le bon sens au sein de la communauté urbaine. Je crois que le leadership est avant tout une question d'influence. Et pour cela, il faut croire à ce que l'on fait.

Le leadership, c'est la capacité de mobiliser. Je pense que l'on travaille bien mieux à plusieurs que tout seul. Mais cela n'est pas donné à tout le monde et cela ne va pas de soi. Le leadership doit faire de la place au collaboratif. Le leader n'a aucun intérêt à ce que les gens travaillent seuls. Les outils numériques sont là pour permettre de travailler de manière plus fluide et réactive. Mais le collaboratif ne remet pas en question la posture de leader. L'autorité du leader reste nécessaire.

L'autorité et légitimité me parlent plus que la dimension du « pouvoir » même si je ne peux pas dire que cela ne joue pas. La légitimité, cela s'acquiert.

Un des travers du pouvoir est qu'il éloigne du terrain et des gens, mais c'est aussi une position qui expose au regard et à la critique tous azimuts. Pour beaucoup de personnes au pouvoir, se mettre à l'écart est une manière de se protéger. Si le numérique peut être une chance pour construire des relations simples et fluides, il appelle aussi une régulation. Car via les *tweets*, n'importe qui peut dire n'importe quoi de manière irresponsable et souvent anonyme.

Les médias devraient aussi prendre de la distance par rapport au développement du déclaratif et du pseudo informatif sur Internet. Il y a un risque que le pouvoir des médias dérape, que les médias ne soient plus le contre-pouvoir qu'ils devraient être, car, concurrencés par Internet dans la réaction immédiate et accessible, ils risquent de perdre en profondeur pour tenter de rivaliser avec lui via le sensationnel et le scoop. Le numérique peut aussi nous amener à ne plus voir l'essentiel, les priorités à suivre pour que la vie des gens

s'améliore. Le leader doit être capable de donner le cap sur l'essentiel, sur les valeurs. La mobilisation se crée sur la base du cap à garder. La convivialité et la réactivité du numérique peuvent aussi servir ce cap, mais le leader doit garder le sens.

Marie-Caroline Bonnet-Galzy *est Directrice générale des services de Lille Métropole depuis mars 2009. Inspectrice générale des affaires sociales (IGAS), diplômée de HEC et ancienne élève de l'ENA, elle a auparavant occupé plusieurs postes de direction : Secrétaire générale des deux ministères chargés des affaires sociales auprès de sept ministres compétents dans le champ social (2006-2008) ; chef de l'IGAS (2000-2006) ; Directrice de l'administration générale et de la modernisation des services du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (1995-2000) et directrice de cabinet du Directeur général de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (1991-1995).*

L'activité de leadership : au-delà de l'autorité formelle

Dorothée Burkel

Je pense que nous sommes sortis de l'image du leader providentiel ou du sauveur : nous vivons actuellement dans un monde tellement complexe qu'il n'est plus possible d'attendre d'une seule personne le pouvoir d'apporter toutes les réponses et de résoudre tous les problèmes.

Le leadership ne s'exerce pas en permanence ; on peut être à un moment leader, et à un autre contributeur. Le modèle idéal est celui qui est à l'aise, quel que soit son rôle dans les projets, et qui se nourrit des différentes positions. Le leadership est vu aujourd'hui de mon point de vue comme la capacité à agréger des personnes autour de soi, à les mobiliser à un moment donné, y compris en dehors de l'autorité formelle.

Cela n'exclut pas l'autorité formelle, mais cela entraîne plutôt une coexistence entre la hiérarchie traditionnelle et les nouvelles formes d'autorité plus ponctuelles et organiques qui s'exercent dans l'entreprise.

Dans cette capacité à mobiliser sans autorité formelle, il y a d'abord une aptitude à la prise de risque, car le leadership s'expose, et souvent en dehors du périmètre habituel. Ensuite, il y a le pouvoir d'attraction : combien de personnes vous pouvez rassembler autour de vous, combien de personnes vous « suivent ».

Ceci est visible chez Google, mais c'est inhérent également à toutes les entreprises dans le domaine de l'innovation : on observe que l'activité de leadership n'est plus le seul apanage des managers et qu'elle s'exerce partout.

Ce potentiel est un des attributs, notamment en RH, que nous essayons de déceler lors du recrutement. Le potentiel de leadership concerne tout le monde et touche tous les âges, on peut rechercher ces caractéristiques chez toutes les personnes. Chez Google, c'est un critère d'intégration. C'est aussi un critère de succès. De la même façon, nous avons en quelque sorte « distribué »

et « partagé » un certain nombre des attributions du manager – recrutement, évaluation – pour enrichir et confronter leur perception.

Le leadership est une activité risquée

Chez Google, nous favorisons la prise de risque et l'audace. Nous cherchons des personnes qui, à un moment de leur vie, sont sorties de l'autoroute pour faire autre chose ; en d'autres termes, des personnes qui sont capables d'aller hors du sillon, de « prendre la vague » pour aller expérimenter autre chose.

La dimension transgressive, créative, fait partie de la culture de Google. On est à l'aise avec le « dérangement », une certaine forme de chaos. Bien sûr, nous sommes prêts à accepter certaines choses plus ou moins facilement. Mais il ne faut pas se tromper non plus, l'anarchie n'est pas la règle et le but n'est pas de prendre le pouvoir, ni de devenir le calife à la place du calife, mais de laisser émerger des initiatives nouvelles. N'importe qui peut avoir une bonne idée.

Le management de l'attention

L'activité de leadership se distingue de celle de management. Plus le contexte dans lequel les entreprises agissent est incertain, plus les individus ont besoin de stabilité. Cette dernière provient de moins en moins de la structure, et le rôle du management, en conséquence, doit être de donner du sens aux choses, de créer de la cohérence, d'être dans la proximité. Ce sont en fait des fonctions presque ancestrales : direction, protection.

Management et leadership sont des notions complémentaires. Le manager est celui qui est dans l'attention. C'est celui qui fait attention, mais qui donne aussi de l'attention aux collaborateurs de façon à pouvoir les faire progresser. Cette tâche est rendue difficile, car il est de plus en plus sollicité.

Lorsque l'on parle d'attention, on parle aussi d'authenticité : une attention vraie. Cela signifie que l'on ne se situe pas par rapport au statut ou au titre, mais dans la dimension émotionnelle. Mais authenticité, comme transparence, sont des valeurs dont tout le monde commence à s'emparer et qui me semblent un peu suspectes, je préfère parler d'attention : c'est aussi une activité, « être attentif ».

Le virage du collaboratif

Il n'est plus possible de faire sans collaboration. Certes, la collaboration n'est pas simple. Il faut se caler sur des modes de fonctionnement très nouveaux, ce qui a quelque chose d'inconfortable. Avec le collaboratif, on abandonne plein de choses – à commencer par une certaine forme de compétition, mais aussi

la propriété –, ce qui n'est pas évident et remet en question nos systèmes de valeurs passés.

Mais nous n'avons pas tellement le choix. Nous nous trouvons dans un monde d'interdépendance et nous devons travailler différemment. Il nous faut abandonner une partie du contrôle, sortir du critère de la propriété intellectuelle. Celui qui a une bonne idée n'est pas toujours celui qui va la porter jusqu'au bout, même si ce n'est pas toujours agréable pour lui. Nos systèmes d'évaluation et de rémunération vont également évoluer en prenant plus en compte la dimension collaborative.

L'interdépendance, on y vient lorsque l'on s'aperçoit que l'on aura beaucoup plus d'impact ainsi que si l'on veut faire seul ; lorsque l'on s'est cassé les dents et que l'on prend conscience que, si l'on veut avancer, il faut s'entourer.

Il peut y avoir des succès individuels, mais cela reste assez local. Le modèle individuel s'épuise. Pour changer d'échelle, pour embrasser une plus grande complexité, nous avons besoin du collaboratif. Avec le numérique, cela devient possible. Si l'on cherche à avoir un impact important, on se rend compte très rapidement que la dimension individu a ses limites et qu'il faut passer à une dimension géométrique. Ce n'est pas facile, mais c'est un vrai sujet : gérer la complexité impose de changer d'échelle, mais aussi de paradigme. Les notions d'usage vs de propriété font partie du changement de paradigme. Beaucoup d'innovations portent là dessus, et nous en revenons à la dimension de partage.

L'interdépendance s'accompagne aussi d'un paradoxe. Les liens avec les corps établis sont en train d'être revisités. La loyauté à l'entreprise est un concept des siècles passés ; elle est par nature conditionnelle. Or, on voit bien à quel point les engagements se renégocient à présent en permanence.

Le leadership de demain

Le leadership a évolué ; il est devenu une activité et n'est plus un statut. Il faut le recomposer tous les jours et dans des configurations très différentes – avec ou sans équipe, en mode hiérarchique ou en mode projet, en virtuel…

Le leadership n'est pas rare, mais il n'est pas donné à tout le monde. Il se développe. Il faut y être attentif, car certaines personnes n'ont pas conscience de leur capacité de leadership. Ce n'est pas quelque chose, par exemple, que l'on valorise dans notre système d'éducation français qui n'encourage pas la prise de risque, a une très faible tolérance à l'échec et continue de privilégier l'autorité du savoir. Accepter de ne pas savoir, c'est pour moi, paradoxalement, une des clés du leadership.

Lorsqu'un nouveau manager est dépassé par l'ambiguïté de l'environnement, et ne parvient pas à ajuster son mode opératoire, c'est que nous avons fait une erreur de recrutement.

Le leadership se cultive. Les jeunes peuvent remuer des montagnes lorsqu'on leur donne les moyens !

Peut-on être un leader en étant introverti ? Je crois que oui. Regardez Larry Page. C'est un leader fascinant et très performant, qui n'est pas un extraverti. Il y a de nombreux leaders de ce type dans les nouvelles technologies.

Certes, l'extraverti maîtrise le verbe, donc cela peut paraître plus facile. Ce type de leadership est aussi favorisé par l'hypermédiatisation. Je pense que l'on est en train de revenir de ce type de leadership. Car, si l'on prend en compte l'importance du management de l'attention, l'introverti a vraiment toute sa place. Il joue un rôle primordial en favorisant un cadre de sécurité en dépit des incertitudes. Il faut bien distinguer le niveau de bruit de l'intensité du message… ils ne sont pas nécessairement proportionnels.

Comme nous évoluons dans des systèmes de moins en moins hiérarchiques, certaines personnes ont naturellement plus de facilité à mobiliser dix personnes autour d'elles pour avancer. C'est de la reconnaissance non verticale et cela est intéressant.

Les plus grands leaders sont ceux qui sont les plus connectés, avec des réseaux serrés. Ce sont des personnes qui établissent leur réputation sur des réalisations concrètes, qui ont montré qu'ils savaient faire de la place pour d'autres contributeurs, constituer des équipes complémentaires et gérer leur dynamique, ne pas tout récupérer pour leur propre compte et faire aboutir leurs projets.

En conclusion, je pense que le rapport que l'on a au pouvoir est en train de changer considérablement. Aujourd'hui et encore plus demain, ce qui compte, c'est la personne qui a quelque chose d'intéressant à dire, à partager ou à réaliser. Le leader de demain est celui qui donne de la visibilité à un projet, qui a le plus grand potentiel d'amplification et d'impact, c'est aussi quelqu'un qui peut réussir dans des configurations d'équipe et d'autorité très différentes.

Dorothée Burkel *a rejoint Google en février 2008 comme DRH Europe du Sud, après avoir été DRH et Communication Corporate de AOL France. Elle dirige aujourd'hui les ressources humaines de la fonction commerciale pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique.*

La nouvelle face du syndicalisme

Carole Couvert

Le temps des ruptures

Mon élection du mois d'avril comme présidente du syndicat CFE-CGC a été une quadruple révolution.

– première révolution : l'organisation va avoir 70 ans en 2014 et il n'y a jamais eu de femme à la tête de la CFE-CGC ;

– deuxième révolution : il n'y a jamais eu de dirigeant de 40 ans. Mon prédécesseur en avait 55, ceux d'avant étaient encore plus âgés. Quand j'ai pris, à trente ans, mes premières fonctions confédérales, le premier réflexe de mon entourage a été de me signaler que je ne serai pas à la retraite à la fin de mon mandat ;

– troisième révolution : je viens d'une fédération (Fédération des industries électriques et gazières, je suis salariée de GDF Suez) qui pèse 3 % de la confédération, alors que, historiquement, la confédération était détenue depuis des années par la plus grosse fédération, qui est la métallurgie ;

– la quatrième révolution a été d'avoir l'audace – parce qu'une équipe se présente en trio, président, secrétaire général, trésorier – de présenter deux femmes dans le trio et d'âges divers.

Nous avons décidé de nous fédérer au maximum : finalement, au congrès, nous nous sommes présentés comme représentants d'une union de treize fédérations sur seize, avec un programme travaillé ensemble et une équipe complète imaginée ensemble. Nous voulions proposer un syndicalisme de terrain, sans distorsions entre la base et le sommet, un syndicalisme qui soit à l'écoute et qui construise ses propositions avec le terrain.

Notre dernière révolution, c'est que nous voulions pratiquer et incarner un syndicalisme réactif au sens noble du terme, c'est-à-dire un syndicalisme qui ne se contente pas de répondre à l'actualité, mais qui prenne le temps d'être dans l'anticipation, ce qui nous manquait depuis un certain nombre d'années. Nous voulions représenter l'ensemble de l'encadrement et être en

capacité d'imaginer des scénarii à trois, cinq, dix ans, ce qui ne s'est jamais fait au sein de l'organisation. Cela fait six mois que le congrès s'est tenu et nous venons de finaliser notre premier plan stratégique. Il n'y en avait jamais eu. Une vision de la direction dans laquelle on emmènerait l'organisation à trois, six ans, jamais personne n'avait pris le temps d'en construire une. Ces orientations viennent d'être validées à l'unanimité de l'organisation. Maintenant, va commencer un travail que connaissent toutes les entreprises, établir un plan d'action et un plan de communication.

Voilà les ruptures qui ont été opérées en avril 2013.

Comment avons-nous fonctionné pour rassembler les adhérents avant et après le congrès ?

En tant que confédération, nous n'avons pas de contact direct avec les adhérents. Les adhérents dépendent des fédérations. En tant que confédération, nous ne disposons pas du fichier des adresses email des 160 000 adhérents. Nous avons donc mis en place une stratégie via les réseaux sociaux. Nous avons utilisé Facebook, Twitter, tous les médias sociaux, et les moyens de communication électronique. Nous avons mis en place une lettre d'information électronique qui transite par les treize fédérations, car nous ne pouvions pas diffuser d'information en direct pour présenter la rédaction de notre programme et expliquer nous étions en train de monter une équipe.

Nous sommes dans un contexte de crise, quelles propositions pouvons-nous porter pour défendre les salariés que nous représentons ? Nous nous sommes présentés au congrès avec un programme sur ce thème-là et les bases de notre action pour trois années :

1. Remettre le dialogue social comme moteur de performance, comme levier de compétitivité ; renouer le dialogue social entre syndicalisme et entreprise, notamment dans les TPE et les PME.

2. Devenir le syndicat qui accompagne la création et le développement des entreprises, dans une logique gagnant-gagnant au service de l'emploi et du pouvoir d'achat.

3. Remettre l'Homme au cœur de la prise de décision dans l'entreprise et donc, valoriser le capital humain comme on sait valoriser le capital mobilier et immobilier. Les DRH doivent être, selon moi, positionnées au même niveau que les directions financières dans les organigrammes des entreprises.

La question de la représentativité syndicale

Nous entendons souvent dans les médias : « quelle est la crédibilité des organisations ? Vous avez 6 à 8 % de syndiqués, vous ne représentez rien. » Mais ce n'est pas la bonne question. Aujourd'hui, quand on négocie, on négocie pour l'ensemble des salariés. Ce que nous demandons au gouvernement, pour

que les salariés aient un vrai intérêt pour le syndicalisme, c'est de réserver les bénéfices de la négociation collective aux adhérents des syndicats, peu importe le signataire. C'est compatible avec la Constitution de 1946 qui pose le principe de la liberté de se syndiquer ; il ne doit pas y avoir d'obligation. Cela permettrait que les salariés portent un autre regard sur les organisations qui les représentent, ils choisiraient leur organisation en leur âme et conscience. D'un autre côté, cela mettrait nos organisations devant leurs responsabilités. C'est quelque chose vers lequel nous devrions tendre, en tous cas sur lequel nous devrions avoir une vraie réflexion.

La question de la représentativité ne se pose pas pour les partis politiques. Si l'on devait faire le ratio du nombre d'adhérents des partis politiques ramenés à la population française, je pense que les statistiques seraient encore plus catastrophiques, autour de 1 ou 2 %. Aujourd'hui, la légitimité des organisations syndicales vient de l'élection : elles sont toutes soumises à un critère d'élection et de représentativité de 10 %. Nous nous battons pour que le message de chacun de nos adhérents, de nos militants soit d'encourager le réflexe de l'adhésion, de renforcer nos troupes pour que nous puissions peser davantage dans les débats.

D'autre part, la loi du 20 août 2008 sur la représentativité nous est utile : elle a mis en place un critère d'élection de 10 % pour qu'une organisation soit représentative dans les entreprises. Elle permet de remettre tous nos militants sur le terrain au service des salariés. C'est son avantage. Elle permet aussi de renouveler le collectif.

À l'inverse, cette loi a un gros défaut : elle nous met dans la même position que les partis politiques, dans une course permanente à la voix. Avant, une organisation pouvait se donner parfois un an ou deux pour faire la pédagogie de l'accord qu'elle avait signé, le temps de faire évoluer les mentalités. Aujourd'hui, cette prise de risque n'est plus assumée et c'est ce que nous regrettons.

Le second travers de cette loi est qu'elle a augmenté le nombre de contentieux juridiques. Nous nous trouvons en face d'une judiciarisation permanente des élections professionnelles, ce qui coûte cher aux entreprises et aux partenaires sociaux. Cet argent serait bien mieux employé au développement du dialogue social plutôt qu'à des procès qui mettent une ambiance détestable dans un certain nombre d'établissements.

Le rôle du numérique

Tout cela pour dire que nous n'en serions pas là sans les réseaux sociaux ! C'est une force de frappe importante qui jusqu'à présent, chez nous, n'a pas été mesurée à sa juste valeur et qui n'est pas encore utilisée à son juste poten-

tiel. Nous sommes en train de mener une réflexion non pas sur du Web 2.0, mais, parce que j'aimerais bien que nous soyons en avance, nous essayons d'imaginer ce que serait du Web 3.0. L'idée serait que nous reprenions vraiment le leadership pour arriver à fédérer, à créer des communautés, au-delà de la logique classique d'adhésion. Pour que nous arrivions à intéresser les jeunes, les 92 % de non-syndiqués, les femmes, et à donner une autre image du mouvement syndical, lui redonner toutes ses lettres de noblesse.

Il nous faut vraiment réinventer notre modèle syndical. C'est tout l'enjeu de notre mandature.

Aujourd'hui, nous pêchons par le fait que, dans les médias, quand on parle des organisations syndicales, on parle manifestations, séquestrations, pneus qui brûlent, piquets de grève, mais on ne parle jamais de quelque chose de constructif. Proposer, globalement, ça n'intéresse pas les médias, ce n'est pas « visuel ». En revanche, pour proposer, il faut des moyens humains et financiers.

Nous ne sommes pas non plus exempts de la nuisance des mails « à la terre entière ». Nous commençons à avoir à faire à des individus isolés qui trouvent que le mail est très pratique et ravivent les querelles. C'est un des aspects problématiques des mails, de provoquer une cascade de mauvaise énergie, avec la spirale négative que cela peut engendrer.

Comment faire passer de vraies informations ? C'est pour cela que nous aimerions imaginer le Web 3.0 qui nous permette en temps réel, quand nous appuyons sur un bouton, d'informer nos 160 000 adhérents, ce qui n'est pas du tout le cas aujourd'hui.

Voici un exemple concret : il y a deux mois, nous avons sorti une campagne autour du burn-out fiscal des classes moyennes. Nous avons imaginé un film sur YouTube avec de vrais dindons, disant : « l'encadrement est le dindon de la farce, n'en avez-vous pas assez de vous faire plumer ? » Un petit film plutôt bien fait. Nous avons lancé une pétition sur Internet et Facebook en disant, nous ne descendons pas dans la rue, ce n'est pas notre culture, nous n'avons pas envie de bloquer le pays, nous n'avons pas envie de mettre en danger la santé financière très fragile de certaines TPE-PME, nous proposons quelque chose de simple : un clic à son bureau pour dire que nous en avons assez de la pression fiscale. C'était bien avant les « bonnets rouges ».

Aujourd'hui, deux mois après, nous n'avons que 1 000 signatures alors que nous sommes 160 000 adhérents et que ce thème ressort comme la première préoccupation de nos adhérents ; cela veut dire que nous avons une vraie problématique entre ce que nous imaginons au niveau interprofessionnel et ce qui est relayé par les fédérations professionnelles. Il y a du désintérêt et

c'est maintenant que nous devons raccrocher très rapidement les wagons, sous peine d'être confrontés à ce qu'ont connu d'autres organisations syndicales, une vraie différence entre ce que porte la tête et ce que pense le terrain.

À ce stade, notre stratégie est de rassembler et de nous rapprocher du terrain. Le numérique ne peut pas tout faciliter. Pour pallier ces difficultés, je fais un ou deux déplacements par semaine, visites d'entreprises, échanges avec les sections, ce que ne faisaient pas du tout mes prédécesseurs.

L'enjeu de l'anticipation et de l'innovation sociale

Un autre axe du changement de posture a été de lancer en 2011 un « Retraithon ». C'était la fin de la concertation sur les retraites. Je me suis dit que nous pourrions essayer d'utiliser l'humour pour faire connaître tout ce que nous faisons et faire sortir le syndicat de l'ombre. Nous avons fait une parodie de Téléthon sur toutes les propositions pour les retraites et nous sommes allés à la rencontre du grand public. Cela a eu un immense succès, mais c'était une opération marginale ponctuelle.

L'année suivante, nous avons voulu faire quelque chose de différent pour donner un autre élan à l'organisation. Nous avons monté une pièce de théâtre interactive façon Robert Hossein, intitulée « Le procès, faut-il supprimer les syndicats en France ? ». Cela a eu un vrai effet dans l'organisation : nous sommes passés dans treize régions de France ; à chaque fois, nous sommes allés au contact du grand public, avec là aussi de la communication à travers les réseaux sociaux, nous avons échangé avec ce grand public, nous avons fait des micros-trottoirs, et le soir, nous avions la pièce de théâtre interactive dans laquelle le public intervenait. L'idée n'était pas de mettre le focus uniquement sur la CFE-CGC, c'était aussi de dire, il existe des syndicats de proposition en France. Et le grand public a très bien réagi par rapport à ce que nous faisions.

Un autre exemple : nous avons mis en place lors du congrès, pour la première fois en 70 ans d'organisation, des ateliers de réflexion que j'ai souhaité placer sous le signe de l'innovation. Cela a été l'occasion d'expliquer ce qu'était l'innovation en matière syndicale, d'être dans l'anticipation et sur des postures d'innovation sociale. Dans les entreprises, on innove d'un point de vue technologique et l'on sait mettre en place des politiques de ressources humaines parfois innovantes. Je pense que nous, nous devons être des contributeurs directs à ces processus et imaginer de véritables innovations sociales au service de l'encadrement. Aujourd'hui, nous continuons la réflexion sur la mise en place de l'innovation participative.

Pour casser les schémas traditionnels, j'aimerais parvenir à une gestion prévisionnelle des compétences, en fonction des compétences et des talents,

indépendamment des diplômes – argument que l'on nous ressort depuis trente ans : chacun a été rangé dans une petite case et, pour certains, depuis trente ans. Comment donner du sens et des perspectives aux parcours professionnels ? D'un autre côté, avec les fédérations, avec les adhérents, j'espère arriver à imaginer un Web 3.0 pour avoir vraiment des occasions de contacts directs en dehors de tout lien hiérarchique. Cela implique de revoir les modèles de communication, ce qui, à l'arrière-plan, pose de nombreux problèmes en termes de ressources.

Un dernier point : comment nous positionnons-nous sur l'évolution des salariés ? Depuis le congrès, l'ambition est que le syndicat devienne à la fois un incubateur et un accompagnateur de talents, et que l'on ne se cantonne pas à la frange salariée. Parce que je suis persuadée que, dans les dix ans qui viennent, on pourra tantôt être salarié, tantôt créateur de scoop, tantôt repreneur d'entreprise, et qu'un syndicat comme le nôtre doit être en capacité d'accompagner ces changements, voire même de les anticiper. Ce qui veut dire que, depuis avril 2013, nous sommes positionnés sur le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire de Benoît Hamon, et notamment sur la partie « Reprise d'entreprise par les salariés ». Pourquoi ? Parce que dans les dix ans qui viennent, il va y avoir 500 000 à 700 000 entreprises à reprendre, compte tenu de la pyramide des âges des chefs d'entreprise. Cela devrait être une priorité nationale et, par conséquent, nous demandons un vrai plan de relance de l'emploi. Aujourd'hui, on sait que parmi les entreprises à reprendre, 10 % mettent la clé sous la porte faute de repreneurs. Ce ne sont pas des entreprises qui vont mal, ce sont des entreprises dans lesquelles le chef d'entreprise n'a pas pensé à sa succession. Penser à sa succession, pour certains, c'est déjà mettre un pied dans le cercueil ; c'est leur vie, leur bébé, et certains chefs d'entreprise peuvent avoir des œillères et ne pas avoir envie de penser à la transmission. On se retrouve donc dans des impasses, avec 10 % d'entreprises qui ferment aujourd'hui faute de repreneurs.

Suivant les statistiques, « la vérité des prix » varie. Les statistiques du ministère disent que de 50 000 à 200 000 emplois sont détruits chaque année. Si nous prenons la fourchette basse, soit 50 000 emplois, si nous pouvions avoir une action sur les successions pour permettre à des salariés de l'encadrement – car, qui est mieux placé qu'un cadre, qu'un ingénieur ou même qu'un technicien – de reprendre leur entreprise et de lui donner un nouvel élan, cela pourrait faire sens par rapport à des seniors qui se retrouvent dans des impasses ou qui n'ont pas de perspectives.

En revanche, il y a deux préalables :

– la formation : nous travaillons avec les chambres de commerce et

d'industrie sur un partenariat, notamment en lien avec l'École des managers, pour former les salariés à la reprise d'entreprise. C'est une demande que nous portons dans le cadre de la négociation en cours sur la formation ;

– le financement : comment accompagner ces salariés dans le financement de leur projet ?

Ceci nous amène à avoir une réflexion sous plusieurs angles. Premièrement, nous avons pensé à un fonds d'investissement éthique que nous pourrions créer nous-mêmes, CFE-CGC. Nous avons fait venir des représentants du Québec, parce que cela existe au Québec. La Fédération des travailleurs québécois a créé son fonds il y a trente ans ; il est venu en soutien de nombreux projets, avec de très beaux succès. Mais quand on regarde la législation française, nous sommes confrontés à une difficulté, non pas tant statutaire, parce que nous pouvons faire évoluer les statuts, ce n'est pas un obstacle, mais financière : pour créer un fonds, il faut mobiliser des capitaux que nous n'avons pas aujourd'hui et qui ne sont pas dans l'objet du syndicat lui-même. Donc, on risque de nous reprocher d'utiliser des cotisations pour quelque chose dont on ne connaît pas les effets à moyen terme. Nous sommes donc en train de laisser tomber cette idée de fonds d'investissement.

Deuxièmement, nous réfléchissons à un partenariat avec les circuits classiques que sont la Banque publique d'investissement, les financeurs, mais aussi les plateformes de *crowdfunding*, comme KissKissBankBank ou MyMajorCompany, parce que c'est un secteur qui prend beaucoup d'ampleur. Je pense qu'un des rôles du syndicat est de faire cette veille sociale, de sentir et de devenir un renifleur de tendances, de voir ce sur quoi il peut saisir une opportunité.

En conclusion, j'aimerais que nous ayons dans notre ADN CFE-CGC, l'anticipation et l'innovation sociale. Je pense que cela peut donner un vrai nouvel élan à l'organisation. Tout le défi va être d'arriver à fédérer au maximum pour dépasser les petites oppositions et les résistances au changement.

Carole Couvert *était Secrétaire générale de CFE-CGC avant de devenir Présidente en avril 2013. Au dernier Congrès, treize fédérations sur seize ont soutenu son programme et celui de son équipe. Elle a adhéré en 2000 au syndicat et a rejoint la Confédération en tant que déléguée nationale en 2004. Auparavant, elle a exercé des fonctions en marketing opérationnel et a managé une plateforme d'accueil téléphonique et physique.*

La CFE-CGC vient de développer, en partenariat avec Charles Huet, auteur du guide *Made in emplois*, l'application Made in emplois et une adaptation du livre pour tablettes et smartphones : http://www.made-in-emplois.fr.

La culture de l'innovation au cœur du leadership de demain

Barbara Dalibard

Leadership et innovation

La notion de leadership recouvre des dimensions très variées.

Pour ce qui me concerne, je privilégie essentiellement la capacité à transformer l'entreprise pour lui permettre de se développer dans un environnement de plus en plus incertain.

Donner du sens, afin que les planètes s'alignent et que l'écosystème se mette en mouvement.

Proposer un projet d'entreprise dans lequel chacun trouve sa place et peut apporter sa contribution, plutôt que d'imposer le changement par des injonctions.

Le Traité de l'efficacité de François Jullien développe une approche stratégique basée sur l'utilisation du « potentiel de situation » dans laquelle je me reconnais.

C'est aussi en rendant les choses simples que l'on est le plus efficace, et en transformant l'entreprise palier par palier, comme se monte l'Himalaya.

Demain, on apportera de la valeur si l'on crée les conditions de la transformation en partageant un diagnostic, un état des lieux et les évolutions que nous imposent les tendances du marché. Une fois ce diagnostic effectué, il vaut mieux capitaliser sur les forces de l'entreprise plutôt que de se focaliser sur ses défauts.

Il faut bâtir à partir du socle d'excellence cohérent avec les valeurs de l'entreprise et développer l'innovation sur ce socle en s'en servant comme d'un tremplin. Par exemple, à la SNCF, la compétence technique des cheminots est une fierté partagée. Apporter les derniers outils des méthodes qualité a été au démarrage très innovant et même perturbateur. Mais les résultats obtenus

ont permis une appropriation forte, car ils renforçaient les valeurs de l'entreprise. Trois ans après, cela devient presque banal. Et c'est souvent lorsqu'un projet devient évident pour tous que l'on se rend compte de son succès.

La transparence, une conséquence majeure du numérique

L'utilisation massive des nouvelles technologies par des milliards d'individus fait qu'aucune action ne peut plus rester cachée pendant longtemps et que l'exposition du dirigeant est permanente. Sa crédibilité peut être mise à mal tous les jours. Le numérique est pour beaucoup dans cette exigence de transparence qui est devenue, il faut le dire, extrême.

Par exemple, aujourd'hui, grâce aux médias sociaux, lors du retard d'un train, les voyageurs communiquent entre eux parfois même avant que la SNCF ne puisse le faire, ce qui met une pression intense sur nos équipes, pour apporter le plus vite possible l'information la plus fiable possible.

Lors de l'accident de Brétigny, l'enquête judiciaire aurait dû nous contraindre à garder confidentiels un certain nombre d'éléments partagés avec la justice, malgré notre volonté de transparence totale. Mais nous avons dû anticiper la diffusion de certaines de ces informations pour garder la crédibilité de nos clients.

Ceci dit, cette culture de la transparence correspond bien à la culture de SNCF qui, en tant qu'entreprise publique, partage librement. Mais cela peut aussi mettre l'entreprise en risque en partageant des informations critiques, dans une situation de concurrence. Les collaborateurs ne se rendent pas forcément compte de ce risque qui ne les a pas encore touchés. Il ne s'agit pas d'une question de génération. Je remarque que les jeunes peuvent avoir le sens du secret. Je pense plutôt que cela relève de la culture d'entreprise. Dans un monde devenu très ouvert, c'est à chacun de sentir ce qui est autorisé et ce qui peut être nuisible.

Par ailleurs, l'innovation demande de la pédagogie. Lorsque nous avons lancé Ouigo, le premier train à grande vitesse *low cost* au monde, sur Paris-Marseille, nous avons dû beaucoup expliquer en interne le sens de cette nouvelle offre.

Dans nos sociétés libres et démocratiques, le numérique permet d'exprimer des idées ou de recueillir des informations beaucoup plus rapidement. Je pense, par exemple, aux mails que je reçois tous les jours des clients de SNCF. Cela permet d'être plus rapide dans la prise de décision en captant directement des signaux faibles. Mais est-ce que cela change, pour autant, les fondamentaux de l'action de chacun ? Je n'en suis pas sûre. C'est plutôt la façon d'agir qui évolue.

La culture, levier principal de l'innovation

L'innovation relève donc de la culture des entreprises, mais est très fortement impactée par la culture du pays. Aux États-Unis, par exemple, la culture du projet a toujours été importante. Dans beaucoup d'entreprises américaines, le mode projet fait partie du quotidien. Quand la tâche est terminée, les équipes passent à autre chose. Dans les systèmes plus latins comme les nôtres, la relation prime : avec qui je suis, avec qui je parle, dans quelle organisation je suis. Il ressort donc une juxtaposition de différents modes d'organisation : hiérarchique, par exemple au sein d'entreprises issues du secteur public comme la SNCF, et, en même temps, en mode projet ou en réseau indispensables à l'innovation. Cette coexistence est nécessaire.

Lorsque je gérais Orange Business Services, nos équipes étaient présentes partout dans le monde. Nous avions développé des *wikis* sur des sujets très techniques, par exemple la Voix sur IP, qui permettaient à l'ensemble des techniciens dans tous les pays de partager des diagnostics sur ces produits pointus. C'était très efficace, mais l'organisation était également là pour capitaliser sur les retours d'expérience. À la SNCF, je mets en place de la même façon des réseaux collaboratifs entre les équipes de terrain pour faire face aux situations d'urgence. Dans le domaine de l'information au voyageur, il faut faire appel à de nombreux métiers pour garantir la qualité de l'information donnée. L'équipement de nos agents en *smartphones* permet de faciliter ces flux d'information.

Mais si l'on inonde trop d'informations, ce que l'on appelle quelquefois « l'infobésité », les collaborateurs ne voient plus rien non plus. On ne peut pas se passer de structure qui permette la capitalisation, la priorisation, qui permette à l'entreprise de progresser de façon durable.

Un autre sujet lié à l'innovation est de savoir si l'on développe les nouvelles activités en périphérie du groupe, ou au centre. Je pense que le choix de ces modes organisationnels doit être longuement réfléchi. Voyages-sncf.com, par exemple, s'est développé en filiale, et c'était sans doute nécessaire pour lui donner le maximum d'agilité. Mais si le cœur de l'entreprise ne participe pas aussi à l'innovation, à la transformation, il s'assèche, et les salariés se démobilisent. Ouigo est un produit 100 % cheminot, et cela me paraissait fondamental qu'il en soit ainsi.

Le leadership est aussi une question de culture et d'éducation. J'ai été marquée par un article qui montrait que les grands leaders de la Silicon Valley étaient tous passés par l'école Montessori. Il me semble que la capacité à faire des projets, à innover est quand même facilitée par ce que l'on a vécu dans son enfance, à l'école en particulier. Je pense qu'il en est de même dans l'en-

treprise. Sa culture facilite ou inhibe l'innovation. Le leadership se développe si l'initiative est encouragée.

Les attributs des leaders de demain

Ce qui me paraît être le plus important aujourd'hui, c'est la légitimité et l'autorité, plus que le pouvoir. La légitimité s'acquiert d'abord par des compétences techniques et managériales au sens large. Il faut savoir donner du sens et mettre l'organisation en mouvement, en maîtrisant ses spécificités. Influencer et accepter le challenge d'une équipe diversifiée, plutôt que demander une obéissance aveugle.

Parmi les nouvelles expressions de leadership, l'authenticité, corrélée à cette légitimité, devient de plus en plus importante. C'est ce qui fait que les gens croient en vous ou non, et en particulier ceux qui sont proches du terrain. Les jeunes ont aussi une très forte exigence à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques, à la fois sur leur compétence et leur authenticité. La génération Y est une génération qui fonctionne sur la compétence. On décrit souvent les jeunes comme des individualistes, mais je crois que c'est une vision extrêmement simpliste. Les jeunes diplômés ont besoin tout simplement de reconnaître une compétence pour accepter une certaine forme d'autorité. Enfin, la question de l'équité devient aussi centrale.

Un bon manager doit communiquer le sens, mais en étant attentif à une « surcommunication » qui pourrait être perçue comme trop personnelle et le desservir. Là aussi, les technologies de l'information et de communication doivent être utilisées à bon escient.

Enfin, être leader, c'est être courageux, une qualité rare et précieuse.

L'enjeu de la solidarité intergénérationnelle et de la compétitivité

J'aimerais conclure sur deux sujets qui me tiennent plus particulièrement à cœur : l'avenir des jeunes et celui de l'Europe dans le monde qui se dessine.

Le changement climatique et les nouveaux enjeux écologiques exigent de revoir en profondeur nos modes de solidarité pour que les jeunes générations aient un futur acceptable. Je constate que le monde de l'entreprise (dirigeants et syndicats) est souvent très timide, voire réticent à aborder et à traiter en profondeur ce sujet. La solidarité intergénérationnelle n'a pas la place centrale qu'elle devrait tenir dans les débats contemporains. Les leaders d'aujourd'hui se doivent de lever certains tabous si l'on veut faire avancer la société de manière équitable.

Pour ce qui concerne l'Europe, je voudrais aborder le sujet de son rôle dans la société de l'information et des nouvelles technologies. Je regrette que celle-

ci soit trop peu ambitieuse eu égard à ce qui est en train de se construire en Asie et aux États-Unis. Notre capacité de défense en Europe est faible aujourd'hui alors que nous sommes riches de compétences et de savoir-faire. Il faut que nous ayons nos leaders, que les entreprises du secteur du numérique se consolident plutôt qu'être émiettées et fragilisées.

Dans le monde de demain, le carburant, c'est la donnée et c'est son traitement qui la monétise. Notre capacité à développer nos *start-ups* autour du *Cloud* et du *Big Data* de l'Internet des objets et de la robotique, en gardant la maîtrise de ce carburant, sera les garants d'une Europe indépendante.

Barbara Dalibard *est Directrice générale de SNCF Voyages et membre du comité de direction générale du groupe SNCF depuis 2010. Elle a effectué la majeure partie de sa carrière au sein d'Orange (France Télécom) et a occupé plusieurs postes dont le dernier en tant que Directrice exécutive d'Orange Business Services. Elle est agrégée de mathématiques de l'École Normale Supérieure (ENS) de Paris et diplômée de l'École Nationale Supérieure de Télécommunications.*

Le leadership, une énergie au service d'une vision

Diaa Elyaacoubi

Ce qu'est le leadership…

On peut définir le leadership comme étant la capacité à faire exécuter des actions au service d'une vision par quelqu'un et que cette personne soit contente de le faire. Le leader fait en sorte qu'une même vision soit partagée et exécutée aux différents étages de l'entreprise.

Le leadership implique de savoir *driver*, de créer de l'enthousiasme, de prendre des positions. Cela demande de la clarté, de la conviction et du *drive* – de l'élan, de l'ampleur.

Être un leader implique de savoir attirer des talents et de s'entourer de personnalités fortes et différentes. Le leader se caractérise par son énergie, qui magnétise les exécutants et transforme un plan d'action en résultats. C'est à travers des opinions différentes qu'émergent des plans et des stratégies, et la capacité de transformer une idée en projet.

Le leadership est donc une question de confiance. En partageant sa vision, en communicant, le leader crée et entretient la confiance. Il n'impose pas une vision, elle s'impose d'elle-même par la force de sa conviction.

Le patron, le leader, est aussi celui qui se trouve face aux actionnaires et qui ne peut se décharger sur personne. Même si la stratégie et les options sont discutées et élaborées par le chef d'entreprise et son management direct, il reste le seul responsable de ses décisions face au marché, face à ses actionnaires et face à ses salariés. La décision finale lui revient à lui seul c'est pourquoi souvent le chef d'entreprise est souvent seul face aux choix clés.

J'anime un *think tank* qui concerne environ 400 dirigeants pour, justement, leur permettre d'échanger, de partager leurs interrogations. Un dirigeant qui n'a jamais de doutes est un dirigeant dangereux. Un bon leader est quelqu'un qui sait s'entourer et se faire challenger, mais qui sait aussi trancher.

... et ce qu'il n'est pas

Il ne faut pas confondre le leadership avec le management. Certes, les processus managériaux sont nécessaires, car ils permettent de faire remonter des informations et de sentir le climat de l'entreprise. Ils amplifient l'action du terrain. Management n'est pas leadership. Le rôle du leader est de savoir où il faut aller et avec qui et comment y aller.

Les managers de proximité peuvent être un frein ou un levier à la transformation numérique, les barons locaux peuvent être nocifs et bloquer les décisions centrales si elles ne sont pas comprises ou si dans les changements leurs compétences ne sont plus adaptées. Lorsque les entreprises doivent subir de grandes transformations, souvent les profils initiaux ne sont plus adaptés. Cependant, il est difficile de changer les profils de compétences d'une organisation facilement rapidement. Le directeur financier de C... m'expliquait récemment que la question clé pour eux était de savoir dans quelle direction aller et s'ils avaient les bonnes compétences pour le faire.

La responsabilité du leader est précisément d'anticiper les changements en jeu et de préparer l'organisation de son entreprise à de tels changements.

Je ne crois pas à la fin des processus et de l'organisation pyramidale. Depuis Socrate, Jésus, de tout temps, le monde fonctionne autour de leaders, voire, dans le pire des cas, autour de dictateurs ! En matière de co-leadership, je pense que la co-présidence chez Accor reste une exception.

L'importance de l'information à l'ère du numérique

Personne à l'heure actuelle ne peut se passer d'utiliser les nouveaux outils numériques. La façon même d'apprendre change. Les élèves ont accès à plus d'informations, et ce qui compte, c'est de les aider à gérer efficacement ce flux vertigineux d'informations et d'y sélectionner l'information utile et pertinente.

Aujourd'hui, les méthodes de fonctionnement sont plus souples. La transparence due au numérique dans tous les domaines a pour conséquence qu'on ne peut plus rien « imposer ». À chaque génération ses méthodes ; à présent, avec le numérique, on partage plus l'information. Les Facebook, blogs et autres médias permettent plus de communication. Les besoins de compréhension, d'échanges sont plus importants.

De même, on pourrait comparer la gouvernance et le leadership d'une entreprise à celle d'un général et son état-major ; les stratégies et plans d'action à celles qu'on retrouve sur les champs de bataille. Et le nerf de la guerre reste « l'information ». Avec cette révolution numérique, il y a désormais un tel foisonnement d'information qu'elle en devient une véritable mine d'infor-

mation pour les états-majors qui voudraient comprendre leur base et leur concurrence.

L'importance de la créativité et de l'émotion

Les nouveaux outils numériques favorisent des processus de créativité et d'innovation différents. Mais pour l'innovation, il faut tout sauf des processus ! La créativité se développe surtout dans les petites entreprises. Les innovations sont créées et développées dans des petites structures, des *start-ups*, qui sont ensuite rachetées par les grands groupes. Les grandes organisations se transforment parfois par la périphérie, quand elles ont de la chance, mais le plus souvent, elles sont obligées d'acheter à l'externe.

La part de l'émotionnel est fondamentale. Je me rappelle d'un leader qui, le jour où il a annoncé une OPA sur son entreprise familiale, a pleuré. Toute la salle s'est mise à pleurer. C'était un homme puissant et d'une grande discipline. Le fait qu'il ait partagé son émotion a soudé les équipes et, pendant les cinq ans qui ont suivi, les salariés ont travaillé d'arrache-pied et ont contré l'OPA. On lit aussi dans les mémoires de Steve Jobs qu'il pleurait souvent.

L'émotion permet de créer de la confiance et de la sincérité. Le côté mécanique, froid et distant est finalement très américain. Certes, cette approche où l'on ne juge pas les gens, mais leur performance est performante, mais on en voit aujourd'hui les limites. Dans les entreprises familiales européennes, car ce sont celles que je connais le mieux, il y a plus de proximité entre les gens. Si on prend l'exemple de Sodexo, Carrefour ou Accor, qui ont connu une croissance exceptionnelle, leurs salariés sont très attachés à ces entreprises. La part émotionnelle y est très importante.

Pour conclure, j'aimerais parler du manque de vision numérique de la France. On oublie souvent que le numérique est beaucoup plus vaste que le Web : *Big Data*, logiciels embarqués, réseaux, etc. La France avait une position dominante sur ces questions il y a encore vingt ans. Aujourd'hui, ce manque de vision numérique impacte la compétitivité des entreprises, l'indépendance de notre pays (au même titre que l'énergie). Les meilleurs entrepreneurs partent aux États-Unis. Le leadership global de la France dans la bataille du numérique est en question. Nous n'avons pas de leaders et pourtant, nous en avons eu les moyens. Le leadership d'entreprise et le leadership économique se rejoignent. Ils nécessitent d'avoir de la vision, de l'ambition et du courage.

Diaa Elyaacoubi *a fondé et dirigé plusieurs entreprises technologiques : Streamcore System (2004-2012), e-Brands (1999-2002). Elle est également présidente et fondatrice du think tank « Esprits d'entreprises » et du mouvement « 100 jours pour entreprendre ». Elle est diplômée de l'ENST (promo 1994).*

Leadership de demain, ou l'importance des émotions

Jean-Michel Orozco

Le leader, promoteur d'un grand projet

Être un leader, c'est communiquer une vision et faire adhérer les salariés d'une entreprise à cette vision. C'est assurer leur motivation pour que tout le monde aille dans la même direction. Le leader est celui qui fait partager son énergie et rassemble ses équipes autour d'un projet.

Nos pays occidentaux semblent souvent ne plus proposer des projets sociétaux structurants. On a parfois l'impression que le seul projet que l'on nous propose est de rembourser la dette ! Dans le monde de l'entreprise, l'élément de motivation des salariés, ce n'est pas seulement la feuille de paye, c'est aussi le projet industriel. Tout le monde doit se sentir moteur ou acteur de ce projet. Un leader, c'est quelqu'un qui justement offre aux collaborateurs la possibilité de participer à un projet perçu comme structurant.

Il faut de tout dans une entreprise, des managers, mais aussi des suiveurs. Ce qui compte c'est de donner envie à tous, que le projet soit excitant : c'est précisément l'un des rôles du leader.

Dans le leadership, la clé est communiquer, communiquer, communiquer. On ne parle jamais assez ! Il faut se méfier du « tout numérique ». On ne fait pas passer une vision, on ne motive pas en restant à distance. Il faut voir les gens en *face to face,* leur parler et les écouter. L'adhésion, vous ne pouvez pas l'obtenir grâce au seul mail, il faut la susciter et l'entretenir en allant à la rencontre des personnes.

Savoir s'entourer

Le management purement autoritaire ne peut plus fonctionner dans un environnement aussi complexe que le nôtre. Ce qui importe dans une

direction d'entreprise, c'est de s'entourer d'une équipe de personnalités diverses, aux façons de penser différentes. Il n'est pas toujours évident de composer avec des gens différents, mais la différence et le débat créent de la richesse. *A contrario*, trop de mimétisme peut conduire dans le mur !

L'entreprise ne se résume pas à son dirigeant. Le dirigeant n'est qu'un des éléments de l'entreprise. Un bon leader maîtrise son ego, sait rester lui-même, connecté à la réalité. J'ai vu l'ego prendre le dessus chez des personnes arrivées à un certain niveau de pouvoir.

Garder les pieds sur terre, c'est savoir rester proche de la nature, relativiser ce que l'on fait. Cela rend modeste.

L'organisation en réseau est inévitable lorsque l'entreprise atteint une certaine taille ou que vous travaillez à l'international. Les organisations sont de moins en moins hiérarchiques, de plus en plus matricielles et éclatées. L'enjeu consiste donc à pouvoir convaincre au-delà de son périmètre hiérarchique. On parle ici de pouvoir d'influence au sens positif du terme.

C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur des relais et ne pas être le seul à communiquer la vision de l'entreprise. Chacun doit la faire sienne et en devenir l'ambassadeur.

Le numérique ne remplace pas le présentiel

L'histoire s'est faite avec de grands leaders. Il est très difficile de faire bouger les gens en utilisant uniquement les outils numériques. Même dans l'économie numérique, il y a toujours quelqu'un qui communique sa vision et l'explique. Toute entreprise, quelle qu'elle soit, part toujours d'une vision. Et cette vision ne peut pas être communiquée uniquement avec des moyens numériques !

Aujourd'hui, le numérique amplifie le présentiel, il démultiplie la capacité de véhiculer sa vision, mais il ne doit pas s'y substituer.

Orchestrer les différentes temporalités

La question essentielle pour le leader, qui rejoint celle de la vision, est de créer du long terme. Nos sociétés occidentales souffrent d'un déficit en grands projets d'humanité, et aussi du fait que nous avons perdu le sens du « temps long ». On a tendance à trop se concentrer sur le court terme. Or, donner une vision nécessite de se projeter sur le long terme.

Bien sûr en entreprise, la question du long terme est relative. La plupart des projets d'entreprise s'inscrivent dans les cinq à dix ans. C'est important, car les gens ne peuvent adhérer que si on leur offre de la visibilité et, pour cela, il faut un certain horizon de temps. Sans oublier bien sûr les *sprints* intermédiaires !

Si vous voulez gagner une bataille, il faut apporter quelque chose de différent. Je suis plus un adepte de Sun Tzu que de Clausewitz. À mon sens, il faut changer radicalement de jeu et de stratégie pour amener son adversaire sur un autre terrain de jeu. C'est aussi la façon pour moi d'approcher le marché et la concurrence.

En conclusion, il me semble essentiel de développer notre empathie et notre altruisme. Il faut parler au cœur des gens, pas uniquement à leur tête ! Je ne sais pas si je suis optimiste, je suis un adepte de l'intelligence émotionnelle. Je pense qu'à l'avenir, la clé est dans la capacité de motiver, de donner envie, de véhiculer de l'émotion.

Jean-Michel Orozco *est CEO de Cassidian CyberSecurity. Diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications (Promo 87) et du International College of Armed Forces (Washington), Jean-Michel Orozco débute sa carrière en 1987 chez MATRA, y occupant différents postes de direction avant de devenir directeur du Programme SIR (Système d'Information Régimentaire). Il est ensuite nommé responsable du System Design Centre France d'EADS Defence & Security (aujourd'hui Cassidian), chargé de la stratégie de développement de systèmes dans le domaine de la défense et de la sécurité, puis responsable de la Battlespace Systems Organization. Il intègre en 2009 la division Cassidian Systems en tant que directeur international des ventes et du marketing. En 2011, Jean-Michel Orozco rejoint la nouvelle entité de Cassidian 100 % dédiée aux problématiques de cyber sécurité, Cassidian CyberSecurity, comme directeur ventes, programmes et marketing. Il devient CEO de Cassidian CyberSecurity en 2012.*

Le leadership au service de la créativité

Vincent Ricordeau

Le leadership, une question de représentation du monde

Le leadership pour nous, chez KissKissBankBank (KKBB) et dans le *crowdfunding*, et plus largement dans l'économie collaborative[9], est une donnée clé. En effet, ce que remettent en cause nos systèmes de pairs à pairs (*peer-to-peer*), c'est justement le mode de leadership propre aux organisations pyramidales actuelles. C'est donc une notion fondamentale dans la vision que nous avons du monde de demain.

Nous observons très clairement que le *peer-to-peer* génère un mouvement de désintermédiation très fort qui permet aux individus, en étant connectés les uns aux autres, de reprendre le pouvoir sur un monde qui nous échappe. Nous résolvons ainsi un certain nombre d'équations directement entre nous. Nous nous dirigeons vers une forme d'organisation structurelle plus latérale et circulaire qui rendra toutes les ressources de l'humanité plus accessibles à tous.

Personnellement, « leadership » est un mot avec lequel je suis très à l'aise. Même lorsqu'on prône une économie plus circulaire, il faut favoriser la notion de leadership. Pour moi, les individus sont tous différents, il y en a qui sont faits pour assumer le leadership, d'autres non. Quels que soient les domaines, je pense que le leadership doit libérer les énergies, les favoriser, sans pour autant que ces capacités, qui sont des atouts supplémentaires, des caractéristiques bien à part d'un certain nombre d'individus, écrasent le reste de la société.

Leadership, bien sûr, mais leadership au profit de la majorité et non d'une toute petite minorité. Nous sommes tous différents, certains individus laisseront leur empreinte sur la société et sur l'humanité. D'autres auront seulement un impact sur leurs communautés. Il faut bien évidemment libérer toutes ces énergies dans un cadre le moins contraignant possible, pour permettre à

9. Voir note explicative page 101.

tous ceux qui ont l'énergie suffisante pour le faire d'assumer le leadership et d'entraîner avec eux le reste de l'humanité.

Le numérique, le berceau de nos activités

Le numérique et son réseau constituent vraiment le cœur de nos métiers : ce n'est pas un mode de réflexion ou un outil pour nous, c'est le cœur et l'essence même de notre activité.

Cela dit, une grande partie de notre quotidien se vit évidemment *offline*.

Nous travaillons dans un *open space* organisé en trois pôles, un pôle communication-marketing-événements, un pôle ingénieurs et un pôle modération de projets. Tous cohabitent au même endroit, tout le monde écoute, nous sommes tous au courant quasiment en temps réel de ce qui se passe. Si une petite boîte comme la nôtre ne fonctionnait pas en *lean management*, ce serait surréaliste et elle n'aurait aucune chance d'exister sur le Web. Les choses deviennent beaucoup plus compliquées quand l'entreprise grossit, car il devient alors nécessaire de caler des étages de *middle management*. Nous n'en sommes pas encore là… Cette transformation progressive ne m'inquiète pas, tant que nous garderons l'esprit du *lean management*, c'est-à-dire une organisation par projets managés par itération selon la méthode « Agile ».

Ainsi, chaque projet a son leader et nous pouvons fonctionner dans une structure majoritairement horizontale.

KissKissBankBank est dans une phase de croissance exponentielle (nous avons collecté 100 000 euros la première année, 500 000 la deuxième, 2 millions la troisième, 8 millions la quatrième). Cela fait presque 300 % de croissance par an et, si je regarde ce début 2014, nous collecterons encore au minimum 100 % de plus cette année.

Mécaniquement, les équipes qui grossissent le plus chez nous sont celles du pôle de modération de projets. C'est le pôle le plus impacté : plus il y a de projets, plus il faut de modérateurs. C'est là que KissKissBankBank grossira.

Nous avons lancé une deuxième plateforme, HelloMerci, en mai 2013 : les ingénieurs sont les mêmes, l'équipe de communication est la même, par contre, il faudra élargir l'équipe de modérateurs de projets. Nous allons également créer en 2014 une troisième plateforme permettant au public d'investir dans des entreprises sous forme de prêts rémunérés ou d'actions. Là aussi, l'équipe de sélection de projets grossira très vite.

Meilleure est la plateforme, plus l'outil devient performant et automatisé, moins on a besoin de s'occuper de chaque projet. Notamment les projets qui sont bons, sur lesquels il n'y a rien à faire, ou ceux qui sont mauvais et que l'on n'acceptera pas. Reste la frange du milieu sur laquelle nous travaillons le plus,

pour faire en sorte que leurs pages soient bien présentées, que leur collecte soit bien pensée. C'est ce qui nous prend le plus de temps. Mais en proportion, plus le temps passe, moins cette frange est importante par rapport à la partie automatisée. Du coup, notre modèle devient *scalable*.

Leadership, pouvoir et *crowdsourcing*

Le pouvoir est le corollaire du leadership : celui qui tient le leadership détient le pouvoir. Les deux questions sont très entremêlées. Le pouvoir, je l'espère, ne sera plus concentré à l'avenir par une minorité, mais au contraire sera davantage partagé, pour redonner à chacun la capacité de prendre son destin en main un peu plus. Le pouvoir s'en trouvera mieux réparti, permettant l'épanouissement d'un maximum d'individus.

Les meilleurs exemples que je connaisse de solutions majeures qui ne proviennent pas des leaders, ou plutôt des spécialistes qui détiennent le pouvoir, sont des exemples scientifiques basés sur le *crowdsourcing* : récemment, deux ou trois très grosses innovations scientifiques ont été rendues possibles par le *crowdsourcing*, notamment en médecine dans le décryptage du génome humain. Les scientifiques ne s'en sortaient pas et, dès lors qu'ils ont mis les séquentiels de notre ADN sur Internet, des gens ont pu « jouer » avec les équations et finalement, ce sont des enfants de sept ou huit ans qui ont trouvé le montage, non par une réflexion scientifique, mais par une sorte de visualisation instinctive et figurative du continuum de la fonction mathématique telle qu'elle était visible. C'est bien la preuve que l'ultra spécialisation peut rencontrer de sérieuses limites. Il faut, je pense, inclure des modes de pensée disruptifs pour changer la donne. Comme dans ce cas où des enfants arrivent à résoudre un problème sur lequel les scientifiques travaillaient depuis des années.

On retrouve cela un peu partout, dans de nombreux domaines ; c'est le corollaire du *crowdsourcing*, cette capacité à venir « sourcer », au sens propre, des idées et de la matière pour n'importe quelle thématique qui, du coup, devient beaucoup plus riche, car irriguée par une multitude d'individus. Le meilleur exemple étant évidemment Wikipédia.

Chez nous, les compétences sont facilement identifiées, comme dans n'importe quelle entreprise, et il est évidemment assez rare qu'un membre de notre équipe de communication puisse trouver une solution à une problématique technique. Les cerveaux des profils dits « communicants » et des ingénieurs fonctionnent selon des méthodes différentes face à différentes tâches, mais à partir du moment où on leur permet d'interagir sur les tâches des uns et des autres, on provoque assez souvent des échanges fructueux.

Les différentes expressions du pouvoir

L'autorité

Dans le *lean management*, la décision finale, le « *final cut* », sera toujours prise par le leader du projet. Par contre, la phase de construction du projet est toujours très collaborative avec son équipe ou en lien avec les autres équipes.

Il m'arrive fréquemment, en tant que Président de KKBB, de dire que, si je conduisais le projet moi même, je procéderais différemment. Mais il faut faire confiance aux compétences et aux instincts des uns et des autres. C'est la seule façon de libérer et d'optimiser la créativité individuelle qui servira le collectif.

Un bon exemple est notre nom. Si cela n'avait tenu qu'à moi, nous ne nous serions jamais appelés KissKissBankBank. Si l'on teste le nom, on voit très clairement qu'il plaît beaucoup aux individus en dessous de 40 ans, jusqu'à l'hystérie chez les très jeunes, alors que, pour ma génération et au-dessus, le nom paraît long (j'ai 45 ans) et il va à l'inverse de nos cours de marketing, qui prônent des noms courts mémorisables du premier coup et faciles à écrire ! KissKissBankBank ! La double onomatopée, qui fait très gimmick musical, un peu hip-hop, est très décalée par rapport aux réflexes de ma génération et au-dessus, alors que les plus jeunes la trouvent super. Pour moi, spontanément, prendre ce nom, c'était un gros risque. Mais la responsable chez nous dans ce domaine est Ombline : les sons, les odeurs, les couleurs, le ton, donc le cœur de KKBB, c'est elle qui gère, et à part à de très rares exceptions, c'est toujours elle qui a le *final cut*. C'est un exemple de notre fonctionnement, qui s'applique même à des choses clés.

La légitimité

Comme dans toutes les *start-ups*, la légitimité des uns et des autres se fait et se défait au quotidien, il n'y a rien de définitif. Nous sommes moins dans le brouillard maintenant, mais quand nous avons lancé le projet, nous faisions partie des pionniers du *crowdfunding* dans le monde, il y avait très peu de référents. Les gens nous voyaient comme des utopistes ; maintenant notre succès naissant nous donne une certaine légitimité, à nous et aussi à notre marché.

Selon moi, la légitimité individuelle se gagne par l'énergie mise dans les projets que nous manageons. Dans sa capacité à les faire vivre chez les autres plus que dans des compétences individuelles très identifiées.

Un autre aspect de la légitimité chez nous est lié à la créativité. C'est un peu notre marque de fabrique. Ce qui nous intéresse, c'est de penser différemment, quitte à ne pas faire ce que font les autres, même s'ils le font bien. Nous

cherchons à explorer d'autres territoires. Notre bonheur est d'arriver à sortir des choses qui n'existent pas ailleurs.

L'influence

Dans un système assez ouvert, chacun a de l'influence dans sa partie ou dans un domaine ; les autres sentent l'énergie que quelqu'un est en train de déployer pour son projet. Plus il prend en main le projet, plus il réussit de projets, plus il a d'influence sur l'ensemble. C'est l'énergie, l'implication, plus que le niveau de compétence. Chez nous, il n'y a pas de titres officiels pour les fonctions, mais encore une fois, c'est assez simple dans une petite structure. Les choses se compliqueront quand nous serons plus nombreux, évidemment.

Les évolutions à venir (avenir)

L'élément clé du changement de paradigme que nous défendons est un monde de l'accès plutôt qu'un monde tourné vers la propriété. Cette phrase clé, « accès plutôt que propriété », est en quelque sorte le dogme, le fil rouge de l'économie collaborative. Cette logique est en train de transformer l'économie mondiale du sol au plafond, mais très peu de gens s'en rendent compte. L'économie collaborative n'est pas très militante au niveau politique, elle ne s'oppose pas au capitalisme, par exemple, contrairement à l'économie sociale et solidaire qui est beaucoup plus dogmatique.

Chaque entrepreneur de l'économie collaborative décidera des compromis qu'il voudra faire avec les acteurs de l'économie capitaliste traditionnelle. Mais au-delà de ça, ce qui change vraiment – même si nous restons dans une économie capitaliste –, c'est que nous aurons déclenché une nouvelle habitude de penser et de consommer autrement : penser accès plutôt que propriété. Cette notion-là remet radicalement en cause l'organisation fordiste traditionnelle issue des deux premières révolutions industrielles.

Le fait de pouvoir, entre nous, déterminer bientôt tout ce que nous consommons et des projets où nous voulons investir notre épargne va mécaniquement changer la planète, et durablement. C'est une vraie révolution industrielle : demain, celui qui voudra acheter six tasses à café se mettra devant son ordinateur, cherchera un plan de tasse en *open source* qu'il personnalisera : la tasse aura ses anses, ses couleurs, ses dimensions… Puis il appuiera sur le bouton « *Make* ». Le fichier numérique représentant sa tasse partira dans une usine où des imprimantes 3D sortiront son produit unique sur mesure. Il recevra ses tasses à café chez lui une semaine plus tard. Le jour où nous pourrons agir ainsi pour tous les biens de consommation, alors le monde aura bien changé !

Quoi qu'en pensent les cyniques ou les dubitatifs, le coup est parti, c'est trop tard ! Les imprimantes 3D sont déjà là ; la notion de propriété intellec-

tuelle va être complètement modifiée avec la logique d'*open source*, plus seulement pour des produits pour initiés, mais également pour les biens de consommation les plus classiques.

Je pense que d'ici dix, quinze, peut-être vingt ans, cela aura complètement révolutionné notre mode de fonctionnement, notre mode de consommation, donc les modes de production. Toute la société va évoluer selon ce bouleversement. Il est toujours possible de venir nous challenger sur ces projections, mais je serais très surpris que cela s'arrête. Pour autant, il existe encore de vrais détracteurs de cette vision : ce sont évidemment les conservateurs qui profitent pleinement de l'organisation de la société telle qu'elle existe aujourd'hui.

On sent bien que le tout numérique va détruire énormément d'emplois dans les organisations pyramidales classiques. Ce qui veut dire qu'il faut repenser la notion de travail dans nos sociétés. Le travail, qui était central dans les deux premières révolutions industrielles, doit impérativement être revu dans la troisième, tout simplement parce qu'il n'y aura pas assez de jobs pour tout le monde. Plus nous avancerons, moins nous aurons besoin de travailler !

Pour paraphraser Edgar Morin : « il faut programmer une réforme la pensée », et notamment la place du travail parmi les valeurs de l'humanité. En ce qui me concerne, je crois dur comme fer au Revenu minimum de base pour tous les individus. Cela me paraît être la seule solution. Mécaniquement, à partir du moment où nous allons « produire » plus d'êtres humains et qu'il y aura moins de travail, l'humanité devra trouver des solutions. Il n'y a plus besoin d'être un vrai humaniste pour en arriver à cette conclusion, c'est simplement de la logique.

Vincent Ricordeau *est président de KissKissBankBank (www.kisskissbankbank.com) qu'il a créé en 2009 avec Ombline Le Lasseur et Adrien Aumont. Ils ont fondé HelloMerci en 2013. Vincent a publié* Crowdfunding : Le financement participatif bouscule l'économie ! Pour libérer la créativité *(FYP, 2013)*.

Qu'est-ce que le *crowdfunding* ?

Voir les fondamentaux du *crowdfunding* à partir des éléments du site Web de KKBB : http://www.kisskissbankbank.com et de l'ouvrage de Vincent Ricordeau.

Voir aussi : http://www.crowfunding.fr/uploads/media/media_file/crowdfundingweb-131004072834-phpapp01-15.pdf

Le *crowdfunding*, ou financement participatif (littéralement, financement par la foule), est un levier qui permet au grand public de soutenir financièrement et collectivement une idée ou un projet qui le séduit. Le financement de projet se fait sans intermédiaire entre le créateur de projet et la communauté qui le soutient.

Dans l'univers artistique, John Cassavetes a financé son premier film, *Shadows*, en 1958, grâce aux contributions du public en réponse à plusieurs appels radiophoniques : « Financez un film qui vous ressemble », clamait-il ! Le plus célèbre exemple de « *crowdfunding* » est la dernière campagne de Barack Obama aux USA, financée par le grand public à hauteur de 150 millions de dollars.

C'est avec le numérique et, en particulier le Web social, que le marché du *crowdfunding* tel qu'on le connaît aujourd'hui explose. Les pionniers du *crowdfunding* sont Kiva (2005), Sellaband (2006), Kickstarter (2009), KKBB (2009).

Il existe trois niveaux de financement : don, prêt et *equity*.

Le marché du *crowdfunding* en France est estimé à 80 millions d'euros pour 2013 et a triplé depuis 2012 (source Xerfi). Au niveau mondial, il est estimé à 3 ou 4 milliards d'euros en 2013 selon les sources.

Leadership et pouvoir de l'image

Alexandre Winter

Le leadership médiatique

Je suis un créateur d'entreprise qui n'a managé que de petites structures. De ce point de vue, un leader est celui qui montre le chemin. Le leadership, c'est quand les gens vous suivent, par l'action et par l'exemple. C'est réussir à positionner l'histoire de son entreprise pour être suivi, au sein et en dehors de son entreprise.

Un CEO remplit trois fonctions : la première, c'est de définir et de communiquer la vision ; le leader incarne l'entreprise ; il doit communiquer, attirer les gens, avoir un projet excitant. La seconde est de s'entourer de talents. La troisième est de s'assurer qu'il y a de l'argent en banque !

La présence digitale est devenue essentielle. Il faut qu'elle soit bonne. Être un leader passe aussi aujourd'hui par le fait d'être un bon blogger et d'être bon sur Twitter ! Nous venons de gagner le concours de *pitch* au Web Submit 2013 à Dublin. Cela est critique et va nous propulser vers l'avant.

Cette dimension de spectacle fait partie du jeu. Mais cela ne remplace pas la qualité et la valeur des produits que l'on vend. Il faut les deux. En France, on oublie trop souvent que cela ne suffit pas de faire de bons produits. Il faut aussi savoir les vendre.

Un changement de codes

Avec le numérique, les codes et les comportements sont différents. Je vois la différence entre la création de ma première entreprise fin 1999 et de la seconde entreprise en 2013. Les codes de communication ont changé, la manière d'interagir avec les collaborateurs également.

On se suit sur les réseaux sociaux, sur Facebook. Les vies personnelles et professionnelles sont étroitement mêlées. Il y a dix ans ce n'était pas le cas ; il n'y a plus de séparation comme avant.

On s'attend à ce que les personnes répondent au mail dans les deux heures qui suivent. On a aussi plus de liberté quant à la manière dont les gens travaillent. Les gens peuvent travailler d'où ils veulent.

Par contre, le leadership, lui, n'a pas bougé.

Les valeurs du leadership

Le leadership repose sur la personnalité des fondateurs et des dirigeants. Le leadership, c'est avoir le sentiment de faire quelque chose de grand et d'y contribuer. La mission de l'entreprise est très importante. Pour le créateur de Quirky, Ben Kaufman, ce qui compte, c'est que tout le monde ne pense plus qu'à une chose : « faciliter l'innovation. » À Placemeter, notre mission est de changer la relation entre les gens et le monde physique. Nous voulons également changer le monde, à notre façon.

Les valeurs qui priment pour nous, ce sont l'humilité et aussi l'ambition de proposer de l'innovation radicale. Nous visons l'excellence, comme Steve Jobs en son temps, et la créativité, en sortant et en nous débarrassant des idées préconçues. Nous promouvons la transparence en nous disant tout au sein la société. Nous cherchons toujours à nous fier aux données et aux faits plutôt qu'aux opinions. Nous acceptons l'échec, car, si on ne commet pas d'erreurs, c'est que l'on n'a pas pris de risques. Et tout cela, nous le faisons aussi pour nous faire plaisir.

La collaboration est importante. Nous collaborons quand le cadre et la mission sont clairs. Il y a des petites boîtes très sclérosées, qui ont des problématiques de grandes structures ; et des grandes entreprises qui réussissent à bien collaborer et ont un esprit de *start-up*.

Le *soft power*, ou le pouvoir d'influence

La hiérarchie n'est pas un bon modèle. Certes, il faut qu'il y ait du *reporting*, qu'on rende des comptes, mais ce n'est pas le modèle d'organisation que nous avons choisi. Chaque équipe a une fonction et un objectif. Nous travaillons en réseau, avec également des partenaires extérieurs, pour mener à bien nos projets.

Steve Jobs déléguait énormément dans le design tout en contrôlant et garantissant la qualité des produits. À l'inverse, le patron de Facebook est très impliqué dans le design du produit. Ce qui compte dans le leadership, c'est de définir l'ADN de la boîte et la représenter au mieux.

En conclusion, la motivation dans les *start-ups*, c'est l'argent et la reconnaissance. Mais, d'après moi, ce qui prime, c'est la reconnaissance. On cherche à se retrouver sur le devant de la scène. On est focalisé sur un objectif simple et ambitieux et cela participe plus à faire changer le monde. Pour Placemeter, c'est avoir de l'impact sur la vie des gens. Les gens retournent habiter en ville. La densité des villes augmentant, il faut développer des villes intelligentes.

La notion de pouvoir évolue. On est plus dans le *soft power*, le pouvoir d'influence. *In fine*, ce qui compte, c'est le nombre de gens qui vous regardent et votre *cloud score* !

Alexandre Winter *est CEO et cofondateur de Placemeter depuis 2012, un nouvel acteur à la croisée de l'*analytics/Big Data*, de l'Internet des objets et de l'Internet local. Placemeter permet aux gens de repérer un lieu avant de s'y rendre. Auparavant, Alexandre a créé en 2000 LTU technologies, pionnier de la recherche d'image grand format, qu'il a dirigé de 2007 à 2011 et revendu à un groupe japonais. Alexandre est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications (Concours commun 1994) et a conduit sa thèse en 1997 au département Image de l'Institut Télécom.*

Entre constances et exigences, le leadership à l'ère du numérique

Alexandre Zapolsky

Le leadership ne se décrète pas. C'est avant tout une qualité qu'autrui vous attribue. C'est principalement la représentation que se font les personnes de votre statut et de votre contribution significative à un domaine, de votre capacité à les emmener plus loin que là où ils seraient allés seuls. Cette contribution au collectif peut s'exercer dans tous les domaines de l'activité humaine. Elle n'est pas cantonnée à une seule.

Spontanément on peut penser au leadership exercé hier par des chefs de guerre, aujourd'hui par des femmes et des hommes politiques ou des capitaines d'industrie. Mais qui oserait contester aujourd'hui que Coluche, l'Abbé Pierre ou Hubert Reeves, tous trois dans des domaines très différents, ont exercé ou exercent encore un leadership ? C'est aussi le cas pour un Prix Nobel ou un grand champion sportif.

Je suis assez convaincu qu'on ne peut pas s'autoproclamer leader. C'est avant tout une qualité qui s'impose à vous. C'est parce qu'un leader donne qu'il entraîne les autres, qu'il est écouté et qu'il a de l'influence.

Le numérique : une contribution à double tranchant

Si le leadership relève d'une certaine forme de constance, l'ère numérique bouleverse son expression. Sur Internet, chacun a la possibilité de s'exprimer. Cela permet de faire émerger potentiellement ou, plutôt, de révéler de nouveaux leaders. Par exemple, Lina Ben Mhenni, la blogueuse tunisienne dont on a entendu parler pendant la « révolution de jasmin » n'était pas une blogueuse parmi d'autres. Elle s'est imposée comme leader d'opinion, car reconnue comme telle.

Toujours dans le numérique, par exemple dans un secteur que je connais bien, celui du logiciel libre, on passe du temps à créer et à animer des communautés. Certaines communautés sont dirigées par des « dictateurs éclairés »,

des « despotes numériques », mais qui ne peuvent durer qu'en raison de leurs qualités de leader !

Il existe également des modèles qui se construisent sur la base de la méritocratie et de l'apport de certaines personnes à la communauté. Ces modèles-là ne sont pas forcément justes ni solidaires. Le « libre » est fondamentalement libéral et libertaire. Il n'y a que les bons qui s'investissent, le *peer-to-peer* qui est reconnu.

Les sources de légitimité

Selon moi, le leader tire avant tout sa légitimité de sa constance. En effet, on a beau avoir des qualités de leader, il faut, pour durer, que les autres vous reconnaissent aussi une certaine légitimité. Or, cette légitimité s'acquiert en étant opiniâtre et travailleur. Sans le travail, le leadership, tout comme le talent, peut vite devenir un vilain défaut.

La légitimité vient de la crédibilité. Elle s'acquiert ou se développe avec la constance, le développement.

Un autre aspect de la légitimité est le fait d'être juste, juste dans l'échange, juste dans la récompense.

L'argent n'est qu'un élément parmi d'autres de l'appréciation. Je pense que, fondamentalement, les personnes préfèrent être reconnues plutôt pour ce qu'elles réalisent que pour ce qu'elles gagnent.

La fin des hiérarchies ?

Je ne crois pas à la fin des organisations hiérarchiques. Chez Linagora, même si nous travaillons en mode projet, nous avons une hiérarchie. Un dirigeant ne peut pas non plus faire ce qu'il veut. Les organisations comme la nôtre sont très ouvertes. Les rapports hiérarchiques n'existent pas au quotidien, même s'ils existent au niveau formel.

Si le numérique apporte des facilités en matière de collaboration, j'ai beaucoup de mal à croire au co-leadership. Tout ne se règle pas d'un point de vue collaboratif. Quand on est dans l'excès, on est dans le faux. Lorsque vous gérez une entreprise qui comprend plus de dix ou vingt personnes, il faut faire appel à des règles d'organisation hybride, pas uniquement collaborative.

Je ne crois pas non plus aux organisations « zéro mail », tout comme je ne crois pas à un modèle organisationnel d'entreprise basé uniquement sur les réseaux sociaux, Twitter ou autres, même si j'aime bien utiliser Twitter. Les frontières de l'entreprise sont plus permissives. Par contre, je pense que l'on n'est pas allé au bout de tous les modèles de flexibilité.

Faire bouger les lignes

Je suis un entrepreneur engagé. Mon combat est de faire en sorte que le numérique ne soit pas aux mains de quelques grands acteurs économiques. Mon rôle n'est pas de changer le monde, mais de faire en sorte qu'il y ait d'autres règles.

Linagora emploie 130 personnes ; les plus anciens ont 40-45 ans. La tranche d'âge varie entre 20 et 40 ans, avec une moyenne qui tend à se décaler vers le bas. La GenY constitue le gros des collaborateurs, les managers sont plus de ma génération, celle des 35 ans et plus. Je crois beaucoup à la notion de travail et d'exemplarité. Je fais confiance aux jeunes. Certains ont commencé très jeunes chez Linagora et ont à présent 11 ans d'ancienneté !

Les collaborateurs aspirent à se sentir respectés. Plus globalement, on a besoin d'un monde plus juste où les rapports de force soient apaisés.

Chez Linagora, le combat qui nous porte est beaucoup plus large que celui de la seule entreprise, c'est celui de la liberté de l'informatique. Nous recevons chaque année 3 000 candidatures. Nous contribuons à un projet plus grand que nous. Je suis convaincu de l'importance de servir un projet ambitieux qui fait sens.

L'argent n'est qu'un moyen, ce n'est pas une fin en soi. Nous avons fait économiser 400 millions d'euros à l'État français en utilisant des logiciels libres. Les clients des géants de l'informatique sont en train de se rebeller. Nous sommes dans notre domaine sur des croissances de l'ordre de 30 %.

En conclusion, je dirai que notre démocratie régalienne ne peut se bâtir sur une dépendance vis-à-vis des acteurs économiques. En tant qu'entrepreneur, mon métier est d'aider les États et les entreprises à fabriquer leurs propres outils.

Nous avons de grandes décisions à prendre comme dans les domaines écologique et énergétique. Il faut pouvoir faire bouger les lignes et gérer notre pays avec une plus grande ouverture d'esprit. Or, les personnes au pouvoir recrutent toujours les mêmes dans leur sérail. Selon moi, l'enjeu principal à dix ans est véritablement de renouveler nos élites.

Alexandre Zapolsky *est le fondateur et le PDG de Linagora (création mai 2000). En une décennie, il a imposé sa société comme l'un des leaders du marché de l'édition de logiciel* open source. *Ses logiciels sont utilisés par la majorité des grandes administrations françaises. La société compte plus de 130 personnes, en France (Paris, Lyon, Toulouse, Marseille), en Belgique (Bruxelles) et aux États-Unis (San Francisco). Alexandre est diplômé de l'École de Management (2000).*

Créer les conditions pour favoriser le leadership

Stéphane Distinguin

Le leader et son contexte

Le concept de leadership me semble assez « fumeux », au sens propre comme au sens figuré. On l'enseigne aux États-Unis, mais ici, en France, on n'est pas très à l'aise avec cette notion. On ne saurait d'ailleurs la traduire. Le terme leadership donne une impression de droit inné alors que je pense que le leadership, c'est tout le contraire : il se construit, se verbalise, voire s'apprend.

Étonnement, il y a une tension dans le leadership. Il y a certes la capacité de convaincre et d'emmener les autres avec soi, qui implique de savoir écouter. Mais il y a aussi la solitude du leader qui, de plus en plus exposé, tend à s'isoler de plus en plus.

Il existe finalement plusieurs types de leaders. C'est pourquoi il est nécessaire que les leaders puissent se rencontrer dans des lieux décloisonnés. Ces moments créatifs et ces rencontres dans un écosystème donné sont importants à promouvoir. C'est d'ailleurs un des objectifs de la Cantine, premier espace de *coworking* en France créé pour favoriser l'innovation et ce sentiment d'identité entre leaders.

La crise entraîne chez les gens un besoin plus important de protection. Je me rends compte à quel point les Français – même si cela n'est jamais clairement exprimé – ont toujours aspiré à avoir des leaders énergiques et protecteurs. Nous avons besoin de nous retrouver dans nos leaders.

Il est singulier de constater qu'en France, nous avons un système très élitiste et que, pourtant, nous ne parlons pas de leadership : il n'est ni reconnu ni développé. Aussi, *a contrario*, on en vient à favoriser son côté élitiste. Il faut donc en parler pour désacraliser la notion, démocratiser sa définition. Juste un exemple, lorsque l'on parle de leader en France, on parle souvent du leader syndical. C'est en fait quelqu'un qui le plus souvent, faute d'avoir choisi la voie royale, se construit dans l'opposition.

Je pense que nous avons besoin d'un plus grand nombre de leaders innovants. Être leader est un talent à développer, à reconnaître, qu'il faut savoir mettre en valeur. Il existe des chefs dans tous les domaines, à commencer par la gastronomie. Il est important de montrer des exemples de réussite qui ne relèvent pas forcément de l'exceptionnel.

Nous avons besoin de leaders pour faciliter l'intelligence collective. Il nous faut des personnalités fortes capables de verbaliser une vision, de donner un cap. Un leader, c'est celui qui va réussir à faire prendre le risque, qui va chercher à sortir du *statu quo*. Nous ne sommes pas tous à même de sortir de ce *statu quo*. Là se trouve la grande différence avec le leader, qui va savoir prendre le tournant, qui est « *out of the box* », qui a du courage, mais aussi un brin d'inconscience.

Il peut être également fort intéressant de s'intéresser à l'émergence d'écosystèmes de leaders. C'est souvent un signe d'innovation. Prenez l'exemple de la *French touch* dans les années 1990, ce courant de musique qui a vu émerger plusieurs « bandes » au même moment dans une même cour d'école ! C'est le même processus qui a opéré dans la Silicon Valley à l'époque de Steve Jobs et, plus tard, avec les fondateurs des *starts-ups* qui ont partagé les bancs de l'Université de Stanford.

Il est donc capital d'identifier cette concentration de personnalités, de favoriser les échanges, car elle représente une source de puissance créatrice. Le leader n'annule pas l'intelligence collective ; au contraire, il la révèle.

L'impact du numérique sur le leadership

Plus la société se numérise, plus elle donne de place au réel. Le développement de la Cantine à Paris témoigne de cela. En créant cet espace de *coworking*, je me suis rendu compte à quel point le numérique renforce les autres types de relations, et vice-versa.

Le numérique apporte de nouvelles formes de leadership, comme dans les communautés du logiciel libre, par exemple. Il redéfinit l'identité du leader. On le voit avec les mouvements des Anonymous ou avec Edward Snowden, l'informaticien qui a révélé l'espionnage massif de la NSA : on peut agir en leader masqué. On peut être un parmi d'autres dans la journée et leader la nuit en jouant à World of Warcraft.

Le numérique a également tendance à rendre les structures plus horizontales. Il a comme particularité d'avoir beaucoup rajeuni le leadership et d'inventer des modèles séduisants pour les ados, comme Marc Zuckerberg, le fondateur de Facebook. Dans le film *The Social Network*, on voit un gars ayant du mal à sortir avec les filles devenir leader du monde. Depuis Alexandre le Grand, on avait rarement vu des leaders aussi jeunes !

On a constaté pendant la révolution arabe comment le numérique peut propulser du jour au lendemain de nouveaux leaders d'opinion. Cela peut détruire des leaders peu préparés. C'est pourquoi il faut savoir réagir rapidement.

Mais le numérique, qui est très expansif, épuise aussi ses leaders. Je passe mon temps à répondre à des sollicitations. Cette accessibilité du leader numérique est à l'opposé de celle du leader classique, du chef qui susurre des mots d'ordre à ses lieutenants. Elle est épuisante et oblige, je pense, à un renouvellement constant des leaders.

Les sources de légitimité et les expressions de pouvoir

Il est assez frappant de voir à quel point notre société est capitaliste. Xavier Niel, fondateur de Free Mobile, a tout compris, il est devenu milliardaire ! L'argent constitue encore selon moi la principale légitimité et la principale forme de pouvoir. Être leader, c'est avant tout avoir de l'argent. C'est assez « violent », mais c'est ainsi.

J'étais farouchement « anti-pigeon » pendant la campagne des Pigeons, par réaction épidermique aux contestations sur l'alignement de la fiscalité du patrimoine sur celle du travail. À mon sens, un leader doit être exemplaire. Les jeunes entrepreneurs ont manifesté pour dire qu'ils voulaient payer moins d'impôts. Mais se seraient-ils mobilisés autant pour sortir la France du chômage et augmenter l'emploi ? Je pose la question. Il y a des leaders qui sont portés par des dimensions publiques, et d'autres par des intérêts plus personnels.

Le modèle capitaliste est loin de tomber ; le phénomène s'accélère au contraire, le nombre de milliardaires augmente. L'échec d'Occupy Wall Street le montre. Certes, les monnaies *open source*, comme Bitcoin, pourraient apporter de l'alternative, mais je ne pense pas que l'économie alternative puisse arriver au pouvoir.

Pourquoi Airbnb, mieux qu'un autre site de ce type (*couchsurfing*, etc.), fonctionne-t-il si bien ? Les utilisateurs sont-ils vraiment séduits par l'idée de partage et par l'essor de l'économie collaborative ? Je pense plutôt que ce site est considéré comme cool parce que ses fondateurs sont devenus milliardaires et qu'il permet de s'affranchir de certaines règles pesantes. Il faut se référer à Fred Turner et à la cyberculture : le gêne du numérique est fondamentalement libéral. Personne n'accepterait un système kolkhozien ou collectif. Les acteurs du numérique veulent imposer des modes de distribution, de préférence non régulés par des lois internationales. Franchement, je ne m'attendais pas à ce que cela soit aussi puissant, mais le capitalisme reste bien présent.

En conclusion, le rôle du leader est de créer les conditions du développement et de l'épanouissement. Et il faut la même chose pour le leader, l'aider à se développer et à créer les conditions de son propre rayonnement. C'est un enjeu économique, mais plus encore démocratique.

Stéphane Distinguin, *Président fondateur de Fabernovel, se joue des frontières. En dix ans, son agence d'innovation s'est implantée à Paris, San Francisco, New York et Moscou. Touche-à-tout du Web, il a accompagné la création et le succès de sociétés telles que Digitick, af83, Commerce Guys, KissKissBankBank ou Applidium. En 2013, il a été nommé Président de Cap Digital et membre du Conseil national du numérique.*

Entrepreneur de soi, entrepreneur de l'entreprise

Emmanuelle Duez

Le leadership *glue*

Un leader qui me ferait rêver ? La question est difficile… Aucun nom ne me vient à l'esprit à chaud. J'ai à la fois une difficulté de projection et d'identification. À mon sens, aucun leader économique ni politique, en tout cas en France, ne représente réellement la jeunesse d'aujourd'hui. Le leader beau, charismatique, combatif, écrasant, voire écrabouillant, le style de leader qu'incarne Aragon dans le film *Le Seigneur des anneaux*, ne fait plus rêver les jeunes – du moins, plus autant. On le rêve plus éthique, plus inspirant et moins flamboyant. Peut-être aussi moins charismatique, moins visible, moins expert, mais plus empathique, plus transversal. C'est une question de dosage. Le glissement est subtil, certes, mais réel. En grands pragmatiques, nous savons trop le revers de la médaille pour nous laisser éblouir…

Si je ne crois pas – ou plus – au leadership statutaire, je crois en revanche beaucoup au leadership naturel, spontané, légitime. On ne se décrète pas leader, on est reconnu comme tel. De mes observations, je retirerais qu'il y a deux styles de leadership naturels : le leader « *glue* », le gourou, celui qui fédère, élu de manière tacite, désigné par le collectif ; et le leader « thématique », celui qui est reconnu pour sa compétence, fait autorité, force le respect, la plupart du temps plus par la pratique que par la théorie, notre génération s'inscrivant résolument dans une morale de l'action.

Évolution, révolution ou mutation, quoiqu'il en soit, une variable du leadership demeure intemporelle : la capacité à inspirer.

Soi, les autres et l'entreprise

Je trouve qu'il est très intéressant de réfléchir à la notion de leadership dans le cadre d'une association. Dans le cas où les membres sont tous

bénévoles et en l'absence du moindre organigramme, la notion de leadership est la plus pure possible : les personnes viennent parce qu'elles sont intéressées, s'engagent parce qu'elles y croient, reconnaissent ceux qu'elles trouvent légitimes à leurs yeux et évoluent dans des positions de leadership si elles le souhaitent et sont reconnues pour cela.

C'est exactement le cas au sein de l'association WoMen'Up : il n'y a pas de hiérarchie imposée, pas de processus de recrutement, les membres ont entre 20 et 33 ans et les leaders, *glue* ou thématiques, se retrouvent parmi les plus jeunes comme parmi les plus « vieux ».

Il est également possible d'observer que le leadership, outre le fait qu'il s'incarne désormais dans plus de transversalité et d'empathie, peut être partagé. La notion du collaboratif, si emblématique de la génération Y (et à ne pas confondre avec le collectif), prend ici tout son sens. Résolument, le leadership partagé est réalité. Si, en tant que fondatrice, je suis garante de la cohésion du tout et du socle de valeurs, je cherche en permanence à m'entourer d'autres leaders maîtrisant mieux que moi certains sujets ou certaines réalités. Et mon statut de leader passe probablement également par cette capacité à reconnaître que l'autre est plus fort que moi, et donc à partager – non pas à déléguer – l'autorité que confère le leadership.

Au sein de WoMen'Up, nous fonctionnons de cette façon, sans que je l'aie jamais théorisé avant cette discussion. Avec beaucoup de pragmatisme, chacun exerce ses responsabilités et agit là où il a de l'expérience ou souhaite en acquérir. La régulation, voire la sélection, se font naturellement. Si une personne ne « *fitte* » pas avec l'équipe, ses valeurs ou son mode de fonctionnement tacite, alors elle est naturellement expulsée, la greffe n'ayant pas pris, sans heurt ni grande discussion. C'est également ici l'avantage de ne pas avoir d'enjeux d'ordre financier ou actionnarial : il n'y a rien d'autre à *dealer* au-delà du pur engagement. La séparation est donc plus aisée.

Cet engagement, justement, n'est pas un sujet : chacun propose de contribuer à la hauteur de ce qu'il juge possible. Il n'y a pas de fiches de postes, pas de contrat. Par contre, chacun vient parce qu'il a un projet, défini ou à définir. Les décisions se prennent collectivement et, l'unanimité n'existant pas, nous les tordons jusqu'à ce qu'elles conviennent au plus grand nombre.

C'est le même modèle que j'essaie de dupliquer dans mon entreprise, la contrainte financière en plus. Mais il me semble que, de manière générale, l'écosystème des *start-ups* fonctionne souvent de cette manière, sans que je l'aie théorisé non plus. Les salaires sont très bas, mais l'engagement très fort, et le fondateur se doit d'être un leader pour emporter l'adhésion et conduire au succès, succès qui ne sera pas le sien, mais celui d'une tribu.

Le leadership est donc, selon moi, essentiellement naturel, sinon il n'existe pas dans les yeux des autres. Il peut être partagé, ce partage étant source de légitimité additionnelle. Il existe par et pour les autres.

Le rôle du numérique

Le numérique favorise la collaboration. C'est un moyen, pas une fin en soi, un outil d'expression *New Age*. Les réseaux sociaux permettent l'émergence de leaders naturels, reconnus par la base, indépendamment de toute logique financière ou actionnariale. Un exemple ? Dieudonné, véritable leader naturel. Que l'on soit d'accord ou pas avec ses idées, le constat est là. Et c'est précisément ce qui pose problème. Il a été choisi par une frange de la population. Le Web est un outil de démocratisation du leadership. Il libère les internautes du leadership statutaire, leur permettant de reconnaître leurs propres leaders, en dehors de tous carcans politiques, institutionnels, économiques.

Au niveau des entreprises, c'est plus complexe et plus lent. Ce que j'imagine pour demain ? Un leader désigné par la base, spontanément, de manière naturelle. Une sorte de « main invisible » du leadership. Je ne suis pas anarchiste ni révolutionnaire, bien au contraire. Je crois simplement en l'Homme intelligent.

Une remise en cause par les jeunes

La question de la projection des jeunes, et notamment des jeunes diplômés, dans la « grande entreprise », dépasse largement la question du leadership. S'il y a une remise en cause des modèles de leadership classiques observés en entreprise et privilégiés par elle, parce qu'ils ne correspondent plus aux attentes ni aux aspirations fortes de cette nouvelle génération en termes de sens et d'équilibre ; il y a surtout un vrai rejet causé en grande partie par les modèles parentaux. Nombre d'entre nous ont observé leurs parents sacrifier beaucoup pour l'entreprise, sacrifice de la vie personnelle, de la vie sociale, de la vie familiale… et tout cela pour quoi ? Pour être remercié après vingt ou trente ans de bons et loyaux services sans autre forme de procès. Conséquence logique : les jeunes n'ont pas envie de rejoindre les grandes entreprises, qu'ils appréhendent – à juste titre ou pas – comme un monde déshumanisé où il ne fait pas bon vivre. Le corollaire : une revalorisation forte de la PME et de l'entrepreneuriat.

Confrontée à ce changement sociétal majeur, l'entreprise doit muter, se réinventer, se réenchanter pour survivre. Cette nouvelle génération, loin d'être un problème, serait donc plutôt une direction, une solution, le symptôme de cette mutation nécessaire et en même temps une des solutions – j'en suis convaincue –, car nous avons en nous des pistes pour fonctionner différemment

dans un univers *corporate* et capitaliste, pour proposer une alternative. Et là, pour le coup, je pense que le mouvement sera beaucoup plus simple et rapide au sein des entreprises qu'au niveau politique. En témoigne le succès de The Boson Project, qui vise notamment à faire muter les entreprises de l'intérieur – refonte des modèles managériaux, de leadership, organisationnels et stratégiques – sous l'impulsion de ces *digital natives*.

Emmanuelle Duez *est présidente et fondatrice de The Boson Project, un laboratoire pour explorer toutes les pistes de développement du capital humain (www.thebosonproject.com). Elle est également présidente et cofondatrice de Women'Up (www.network-womenup.com). Ses thèmes de prédilection sont les jeunes générations et la diversité. Women'Up a été créée pour des entreprises qui acceptent de mettre en pâture leurs politiques de diversité. À travers un regard bienveillant des jeunes, Women'up fait des enquêtes. Par exemple, « The Y révolution », étude sur les aspirations de la GenY à travers cinq continents.*

Mise en perspective des travaux

Carine Dartiguepeyrou

Dans la thématique proposée sur le leadership et les nouvelles expressions de pouvoir, il y a deux types de questions. D'abord, celle du leadership. Qu'entend-on par leadership ? Un second volet de questions concerne les nouvelles expressions de pouvoir. Sur quoi le pouvoir se base-t-il ? Ses fondements et ses attributs ont-ils évolué ? Et si oui, comment ? Le terme pouvoir est-il toujours approprié ?

Nous ne prenons pas ici la notion de leadership par « le petit bout de la lorgnette », qui tend à le réduire à un management mécaniste à l'anglo-saxonne. Nous entendons par leadership la nature de celle ou de celui qui dirige, dans ses dimensions à la fois individuelle et collective. La notion est à prendre au sens large. C'est pourquoi nous avons souhaité décliner le leadership bien au-delà des grandes entreprises, partenaires de la Fondation Télécom, pour élargir son champ aux domaines publics et associatifs.

Ce qui nous intéresse ici, c'est la dimension évolutive de la notion de leadership : ses éléments constituants ont-il changé ? Si oui, comment ont-ils évolué ? En particulier, que véhicule le numérique ? Quels sont les impacts du numérique en matière de leadership ?

Ce Cahier se différencie des précédents, car, comme nous venons de le dire, nous avons cherché à comprendre les contours du leadership dans une variété d'organisations : *start-ups*, leaders du numérique, grandes entreprises, mais aussi institutions publiques, organisations syndicales et associations. L'innovation venant aussi de la société civile, comme nous l'avions montré il y a deux ans dans nos travaux rassemblés dans *L'entreprise ouverte* (*Cahier de prospective*, 2012), il paraissait important de comprendre comment l'évolution des systèmes de valeurs de notre société impacte l'intérieur des organisations au sens large, et en particulier ses leaders. Il y a une vingtaine d'années de cela, l'entreprise était un lieu en avance sur les usages technologiques, où l'on pouvait accéder à un portable ou un mobile qui restait inaccessible à titre individuel. Aujourd'hui, on se trouve dans la situation opposée

où le salarié préfère parfois utiliser ses propres *devices* à titre professionnel. Les usages numériques sont développés, voire détournés, par les *early adopters* et l'impact des jeunes générations n'est pas neutre, comme nous l'avions montré dans nos travaux l'année dernière (*Cahier de prospective,* 2013).

Deux types de leadership ?

Nous voyons deux courants majeurs émerger et qui ne convergent pas forcément. Le premier insiste sur le caractère héroïque, propre au leader, et favorise la définition de *leader* au sens de « celui qui franchit le seuil ». Comme le rappelle dans sa contribution Alain Gauthier, *lead* vient de la racine indo-européenne *leith* qui veut dire aussi mourir pour aller de l'avant. Cette emphase véhicule malgré elle l'image du *leader*, seul contre tous, isolé et croulant sous le poids des responsabilités. Cette image est d'autant plus renforcée que la mutation que nous vivons brouille l'horizon et rend le long terme difficile à entrevoir. Il y a donc, dans ce type de leader, l'idée qu'il nous offre un futur possible, car lui seul voit un avenir.

Le second courant insiste sur le caractère innovant du leader, celui qui parvient à créer les conditions de renouveau dans les entreprises. Le leader est alors perçu comme un animateur qui excelle dans la capacité de maïeutique, véritable accoucheur des altérités et des talents singuliers. Il est au service de l'unité dans la diversité et se reconnaît comme chef d'orchestre de l'intelligence collective.

L'image héroïque du premier est souvent associée au respect des règles, des personnes, à l'importance du charisme qui se dégage du leader. Le leader est celui qui est reconnu comme tel par son entourage. Il est respectueux des autres et se fait naturellement respecter. C'est un guide ou une boussole qui donne envie et est suffisamment inspirant pour que l'on ait envie de le suivre.

Dans le cas du second, ce qui prime, c'est la proximité. Le leader est proche de ses collaborateurs et sait faire appel aux diverses compétences. Il attache un soin particulier à bien s'entourer, mais il sait aussi composer avec son environnement. Il sait ce que gérer dans la complexité veut dire.

Ces deux tendances se retrouvent aussi en matière de communication. D'une part, le leader acteur des médias sociaux, qui markete parfois de manière outrancière son image, cultive sa réputation et sa e-reputation. De l'autre, le leader plus introverti, moins polarisé sur lui-même et son pouvoir d'attraction ; un leader au service des autres, plus sensible à l'harmonie qu'à la réussite ; un leader qui donne de l'importance à la cohérence et à l'authenticité de ses actions.

Pour de nombreuses personnes interviewées, le renforcement des impératifs de communication représente un des impacts majeurs du numérique

en matière de leadership. La communication numérique devient une nécessité absolue, voire une obligation. Elle est certes une opportunité dans la mesure où elle permet de communiquer avec un plus grand nombre, mais elle constitue une contrainte, car elle est intrusive. Ce qui apparaît comme réellement nouveau et comme une tendance de fond est l'accroissement de l'exposition personnelle et de l'exigence de réactivité.

Deux polarités sont également à relever en matière psychologique. D'un côté, le leader extraverti, celui qui sait parler à l'entreprise et aux actionnaires, celui qui inlassablement parvient à convaincre et se nourrit de ses rapports aux autres. C'est typiquement le leader des années 1980, qui « vend » en permanence sa vision, son entreprise, etc. De l'autre, le dirigeant plus introverti. C'est le phénomène *Quiet*[10], ce best-seller américain de Susan Cain qui explique pourquoi nous devons revoir nos modes de formatage et d'éducation, reconnaître les personnalités plus discrètes, moins flamboyantes et peut-être plus sages. Parmi les exemples cités, on trouve Alex Osborn, l'inventeur du brainstorming, ou Stephan Wozniak, le cofondateur d'Apple avec Steve Jobs.

Cela veut-il dire pour autant qu'il y ait un leadership au féminin et un leadership au masculin ? Je ne le pense pas. Il s'agit plutôt d'expressions, de traits de caractère et de sensibilité, de *yin* et de *yang* qui dépassent les genres. On peut se demander s'il ne faut pas en fait des deux pour faire un bon leader. Cela est très probable. De même, les différentes polarités peuvent s'entrecroiser. Par exemple, on peut être une femme leader charismatique et plutôt introvertie. Tous les leaders charismatiques ne sont pas forcément des hommes extravertis !

Le leadership, une question de représentation

Dès l'enquête menée vers 2005 dans le cadre de la recherche pour le livre *Le dirigeant du 3e millénaire* qui faisait suite à des interviews qualitatives de chefs d'entreprise, nous avions remarqué cette tendance au dualisme. Celle-ci est en fait plus fine que nous le pensions alors. Il existe de nombreuses typologies qui mettent en avant différentes dimensions du leader : Jean-Eric Garcia distingue quatre catégories de leadership (entrepreneurial, dirigeance, managérial, expertise)[11] qui font écho à différents types de légitimité ; Brian Hall, auteur de *Values Shift*, a proposé un lien entre niveaux de conscience, systèmes de valeurs et types de leadership. Il a notamment influencé les

10. Susan Cain, *Quiet : The Power of Introverts in a World that can't stop talking,* Penguin Books, 2012.
11. Voir sa contribution à ce Cahier ou son livre *Le Génie du leadership : Mythes et défis de l'action managériale*, Dunod, 2013.

travaux de Richard Barrett[12], qui distingue sept niveaux de conscience qui vont *crescendo* : survie, relationnel, estime de soi, transformationnel, cohésion interne, faire une différence et être au service de l'humanité.

Au-delà de ces typologies utiles, il ressort une variété de leadership qui est naturellement la conséquence d'une variété de personnalités et d'environnements. Cependant, il y a des leaders hors normes qui ont une vision à la fois simple et décalée, qui apportent quelque chose de nouveau et qui évoluent avec leur temps. Dans le numérique, là encore, la technologie amplifie ces traits. On y trouve les personnalités qui font rêver par leur capacité à avoir accumulé une grande richesse en un temps record. Je pense bien évidemment à Jeff Bezos (Amazon.com), Mark Zuckerberg (Facebook) ou aux deux fondateurs de Google, Larry Page et Serguei Brin. Ceci dit, le journal *Forbes* a estimé la fortune d'Eric Schmidt[13] à 7,5 milliards de dollars provenant principalement de Google et, dans une moindre mesure, de ses postes successifs chez Bell Labs, Xerox et Sun Microsystem. Cette accumulation de richesse ne touche pas uniquement les fondateurs.

N'oublions pas que, pour beaucoup de personnes, un leader reconnu est d'abord un homme qui a fait fortune ! On oublie alors le parcours impressionnant de ces personnes avant d'en arriver là. Ce qui fascine, c'est également leur jeunesse et le fait de pouvoir s'enrichir si vite, si jeune. On sait que l'argent ne fait pas le bonheur, et il ne fait pas non plus forcément un bon leader. Ce n'est donc pas parce que l'on est riche que l'on est un bon leader. La réussite est une valeur relative, et l'on comprend à travers la diversité des personnalités interviewées qu'elle prend diverses expressions selon nos systèmes de valeur.

À l'échelle planétaire, on voit une exacerbation de valeurs matérialistes qui s'expriment à travers la volonté de s'enrichir monétairement, la croyance dans le salut technologique, le transhumanisme en faisant partie ; elles se traduisent par un épanouissement dans la consommation de marques, etc. D'un autre côté, on observe l'émergence, assez significative puisque c'est elle qui connaît la plus forte croissance dans les pays occidentaux, de systèmes de valeurs post-matérialistes, qui mettent en avant des valeurs comme le bien-être et l'accomplissement pas uniquement monétaire, d'une vision plus distancée et critique à l'égard du progrès et de l'hyperconsommation, de l'appétence pour des systèmes de valeurs d'émancipation et d'interdépendance[14].

12. Richard Barrett, *The New Leadership Paradigm*, 2010.
13. Eric Schmidt a été dix ans PDG de Google, de 2001 à 2011.
14. Voir les travaux de Carine Dartiguepeyrou, dont « Prospective culturelle de nos sociétés » in *Prospective d'un monde en mutation*, L'Harmattan, 2010.

Quel est l'impact du numérique sur le leadership ?

Le travail de cette année confirme à nouveau le fait que le numérique ouvre de nouveaux possibles plus qu'il ne remet en cause les structures organisationnelles. L'organisation en réseau se superpose le plus souvent à la hiérarchie et à l'organisation matricielle. Le numérique facilite l'horizontalité, la participation et la contribution, mais ne remet pas en question la hiérarchie. Même dans les organisations très plates et à actionnariat collectif, le leadership est nécessaire. Le témoignage de Rick Falkvinge[15], qui a créé le Parti Pirate suédois, source d'inspiration pour OuiShare ou d'autres organisations, montre que le leadership collectif n'est pas pratiqué. L'engagement et la contribution sont collectifs au sens où chacun agit au nom du collectif avec des systèmes de reconnaissance au sein et en dehors de l'organisation.

Certes, le numérique « participe de la déhiérarchisation » du leadership, comme le note Jean-Eric Garcia. Mais il impacte plus le management en favorisant les relations *peer-to-peer* que le leadership en tant que tel.

De même, plus une entreprise est centrée sur l'innovation, plus une entreprise cherche à se réinventer, plus elle est amenée à s'ouvrir et, par là même, à utiliser les outils numériques pour cela. La transversalité est beaucoup plus pratiquée dans les cultures permissives où l'innovation est critique. Lorsque le projet participe de la vision et vient en premier, alors cela entraîne une autre forme d'exercice du pouvoir, ce que l'on appelle le « *soft power* », c'est-à-dire le pouvoir d'influence. Pour éviter les stratégies de contournement et d'évitement qui viendraient saper l'organisation d'une entreprise, il est utile de laisser cours à la critique et à la polémique constructive. Le problème est que les cultures d'entreprise ne favorisent pas cela. Les entreprises qui sont dans des phases de décroissance, de déclin ou de stagnation privilégient les modes de management traditionnels. Chacun défend son territoire, ce qui annihile les chances de l'organisation de se renouveler.

La transversalité peut s'exercer dans tous les types d'organisations humaines que ce soit dans les entreprises privées, les institutions publiques ou les associations. Elle est devenue indispensable pour pallier les limites des silos et du cloisonnement. Elle est devenue essentielle dans un monde mondialisé, complexe, qui fait naturellement fait appel à une somme d'intelligence plutôt qu'à une compétence isolée.

Par contre, l'organisation en réseau, celle qui fait appel à des modes de création et de transmission des connaissances interdépendantes, est rare. Pourquoi ? Parce que l'organisation en réseau nécessite un niveau d'autonomie, de confiance et d'interopérabilité suffisant entre les parties. Ce

15. Rick Falkvinge, *Swarming, The Tactical Manuel to Changing the World*, 2005.

n'est pas qu'une question d'usage du numérique, qui bien sûr permet de relier les entités et de favoriser le flux d'information et de communication. L'interdépendance implique la capacité à la fois à voir le tout (le groupe, l'entreprise dans son entier, voire le monde) et à agir de manière locale en interdépendance. L'organisation en réseau permet de donner du pouvoir et de la place aux petites entités (équipes, unités, etc.) tout en étant au service d'un plus grand projet. Elle est organique, ce qui la rend à la fois fragile et forte. Fragile, car elle repose sur une entente, sur des valeurs qui peuvent évoluer avec le temps. Forte, car elle est plus adaptée aux situations chaotiques et multicrises que nous vivons. Elle recèle en effet les ingrédients pour une meilleure résilience. Elle est donc à ce titre clairement un type d'organisation adapté à nos enjeux de demain.

Un changement de paradigme du leadership ?

Nous avons cherché à mettre en évidence une diversité de regards, à la fois de genres et générationnelle, pour identifier s'il y avait des *patterns* dans les représentations. Là encore, les genres et les générations n'expliquent pas tout.

Pour beaucoup, la capacité à collaborer relève plus du management que du leadership. Dans un monde plus complexe, la nécessité de travailler ensemble est devenue incontournable. On peut réussir seul, mais à une certaine échelle. Pour franchir un seuil, répondre à des enjeux plus grands, il faut parvenir à faire à plusieurs. Cela s'apprend. Mais parvenir à utiliser les outils numériques pour favoriser l'intelligence collective ou l'innovation est plutôt le propre du management que du leadership en tant que tel. Même dans les organisations les plus collaboratives, la notion de leader reste importante. Le co-leadership quant à lui reste minoritaire, mais se développe.

Le leadership existe dans tous types d'organisations, des plus hiérarchiques aux plus transversales et *peer-to-peer*. Le leadership influe sur la structure organisationnelle et s'adapte également à l'écosystème. Dans le cas de Google, même s'il y a une hiérarchie, les relations sont transversales. La culture est permissive au sens où elle favorise l'expression du leadership, quel que soit le statut du collaborateur. Ce type de culture reste exceptionnel en France et dans le monde. Dans le cas de *start-ups* ou d'initiatives naissantes, la capacité entrepreneuriale constitue un élément décisif. Le cas de OuiShare où « celui qui propose est celui qui fait » montre l'équilibre fin entre la responsabilité individuelle, la prise de risque et la reconnaissance du collectif.

Notre hypothèse de recherche, selon laquelle le changement de paradigme sociétal se caractériserait par la recherche d'émancipation et l'expression de nouvelles solidarités, se voit à nouveau confirmée. Nous constatons une évolution très prononcée de recherche d'émancipation, que l'on appelle

également et que l'on retrouve, en particulier, chez les jeunes générations. Quels que soient les univers de travail, professionnels ou associatifs, il y a une recherche d'expression très caractéristique et nouvelle qui s'exprime par le fait de faire et de (se) réaliser tout en apprenant, d'être reconnu pour ce que l'on fait et pas uniquement ce que l'on est, de chercher l'expertise là où elle est au sein de l'entreprise comme à l'extérieur, auprès de la personne qui détient l'information directement en passant outre les hiérarchies. Cette recherche d'émancipation et d'expression de singularité est présente, quelle que soit la nature des organisations. C'est une culture qui porte en elle des valeurs émergentes.

Cette dimension intrinsèque est à relier à une dimension extrinsèque, celle du rapport à l'autre. La mondialisation impacte considérablement notre rapport aux autres. Cela peut accentuer notre peur de l'autre (comme le montre Dominique Wolton), notre rejet ou, au contraire, favoriser notre ouverture et notre empathie vis-à-vis de l'autre. Là encore, ces deux tendances se développent en parallèle, ce qui aboutit à des mouvements de repli sur soi, de protection, comme à de très fortes énergies créatives. Nous sommes actuellement confrontés à ce paradoxe, nous avançons et reculons à la fois.

D'un côté, il y a la défense des acquis, par exemple, conserver sa part de marché, défendre des emplois même s'ils n'ont pas d'avenir, exister par son statut, monter dans la hiérarchie, etc. De l'autre, la remise en cause de la zone de confort en question en créant de nouveaux emplois, en privilégiant son projet professionnel et en s'épanouissant dans son activité, etc. On voit bien que les systèmes de valeurs ne sont pas les mêmes.

Dans le changement de paradigme du leadership, l'autre n'est plus instrumentalisé. Le collaborateur est reconnu dans son altérité, et c'est avec lui que le leader compose. Au niveau collectif, cela amène les organisations à mieux collaborer en sortant d'un sentiment permanent de comparaison et de rivalité. L'autre n'est plus dangereux si je suis différent de lui. L'enjeu est alors d'articuler les expressions personnelles pour les inclure dans un projet collectif. Le numérique favorise l'expression de nouvelles singularités, qui n'auraient peut-être pas été reconnues hors de ce média.

À travers ces nouveaux attributs du leadership, le changement paradigmatique se cristallise dans le passage du leader de la domination au leader spirituel, pour reprendre l'expression de Patrick Viveret. Le leader autoritaire, voire autocratique, ne semble plus admis dans nos sociétés occidentales. On attend du leader qu'il donne du sens, qu'il transmette un souffle de vie. Comme l'explique Alexandre Zapolsky, le leader doit aussi rendre des comptes à ses collaborateurs, faire respecter une certaine forme d'équité et valoriser le professionnalisme.

Riane Eisler a développé, à travers sa thèse de la *caring economy*, la nécessité de passer d'une relation de domination à une relation de partenariat empathique. Elle montre que c'est déjà le cas dans certains pays scandinaves, plus en avance que d'autres dans ce domaine. Alain Gauthier reprend cette thèse pour mettre l'accent sur la dimension de co-leadership qui va bien au-delà de l'excellence managériale, en mettant l'accent sur la co-création et la co-responsabilité au service du bien commun. Pour Alain Gauthier, le co-leadership évolutionnaire est un espace de pouvoir partagé où :

• les relations paritaires et l'émulation remplacent la compétition et la recherche de position dominante ;

• la hiérarchie est relativement plate et fondée surtout sur la maturité personnelle et l'expérience reconnue ;

• l'espace intersubjectif est favorisé afin que chacun puisse exprimer sa singularité et sa créativité, en faisant appel à la capacité d'invention et de sagesse collective ;

• le changement d'échelle est permis grâce à la multiplication de co-leaders dans et entre tous les secteurs de la société.

Cela nous a amenés à discuter pendant les ateliers de la question de l'alliance stratégique entre les dirigeants et le terrain pour contourner les bureaucraties ; de la nécessité de passer à des objectifs collectifs et pas uniquement individuels, y compris dans les évaluations et les rémunérations ; du fait de libérer l'entreprise, de manière à ce que les collaborateurs puissent exprimer leur créativité, prendre des initiatives et donc des risques. Isaac Getz, professeur à l'ESCP (Europe Business School) et auteur du livre *Liberté & Cie*, se fait le promoteur de « l'entreprise libérée » qui rame à contre-courant. Ce qui est intéressant ici, c'est que l'on est loin de l'entreprise « geek », numérique, et qu'il s'agit pour la plupart d'exemples d'entreprises industrielles plutôt traditionalistes dans leur culture.

L'entreprise Poult a été citée à plusieurs reprises dans nos ateliers comme un exemple d'entreprise où la liberté d'entreprendre est pratiquée au quotidien. Google est réputé pour avoir permis qu'une journée par semaine soit dédiée à un intérêt personnel en lien avec l'entreprise.

Dans son livre qui vient de paraître, *Partager le pouvoir, c'est possible*, Eric Albert aborde la question des statuts en mentionnant le cas de Ben & Jerry's ou de Patagonia qui ont adopté le nouveau statut américain de *B Corps* (*Benefit Corporations*). Début 2013, il existait plus de 700 entreprises *B Corps* de toute taille qui mettent en avant l'ensemble des bénéfices qu'elles peuvent apporter à l'environnement, à la société en favorisant les fournisseurs locaux ou employant des personnes défavorisées. En France, l'équipe des Mines Paris Tech, autour d'Armand Hatchuel, propose une « Société à Objet Social

Etendu » (SOSE). Comme Blanche Segrestin l'indique dans sa contribution, la SOSE « permettrait d'élargir l'objet social en inscrivant dans leur statut que leurs objectifs, tout en incluant le profit, doivent intégrer d'autres buts, tels que le maintien de l'emploi, le renoncement à des techniques polluantes, etc. ». Pour l'instant, cette proposition n'a pas été retenue par le gouvernement, mais il est probable qu'une évolution de ce type finisse par aboutir. Le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire porté par Benoit Hamon a su faire l'unanimité et répondre à la nécessité de moderniser les statuts des entreprises de l'ESS.

Le changement de paradigme se manifeste en fait dans toutes les organisations humaines, à différents niveaux et par poches. Il témoigne de la vitalité d'une entreprise ou d'une association. Car rien ne s'appréhende plus sans itération, expérimentation et intelligence collective. Les leaders de demain ont compris cela, ils sont dans une dynamique d'évolution et de remise en cause. Ils savent ou sentent l'importance d'être sur la juste vision, de rallier autour d'eux et d'avancer pour un bien commun plus large que leur seul intérêt.

Un environnement sous tension

Si nous changeons à présent nos lunettes et nos représentations, grand nombre de grandes entreprises cotées nous apparaissent à l'heure actuelle comme moribondes. Elles sont souvent le lieu de stratégies d'évitement, de sous-marins, de résistances larvées, voire de nuisances actives. Pour beaucoup, la devise communément admise est « il est urgent de ne rien faire ». Cette culture informelle va jusqu'à contredire de manière manifeste les valeurs déclarées de l'entreprise.

Comment gérer ces paradoxes au quotidien au sein d'organisations dont les systèmes peinent à se réformer et à s'adapter ? Les systèmes agissent bien évidemment plus lentement que les individus isolés qui la composent. Il en est de même des cultures d'entreprise. Le changement de pouvoir dans les grandes entreprises semble lent.

Comme le souligne Blanche Segrestin, ce n'est pas le pouvoir en tant que tel qui est en cause, c'est l'idéologie ou la doctrine. Le courant de pensée du milieu du 20e siècle a détourné l'intérêt des actionnaires de l'entreprise vers la recherche de profits et de dividendes, le plus souvent au détriment de l'innovation et de la pérennité de l'entreprise.

Les dirigeants de l'entreprise sont amenés à jongler entre exécuter une gestion court-termiste, qui consiste à faire des profits pour générer des dividendes pour les actionnaires, et à réinvestir dans l'entreprise, ses actifs matériels et immatériels. Bien sûr, ceci ne concerne pas toutes les entreprises. On voit en cela une différence entre les entreprises familiales et les Scop,

qui promeuvent une gouvernance plus respectueuse des hommes et de la durabilité de l'entreprise. Cependant, cette divergence en matière d'intérêts devient parfois caricaturale. Cela touche évidemment les grandes entreprises. Parmi elles, on trouve des équipes de direction qui parviennent à se distancier de la pression actionnariale, d'autres qui sont totalement « sous pression ». Cela se ressent dans toute l'entreprise, c'est ce que l'on appelle le « climat » de l'entreprise. La pression se retrouve à tous les niveaux ; c'est souvent elle qui conduit à des abus et qui explique pourquoi les harcèlements et manipulations psychologiques sont monnaie courante. En analysant les systèmes des valeurs de plusieurs corps sociaux, je me suis rendu compte qu'il y avait des cultures plus résilientes que d'autres. C'est en particulier le cas des cultures où le sens de l'autonomie ou de l'entrepreneuriat est développé, où le travail en réseau relève du quotidien et où les valeurs informelles (du type solidarité, fraternité, fierté du travail bien fait, sens du service) soudent les hommes. Par contre, la douleur est réelle et profonde dans les organisations où les effectifs sont en surnombre et où la hiérarchie est considérée comme non légitime, voire incompétente.

Dans certains cas où la stratégie actionnariale est très court-termiste et financière, on peut dire que le pouvoir échappe à l'entreprise elle-même, à son management et ses collaborateurs. D'où la mise en place de nouvelles formes de gouvernance, qui cherchent à associer les collaborateurs à l'actionnariat (*stock options*, plan de rachat des actions par les collaborateurs, etc.), ou de Scop (un homme, une voix), qui favorise une forme d'autogestion. L'objectif est de promouvoir l'indépendance de l'entreprise face à des actionnaires financiers ou de renforcer la contribution des collaborateurs au développement de l'entreprise.

Cependant, si l'on prend le cas de KKBB, *start-up* qui s'est développée capitalistiquement au fil de l'eau de son développement, ou celui de OuiShare au statut d'association, dans un cas comme dans un autre, le statut juridique de l'entreprise se définit presque par défaut. Les *connectors* qui animent le réseau OuiShare sont plus nombreux que les fondateurs. Les membres de l'association diffèrent encore. On a une forme de découplage entre le statut et la dynamique managériale. Le cœur du réacteur est la dynamique de l'équipe qui porte l'ADN de la culture organisationnelle. Dans le cas de KKBB, les trois fondateurs incarnent la libération de la créativité. Dans le cas de OuiShare les quatre fondateurs sont au service d'une expérimentation de collaboration de *peer-to-peer*. Le statut se fait par défaut parce qu'il en faut un. Les *start-ups* diffèrent grandement de ce qui se passe dans les grandes entreprises. Elles sont beaucoup plus proches d'une aventure humaine, c'est-à-dire de la notion originale d'entreprise.

La financiarisation « micro », c'est-à-dire à l'échelle de la grande entreprise, est à relier au phénomène plus global de la financiarisation macro-économique qui s'est développée de manière exponentielle depuis 1971, date où la valeur du dollar a été détachée de l'or. Les actifs financiers représentent environ 220 000 milliards de dollars, soit plus de quatre fois le PNB mondial. Selon Bernard Lietaer, sur 3 200 milliards de dollars échangés sur les marchés financiers, moins de 3 % représentent des biens et des services réels, les 97 % restants étant le résultat de la spéculation.

L'impact de la financiarisation et de l'hypertrophie économique se retrouve également dans le domaine de l'éducation, comme le souligne Martha Nussbaum[16]. Elle a accentué la domination de l'enseignement de la finance et de l'économie ces 30 dernières années au détriment des humanités et autres sciences. Enfin, cette captation financière s'accompagne souvent d'un manque de respect ou de sensibilité « écologique ». À savoir, la finalité économique justifie tous les moyens, y compris *in fine* les plus destructeurs pour l'homme.

Se juxtaposent ainsi deux phénomènes. Le premier est celui de l'accélération outrancière de la spéculation, qui ne semble se réguler que par des crises successives. Le FMI a comptabilisé depuis 1970 pas moins de 145 crises monétaires, 208 crashs monétaires et 72 crises de la dette souveraine. On a donc, d'un côté, un système qui s'emballe ; de l'autre, la migration de la valeur de l'industrie et des services vers le numérique. Les entreprises dominantes du numérique ont conscience de leur suprématie. Cette situation est amenée à se renforcer du fait de l'absence de gouvernance sur Internet et par la captation des données personnelles.

Ce contexte turbulent et violent explique pourquoi le climat se détériore dans les entreprises. Les enquêtes confirment que la situation et les conditions de travail se dégradent dans les pays occidentaux. Ceci contraste avec les pays comme la Chine ou l'Inde, où l'accès à un emploi dans une grande entreprise signifie le plus souvent un mieux-être matériel.

La vie dans les organisations et, donc, l'évolution du leadership sont à analyser dans ce contexte tendu qui exacerbe les contradictions.

Le pouvoir : la fin d'un tabou ?

La question du pouvoir, bien que dérangeante par nature, paraît désuète. Par la question des nouvelles expressions de pouvoir, nous souhaitions mieux comprendre les évolutions ou ruptures éventuelles à venir. La question du pouvoir semble relativement dépassée à un bon nombre de personnes qui

16. Martha Nussbaum, *Capabilités, comment créer un monde plus juste ?*, Editions Climats, 2012.

préfèrent parler de légitimité et d'autorité. La légitimité s'acquiert par le statut, mais aussi par les compétences. C'est une question qui lie savoir faire technique, savoir faire-faire managérial et savoir être avec l'ensemble des collaborateurs (n+ comme n-). L'autorité est également préférée à la notion de pouvoir. Dans ce domaine comme dans l'autre, on n'est pas dans la rupture, mais plutôt dans une évolution. L'autorité ne s'exerce pas uniquement par la voie hiérarchique, mais aussi par la capacité d'influence que l'on peut déployer. On est dans le *soft power*, plus que dans le *hard power*, où la dimension informationnelle est devenue clé. C'est particulièrement le cas des leaders qui travaillent au contact des jeunes générations ou qui les représentent. On remarque là encore deux formes de représentation. D'une part, ceux qui pensent que l'information est un flux et qu'elle doit être partagée ; ce qui compte, c'est d'avoir l'information en temps voulu, de savoir où la trouver, de rester toujours bien informé au-delà de la désinformation et de la surinformation. De l'autre, il y a ceux qui conçoivent l'information comme un stock, un capital que l'on détient jalousement et que l'on partage le moins possible.

Si la notion de leadership garde en elle des éléments intemporels, comme les qualités d'écoute, de vision, d'anticipation et d'inspiration, la notion de pouvoir est mise à mal et ne semble plus adaptée à notre monde. Ce qui compte, c'est la légitimité d'un leader, ce qu'il fait autant que ce qu'il dit, la cohérence et le soin qu'il donne aux moyens de son action, et comment il est reconnu par son entourage. On n'est plus dans le cas du Prince Machiavel où la fin justifie les moyens. L'écosystème fait partie intrinsèque de la prise de décision.

Nos travaux de recherche menés dans le cadre de ce Cahier ont confirmé le caractère inquiétant de l'ambiance mortifère dans nombre d'organisations. Le dernier baromètre des Français du Cevipof, de janvier 2014, montre à nouveau le manque de confiance, en particulier envers les institutions publiques et les grandes entreprises. Il y a un rejet des grandes organisations, qui sont perçues comme n'étant pas à l'écoute de leurs collaborateurs. Les petites structures, les institutions publiques comme les communes ou les départements, plus proches des citoyens, ont de bien meilleurs résultats en termes de confiance.

Il ressort de là la nécessité de revenir à des attributs essentiels du management tels que la proximité. Dans cette dimension, il n'y a pas uniquement la confiance dans ce qui est plus proche géographiquement de soi ou de sa communauté numérique. Il y aussi la dimension affective, émotionnelle. Celle qui fait que l'on a envie de tisser des liens. De nouveaux liens peuvent se créer grâce au numérique. Une nouvelle manière de tisser les liens autrement est à l'œuvre. Le leadership de demain s'inscrit aussi dans cette tendance, celle de liens plus respectueux, plus affectifs, qui (re)mettent le plaisir et le désir au

cœur de la relation. Toutes les nouvelles initiatives créatrices de valeurs, telles que les *FabLab*, les tiers lieux, les laboratoires de toutes sortes, témoignent de cette nouvelle énergie.

La notion de leadership porte une dimension sociétale et politique. Au niveau macro-économique, elle renvoie à la question de la compétitivité. Cette dernière pose la question de notre capacité, française et européenne, à établir un contrepoids à la domination américaine. Dans le domaine du numérique, nous avons des atouts en matière de talents, d'inventivité et d'innovation que, pour beaucoup de personnes interviewées, nous ne parvenons pas à valoriser faute de politique européenne commune ambitieuse. Nous n'avons pas l'air de prendre au sérieux les risques de dépendance face à un marché très fortement dominé par quelques acteurs américains. En l'absence de gouvernance d'Internet, le risque de voir se cristalliser la domination d'intérêts oligarchiques est sérieux. Et pourtant, la concentration massive des données personnelles au-delà de l'Atlantique, la création de valeur par les plateformes numériques au détriment des entreprises industrielles et de services, constituent des enjeux majeurs en termes de rapport de pouvoir qui ne sont pas assez anticipés.

Lorsque le pouvoir apparaît comme un enjeu, c'est plutôt pour mettre l'accent sur la rigidité d'un système qui a du mal à évoluer. La notion de pouvoir est finalement perçue négativement. Elle se caractérise par un conservatisme qui entraîne certains à défendre coûte que coûte leurs acquis. Le monde change et entraîne avec lui des mutations qui obligent à une remise en question permanente. Or, nombreuses ont été les personnalités à montrer le clivage entre les représentants et les représentés, que ce soient des dirigeants issus du domaine public, privé ou associatif. On observe une critique, qui n'est plus larvée, mais bien exprimée, des élites qui manquent parfois de compétences et ne prennent pas suffisamment en compte les évolutions sociétales. À notre grande surprise, la critique à l'égard du pouvoir est (omni)présente, y compris parmi les leaders eux-mêmes. Tous dénotent la nécessité pour la France de sortir de sa zone de confort pour jouer un rôle au niveau international. Ce qui nous a le plus interpellés dans ce travail annuel, c'est le fait que la notion de pouvoir est aussi critiquée par ceux qui en assument les fonctions. Elle n'est plus taboue et est sérieusement remise en question par l'ensemble des acteurs. Elle montre que le système des années 1980 manifeste de nombreux signes d'épuisement, voire d'autodestruction. Quant au leadership, il n'est pas en train de mourir. Au contraire, il est bien vivant et trouve de nouvelles expressions qui contrastent fortement avec les modes plus traditionnels.

Carine Dartiguepeyrou, *docteur en sciences politiques et prospectiviste. Elle est Responsable du programme « Transformation numérique » du* Think Tank *de l'Institut Mines-Télécom et de la Fondation Télécom.*

Remerciements

Francis Jutand, Directeur scientifique de l'Institut Mines-Télécom et Véronique Deborde, Déléguée générale de la Fondation Télécom

Véronique Sentilhes, directrice du développement de l'Institut Mines Télécom et de la Fondation Télécom

Les partenaires de la Fondation Télécom et du *Think Tank* Futur Numérique

Tous les contributeurs à ce Cahier

Danièle Bauden et Cyrielle Flosi de la Fondation Télécom

Anne Andrault pour la correction et la mise en page de ce Cahier

Nicolas Basset pour le graphisme de la couverture des *Cahiers de Prospective*

INSTITUT
Mines-Télécom

Les Cahiers de Prospective du Think Tank Futur Numérique ont pour mission d'élargir les horizons temporels de la réflexion sur la transformation numérique. Ils cherchent à aborder les sujets de manière décloisonnée et interdisciplinaire en reliant les apports des praticiens, dirigeants, managers, chercheurs, experts et partenaires de l'Institut Mines-Télécom et de la Fondation Télécom.

www.fondation-telecom.org
www.mines-telecom.fr

ISBN : 978-2-915618-26-7