



Date : Juin 2017
N°47

Pays : France
Périodicité : Mensuel

Revue de débat de la
Fédération Française du Bâtiment

CONSTRUCTIF

L'impact du **numérique** sur le leadership des **dirigeants**

Philippe
Le Roux

Président-fondateur de Key People, membre du conseil
d'orientation d'Entreprise et Progrès.



Il a présidé un chantier de réflexion réunissant pendant un an une trentaine de dirigeants du think tank Entreprise et Progrès, qui a donné lieu à la publication en 2015 de l'ouvrage collectif *Être un leader à l'ère numérique* (version papier et PDF téléchargeable disponibles auprès d'Entreprise et Progrès).

Face à la révolution numérique à laquelle aucune entreprise ne peut échapper, le dirigeant est en première ligne. Il doit transformer l'organisation de son entreprise, mais aussi repenser son propre mode de management.

Convenons-en, c'est une évidence devenue difficile à contester, la révolution digitale est derrière nous. Des milliards d'individus sont déjà interconnectés. Depuis quelque temps déjà, la convergence des NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives) a déclenché une révolution technique sans précédent dans toute l'histoire humaine. Même si nous assistons à un phénomène qui n'en est qu'à ses balbutiements, le changement n'est plus linéaire, il est exponentiel. Cela bouleverse totalement l'ancien ordre économique et social. C'est une transformation complète de la société. Elle touche le monde entier. C'est l'âge numérique.

De nouveaux usages, de nouveaux services, de nouveaux acteurs et de nouveaux modèles économiques surgissent en mode accéléré, fondés sur la mobilité, le *cloud*, le *big data*, les objets connectés. Mais une nouvelle vague arrive déjà, celle de l'intelligence artificielle, de l'informatique cognitive et de la désintermédiation (*blockchain*). Vertigineux!

Avec cette révolution qui touche un à un tous les secteurs, les dirigeants des entreprises traditionnelles entrent dans une ère de déstabilisation permanente, même ceux qui se sentent encore à l'abri. Leur seule certitude est qu'ils doivent désormais vivre avec l'incertitude. Autrement dit, être capables d'agilité et de modestie. Il s'agit de bouger très vite, mais avec discernement. Comme le disent les Américains, le monde est *Vuca* (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) : tout change tout le temps.

Dans ce contexte, il est illusoire de croire que la nécessaire transformation digitale de chaque entreprise ne concerne que le marketing, la communication ou le système d'information. Ou que l'acquisition de start-up résoudra tout. Tout comme l'embauche d'un *chief digital officer* (CDO, directeur du numérique) au pouvoir mal positionné, peu défini et, en définitive, limité.

Fort heureusement, de plus en plus de PDG comprennent qu'il est illusoire d'imaginer faire mieux de la même façon. Ils sont désormais convaincus que

leur entreprise arrive au bout d'un modèle. L'heure est à la métamorphose systémique et en profondeur pour que la culture numérique pénètre tous ses compartiments. Sans exception.

L'heure est à la métamorphose systémique et en profondeur pour que la culture numérique pénètre tous les compartiments de l'entreprise. Sans exception.

Cela implique d'élaborer une nouvelle stratégie (conçue autrement car les anciens modèles d'analyse ne fonctionnent plus). Et une nouvelle vision qui redéfinit la mission, les objectifs, le *business model*, l'organisation, la culture interne et l'écosystème dans son ensemble. Pas moins.

Avec le conseil d'administration et le comité de direction, le dirigeant est en première ligne. Sa responsabilité est considérable.

Une transformation radicale

C'est désormais une chose entendue : une transformation digitale signifie des changements longs, profonds, compliqués et coûteux. Elle affecte l'ensemble d'une organisation qui a pourtant démontré son efficacité au fil des décennies. En effet, forgée autour de modèles économiques et de principes d'action éprouvés, mais qui n'ont guère évolué, cette dernière se révèle soudain inadaptée au nouveau monde qui arrive.

Au cœur de celui-ci, l'innovation devient centrale et globale. C'est l'affaire de tous. Elle se déploie à l'appui de nouvelles façons de travailler. On entre dans l'ère du collaboratif et de l'intelligence collective, car les grandes idées ne viennent jamais d'une seule personne. Le terrain reprend l'initiative et par-

ticipe bien plus aux décisions, les équipes travaillent en réseau éclaté.

C'est sans aucun doute le plus grand défi associé à l'ère numérique : instaurer le travail coopératif en mode transversal pour faciliter la rapidité, l'agilité et l'esprit entrepreneurial. Mais aussi mieux dessiner des stratégies nouvelles de rupture afin d'embarquer tous les métiers et de fluidifier les interactions entre eux. L'organisation devient polycellulaire et s'affranchit des frontières internes. Fondée sur l'autonomie et les communautés qui se font et se défont, elle remet en cause les logiques de contrôle et de pouvoir qui freinent la créativité, l'initiative et la prise de risque. Le numérique supprime les échelons intermédiaires inutiles. Les structures en silo, baronnies et autres systèmes corporatistes s'en trouvent bousculés, ainsi que le management pyramidal et très hiérarchisé, particulièrement en France.

On le constate, avant de penser opérationnel et outils, la transformation digitale est culturelle et managériale. C'est un enjeu stratégique majeur.

Il s'agit d'un projet global qui doit être porté par le dirigeant en personne. Car il est le seul à pouvoir impulser un mouvement qui, c'est sûr, va chahuter violemment l'ordre établi. L'exercice est difficile, car cela va remettre en cause les pouvoirs et les influences au sein de l'entreprise.

Pour réussir, il lui faut donc beaucoup anticiper les résistances au changement (et les chiffrer en conséquence dans le retour sur investissement du chantier) et éviter de se contenter de rajeunir de vieux principes. Comme le disait Keynes, « la difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes ». Il s'agit de faire autrement.

Pour cela, il faudra au dirigeant développer sa solidité intérieure, faire preuve de vision, de courage, d'abnégation, de pugnacité et d'indifférence aux critiques, aux pressions, aux lobbys... Il découvrira que le chemin est plus important que l'objectif, devenu imprédictible. Pour faire face, il affichera plus d'attitude que d'aptitude, plus de convictions que de certitudes, plus de savoir-être que de technique. Car c'est dans sa posture d'ouverture aux idées de rupture, d'envie de changer et de capacité de remise en cause permanente des hypothèses que se fera la différence. En cohésion et en solidarité, le comité de direction n'est pas en reste ; il doit relayer, expliquer, entraîner...

Un nouveau leadership doit émerger

On l'a vu, le numérique remet en cause la légitimité et le rôle des hiérarchies. Les managers sont aussi rudoyés par l'arrivée d'une nouvelle génération de *millennials* – les jeunes adultes nés « avec » Internet –, peu adeptes du modèle « commande-contrôle » multiséculaire. La crise de l'autorité qui depuis quarante ans a affecté la famille, l'école, l'université ainsi que les institutions morales, religieuses et politiques a ainsi rejoint l'entreprise.

On est donc face à la nécessité de conduire un changement de culture managériale sous-jacent à la transformation digitale. Le manager va devoir opérer un virage à 180° dans l'exercice de ses responsabilités. C'est ainsi, à quelques exceptions près, que le monde du *top down*, fondé sur la détention de l'information et l'obéissance, va progressivement disparaître.

Le nouveau manager devient un facilitateur et l'animateur de l'expérimentation collaborative permanente. Sa posture de chef solitaire coercitif s'estompe, il devient entraîneur-inspireur en réseau.

Il lui faut devenir un leader d'influence pour promouvoir des logiques inédites de création de valeur fondées sur le *coworking* et le partage d'informations. À son initiative, de nouvelles règles du vivre-ensemble fondées sur la gentillesse ou le don - contredon apparaissent. Le nouveau manager devient un facilitateur et l'animateur de l'expérimentation collaborative permanente. Sa posture de chef solitaire coercitif s'estompe, il devient entraîneur-inspireur en réseau. C'est à ce prix qu'il embarque les équipes et contribue au renouveau de l'entreprise. Mieux, avec un tel changement de mentalité, celle-ci gagne en cohérence et en performance. Elle attire et fidélise les meilleurs et boycotte les mercenaires. Surtout, elle est payée en retour par l'engagement de chacun dans toutes les fonctions et l'excellence que cela produit au bénéfice des clients.

Pour autant, lorsque beaucoup d'efforts et d'investissements sont consacrés à la recherche d'innovations technologiques, beaucoup moins le sont aux innovations managériales et à la transformation du leadership. C'est pourquoi le DRH se voit investi d'un rôle primordial : il est désormais propulsé au premier rang des facteurs clés du succès de la « digitalisation » de l'entreprise. À condition de lui donner les moyens d'une transformation culturelle puissante fondée sur la confiance, une évolution assumée de l'ADN et une rénovation complète des comportements managériaux.

Telle est finalement la nouveauté la moins identifiée de l'ère numérique : l'émergence d'un nouveau leadership culturel et humain qui fera toute la différence. Les chefs d'entreprise les plus éclairés l'ont compris : en reconnaissant la primauté de la culture et de l'homme sur la technologie, ils augmentent sérieusement leurs chances de réussir cette transition. ●

Date : Nov/Dec 2016
Page de l'article : p3
Journaliste : Lomig GuilloPays : France
Périodicité : Parution
Irrégulière (Hors-Série)

Management



HORS-SERIE MANAGEMENT

★11101001 01100100 01101001 01110100 01101111★

*«Edito», converti en code binaire, via convertbinary.com

TOUS À L'HEURE DIGITALE !

Enclenchée depuis une vingtaine d'années, la révolution numérique est au moins aussi importante, si ce n'est plus, que la révolution industrielle. Elle entraîne une transformation complète du travail, de la société, du monde. Et elle s'effectue sur une durée si courte et à un rythme si soutenu qu'il est quasiment impossible de trouver le temps de prendre du recul, pour analyser ce que l'on vient de vivre. A peine a-t-on apprivoisé les réseaux sociaux qu'il faut s'intéresser à la *blockchain* («dés-intermédiation», en français). A peine a-t-on intégré le concept de cloud qu'il faut s'ouvrir à l'intelligence augmentée...

Pour le *think tank* *Entreprise et Progrès*, qui vient de réaliser un passionnant rapport intitulé «Être un leader à l'ère du numérique», le constat est sans appel : «La seule certitude pour les dirigeants, c'est qu'ils doivent désormais vivre dans l'incertitude. Soit être capables d'agilité et de modestie afin de bouger très

vite... mais avec discernement.» Et d'alerter sur un point : imaginer que seuls le marketing, l'informatique ou la communication doivent se numériser est illusoire. «L'heure est à la métamorphose systémique et en profondeur, pour que la culture numérique pénètre tous les compartiments de l'entreprise.»

La transformation numérique, c'est désormais un changement continu. Il ne s'agit pas d'un but à atteindre, mais d'un chemin à prendre... sans perdre de temps en route, sans se perdre tout court et, surtout, en se ménageant les pauses nécessaires pour envisager et anticiper les répercussions concrètes de cette mutation sur le fonctionnement au quotidien de l'entreprise, voire sur ses métiers mêmes. C'est cette pause que nous vous proposons de prendre, en vous plongeant dans les pages qui suivent. Pas pour vous entendre dire ce qu'il faut faire, ni comment le faire. Mais pour vous accorder, au moins une fois, un peu de temps et de recul au cœur de l'ouragan numérique. ●



PHOTO : LEA CRESPY

Lomig Guillo,
rédacteur en chef



Date : 14 février 2017
N°946
Journaliste :
Cyrille Lachèvre

Pays : France
Périodicité : Parution
quotidienne

l'Opinion

La fabrique de l'Opinion

L'invité du 14 Bassano

« Dans l'économie numérique, la seule certitude du dirigeant est qu'il va vivre dans l'incertitude »

Philippe Le Roux : « Les managers français ne sont pas spécialement en retard en matière de révolution numérique mais le poids du colbertisme et des grandes écoles freine un peu cette idée »

Philippe Le Roux, président fondateur du cabinet Key People, est membre du conseil exécutif d'Entreprise et Progrès, un think tank réunissant des grands patrons soucieux de mettre l'humain au cœur de la démarche de croissance de l'entreprise. Il a coordonné un ouvrage paru l'an dernier, *Être un leader à l'ère du numérique*, qui débouche sur un cycle de formation réservé aux dirigeants, depuis le début de cette année.

Après un livre en 2016 intitulé *Être un leader à l'ère du numérique*, *Entreprise et Progrès* propose un cycle de coaching de grands patrons pour en faire des leaders numériques. Quelle est votre analyse des changements en cours ?

Chacun d'entre nous a découvert, en mode accéléré ces dernières années, l'émergence du numérique avec l'arrivée d'Uber qui a ressemblé, pour beaucoup, à l'invasion des « barbares ». De quoi s'agit-il, au fond ? De petites structures agiles qui captent très vite les revenus des grands groupes. Cette révolution a eu plusieurs dimensions. Elle est partie de l'innovation technologique, mais elle va très au-delà. Le numérique a introduit des révolutions comportementales - au sein des entreprises - mais a également entraîné des révolutions sociales et sociétales, avec la participation plus directe des citoyens à leur environnement, sans oublier les profonds changements en cours dans les structures politiques, avec la disparition du bipartisme classique droite-gauche et l'émergence d'une société civile « citoyenne » qui réclame la parole. On le voit bien : cette révolution numérique n'est pas qu'industrielle, elle ouvre une nouvelle ère, une nouvelle page du développement humain.

Y a-t-il des secteurs économiquement particulièrement touchés ?

D'une manière ou d'une autre, tous les dirigeants se trouvent pris dans la vague. Tour à tour, chaque secteur a été touché. La presse et l'industrie de l'entertainment, bousculées depuis les débuts d'Internet il y a quinze ans, ont été très vite rejointes par l'hôtellerie et le tourisme. Ensuite les usines, qui sont en pleine révolution numérique touchant les processus mais également les outils de fabrication. Enfin, aujourd'hui, ce sont les cols blancs qui se retrouvent en première ligne, c'est-à-dire l'immense majorité des salariés. Ils sont confrontés à l'intelligence artificielle qui monte en puissance, la blockchain, l'informatique cognitive qui donne l'impression que l'humain lui-même peut être dépassé dans ce qui faisait jusqu'à présent sa force : l'intuition, l'esprit d'initiative, la créativité. Dans ce contexte, nous estimons que personne ne peut se croire à l'abri et les dirigeants qui le pensent commettent une erreur.

mande au manager de devenir un facilitateur pouvant être remis en cause tout le temps par ses équipes, par ses cadres anciens mais également par les jeunes embauchés qui rêvent tous d'être dans une start-up. Cela signifie qu'un patron doit accepter le droit à l'erreur et se distinguer simplement par sa capacité à entraîner tout le monde. L'enjeu est de casser les organisations en silo, ce qui implique de se débarrasser de la baronnie qui existe partout en entreprise.

Avez-vous des exemples ?

Nous en avons étudié beaucoup pour rédiger notre livre. J'ai été particulièrement marqué par le témoignage de Carlos Verkaeren, qui a présidé pendant huit ans le groupe Poult, spécialiste des fabrications de biscuits en marque blanche. En 2007, à son arrivée, l'usine de Montauban a été arrêtée pendant deux jours et tous les collaborateurs ont été réunis dans un théâtre pour s'exprimer ouvertement sur toutes formes d'innovation. Ils ont eu des idées révolutionnaires, comme la suppression du comité de direction, de trois niveaux de hiérarchie, la mise en place d'une équipe d'une dizaine de personnes pour gérer les recrutements et les rémunérations, ainsi que la suppression des budgets et des objectifs. En supprimant tous les contrôles entre échelons intermédiaires, les emplois du temps ont été considérablement allégés et les cadres se sont ainsi consacrés à l'innovation et à l'amélioration des processus de fabrication. Les salariés ont écrit une Constitution reprenant les principes et les valeurs de leur entreprise à laquelle chacun doit adhérer. In fine, l'entreprise se distingue par la mise en place d'un système d'évaluation basé sur la connaissance et la compétence (plutôt que le diplôme). Carlos Verkaeren a reconnu que cela avait été difficile pour lui au début. Il a dû accepter de lâcher prise, ce qui a impliqué un gros travail sur lui-même.

« Le changement arrive avec la nouvelle génération des "millennials", très sensible à la notion de coaching, de développement personnel et de psychologie humaine. Une génération qui ne respecte pas facilement l'autorité traditionnelle »

On ne peut pas demander à tous les patrons d'accepter de lâcher prise et d'avoir une vocation plus humaniste...

Bien sûr, mais ils ne peuvent pas nier le fait que l'organisation d'une entreprise devient polycellulaire et s'affranchit des frontières internes. Fondée sur l'autonomie et les communautés qui se font et se défont, elle remet en cause les logiques de contrôle et de pouvoir existantes car elles freinent la créativité, l'initiative et la prise de risque. L'heure est à la libération des énergies partout. Cela impacte en premier lieu le middle management contraint de se réinventer. D'où cette révolution du leadership, qui touche en premier lieu le dirigeant lui-même qui se doit d'être exemplaire. Ainsi, en entrant dans ce nouvel univers imprédictible, il découvre que la seule certitude qui lui reste est qu'il va désormais vivre dans l'incertitude. Comprenant que le chemin devient plus important que l'objectif lui-même, il lui faut afficher plus d'attitudes que d'aptitude, plus de convictions que de certitudes, plus de savoir-être que de technique. Résultat, entre 2012 et 2016, le nombre d'entreprises passées en auto-gouvernance est passé de 3 à 8%. Et si on regarde en termes de performance, celles mettant en avant la motivation et la confiance de leurs salariés affichent une croissance supérieure aux autres dans 97% des cas car elles ont lâché les gens prendre des risques. L'argument est séduisant.

Quelles autres fonctions sont impactées dans l'entreprise ?

Le principal enjeu du dirigeant, c'est de faire alliance avec le DRH pour changer les comportements. Le DRH est promu à un poste clef : il doit organiser la rénovation complète du leadership et de la posture managériale. Un autre homme devient essentiel : le Chief Digital Officer (CDO). En la matière, beaucoup d'erreurs sont commises par les entreprises où les CDO ont été promus au Comité exécutif, pour montrer que l'on souhaite digitaliser l'entreprise. Car souvent, on ne lui a pas donné de réel pouvoir ou de légitimité. Il est illusoire de croire que la nécessaire transformation digitale de chaque entreprise ne concerne que le marketing, la communication ou le système d'information. Ou qu'il suffit d'acquiescer des start-up pour résoudre les questions numériques.



Pourquoi votre association s'est-elle saisie de ce sujet ?

Chez Entreprise et Progrès, l'humain est au cœur de notre ADN. Nous apportons un regard nouveau sur la manière dont l'homme crée de la valeur dans l'entreprise, ce qui nous amène à encourager toutes les révolutions possibles en matière de leadership. Or, pour rester en phase avec notre époque, nous avons constaté que l'excellence de nos leaders, aussi bien formés soient-ils, même sortis des meilleures écoles, se retrouve elle-même impuissante face aux chocs de la nouvelle technologie. Nous sommes donc partis d'un postulat simple : l'ensemble de l'entreprise doit se réinventer pour changer la manière de travailler. Cela impose des comportements nouveaux à tous les échelons.

Comment les leaders doivent-ils changer ?

Cette révolution ne va pas de soi quand on a été élevé dans un monde où on apprend que le manager est le sachant. Le numérique de-



La France, pays très pyramidal, peut-elle parvenir à ce type de révolution ?

La France n'est pas spécialement en retard mais le poids du colbertisme et des grandes écoles freine un peu cette idée. Le changement arrive avec la nouvelle génération des « millenials », très sensible à la notion de coaching, de développement personnel et de psychologie humaine. Une génération qui ne respecte pas facilement l'autorité traditionnelle. Et, quand elle le fait, c'est parce qu'elle est exemplaire et constitue un modèle pour elle. Cela invite le dirigeant à changer de comportement : il doit traiter tout le monde comme des adultes et accepter que chacun puisse faire des erreurs. Mon modèle dans ce domaine, c'est Agnès Pannier, la directrice générale déléguée de la Compagnie des Alpes, qui n'a plus de bureau. Elle se met physiquement au même niveau que ses collaborateurs. Les nouveaux dirigeants de l'ère numérique sont à son image : libres d'être eux-mêmes, reconnus en tant que personne et non en individu couvert de titres, ils ont le désir profond de faire grandir les gens. Mettant les valeurs au même niveau que les règles, ils sont authentiques et sincères, capables d'exprimer leurs émotions en public sans fausse pudeur.

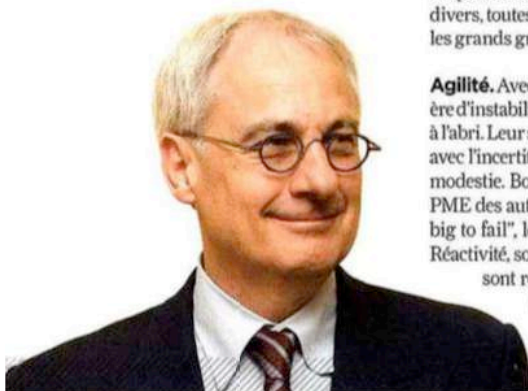
Interview Cyril Lachèvre

@CyrilleLachèvre 



Patrons de PME, osez le pari de l'innovation culturelle et managériale

Philippe Le Roux est le président-fondateur du centre de formation Key People.



Bien que situées à des années-lumière de la Silicon Valley, les PME d'Agen ou de Bar-le-Duc n'en sont pas moins concernées par la révolution numérique. Celle-ci fait surgir des usages, des services, des acteurs et des modèles économiques disruptifs, innovants mais foudroyants. À des degrés divers, toutes les entreprises sont touchées. Et pas seulement les grands groupes.

Agilité. Avec cette révolution, les dirigeants entrent dans une ère d'instabilité permanente, même ceux qui se sentent encore à l'abri. Leur seule certitude est qu'ils doivent désormais vivre avec l'incertitude. Autrement dit, être capables d'agilité et de modestie. Bonne nouvelle! N'est-ce pas ce qui distingue les PME des autres, aux moyens incomparables? Loin du "too big to fail", les PME sont habituées aux enjeux de survie. Réactivité, souplesse, fluidité sont autant de qualités qui leur sont reconnues. À l'ère numérique, plus que jamais, ces qualités deviennent des atouts stratégiques très convoités. Car il s'agit désormais de les

mettre au service d'une autre révolution : celle du management. Encore peu identifié, c'est pourtant le plus grand défi associé à l'ère numérique. Avec la nécessité d'innover plus, plus vite et partout en interne, le modèle des entreprises traditionnelles n'est plus adapté. Place à l'organisation polycellulaire fondée sur l'autonomie et les communautés en mode projet. Il ne s'agit plus de faire mieux de la même façon, mais d'agir autrement.

Métamorphoses. L'heure est à la métamorphose systémique de l'organisation pour que la culture digitale pénètre tous ses compartiments. L'impact est énorme sur les façons de travailler. Les outils numériques cassent les silos et suppriment les échelons intermédiaires inutiles tandis que la génération Y remet en cause les hiérarchies traditionnelles. Le monde du "top-down" fondé sur la détention de l'information et l'obéissance est en train de disparaître. C'est un projet global et il doit être porté par le dirigeant en personne. Décideur ultime, qui peut, mieux que lui, porter un tel mouvement pour rester compétitif, quitte à chahuter l'ordre établi? ■ [@denis_terrien](https://twitter.com/denis_terrien)

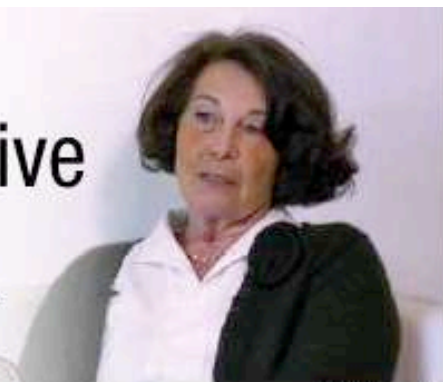
Denis Terrien est le président d'Entreprise et Progrès.





Facilitatrice en intelligence collective

L'association française Entreprise et Progrès organisait en 2015 un vaste chantier sur le thème « Le leadership à l'ère du numérique ». Béatrice Dewandre, consultante et facilitatrice, a participé de près à sa préparation et à son animation.



Béatrice Dewandre
Photo : Archives

Anne MIKOLAJCZAK

Objectif de l'opération : offrir un lieu de rencontre pour les dirigeants membres de l'association et les inviter à une réflexion collective pour discerner les contours et les facettes d'un nouveau leadership porteur de sens et de performance dans un monde en mutation.

E&H : Comment s'est mis en place ce projet et à quel niveau êtes-vous intervenue ?

Béatrice Dewandre : Denis Terrien, président d'Entreprise et Progrès, a accepté avec enthousiasme ce projet de chantier dans lequel, en collaboration avec Philippe Le Roux, président de Key People et son équipe, je me suis impliquée dans la conception, la préparation et la facilitation du chantier. La co-création de ce chantier s'est appuyée sur l'approche originale de Key People dans l'animation de communautés de managers combinant conférences inspirantes et ateliers d'intégration dans leur pratique managériale. Ce chantier « Être un leader à l'ère du numérique », réunissant 25 dirigeants en moyenne, s'est déroulé suivant un itinéraire en six ateliers sur dix mois et s'est clôturé par un colloque élargi à d'autres dirigeants n'ayant pas participé à ce chantier et sous la forme de « conversations ouvertes ». Chaque atelier était composé de deux parties : un apport de contenu par des conférenciers-experts et des témoins exceptionnels ouvrant de nouveaux champs de réflexion et un workshop pour engager les participants à s'impliquer dans une démarche

personnelle de partage d'idées et d'expériences. C'est la combinaison des deux qui est très puissante. Notre but était de créer une dynamique nouvelle et d'aller plus en profondeur en intelligence collective

E&H : Vous parlez d'intelligence collective, un concept à la mode inspiré des neurosciences. La structure actuelle de la plupart des entreprises y est-elle propice ?

B.D. : L'intelligence collective est la connexion des intelligences individuelles avec émergence de valeur ajoutée, dans un processus de type collectif qui n'est pas inhérent à une structure classique pyramidale hiérarchisée du type *top down* et *command control*. Pour réussir dans ce modèle-là, il faut suivre in fine une logique d'obéissance. En signant un contrat de travail, nous donnons le droit à la direction de nous sortir de la structure si nous ne faisons pas ce qui est demandé. Il y a certes les protections sociales et syndicales, mais on est bien dans une culture compétitive dominant-dominé. Cette logique conditionne la motivation qui est externe sur le mode « récompense-punition » ou « bâton-carotte ». Je fais les choses parce que je dois les faire. On peut s'en accommoder mais quand le pouvoir est exercé de manière rigide et immature, cela fait pas mal de dégâts ; nous le voyons bien actuellement.

Co-responsabilité, co-création

E&H : Les choses changent un peu tout de même, un autre modèle émerge ?

B.D. : Malgré les discours sur l'importance de la transversalité, la culture

pyramidale reste dominante. Des structures matricielles et résilientes sont toutefois mises en place vu leur nécessité dans des environnements complexes, en changement permanent induit par la révolution numérique. On y garde la ligne hiérarchique, mais elle n'est plus la seule. On complexifie la structure avec des lignes fonctionnelles transverses, par métier, par région géographique.... Dans ce type de matrice, la logique d'obéissance n'est plus pertinente pour réussir ; elle doit être remplacée par une logique de co-responsabilité. L'organisation ne doit plus être vue comme une pyramide mais comme un système complexe vivant. Pour permettre de se sentir co-responsable dans cette vision systémique, la culture de compétition doit faire place à la culture de coopération et de négociation.

Dans l'exercice de son pouvoir hiérarchique, le patron prend des décisions que les autres doivent suivre. C'est structurant et c'est pourquoi il est nécessaire de conserver une forme d'autorité hiérarchique pour fixer un cadre clair. A l'intérieur de ce cadre, il est utile de pouvoir exercer un leadership partagé en étant capable de lâcher prise et de donner la possibilité à un groupe de personnes de réfléchir ensemble, d'arriver à prendre des décisions en concordance, créer une nouvelle vision partagée des enjeux et d'un futur désirable et s'engager collectivement dans l'action. La motivation est alors interne : j'ai envie de m'engager car je me sens reconnu en tant qu'acteur coresponsable.

E&H : Est-ce que ce n'est pas un peu utopique ? Dans la réalité, les entreprises sont-elles capables d'oser

ce changement de culture, surtout les grandes ?

B.D. : Dans les grandes entreprises, on peut amorcer un changement département par département comme chez Décathlon ou Michelin. Les initiatives de transformation prises sur un mode volontaire sont encouragées et le support nécessaire leur est accordé. Ces initiatives font tache d'huile et la dynamique s'étend par contagion. Néanmoins, cela reste un enjeu fort d'arriver à transformer l'organisation en faisant basculer la masse critique suffisante de personnes dans le nouveau paradigme.

On en revient à l'intelligence collective, indispensable pour co-créer. C'est ce qui m'anime quand j'interviens dans les entreprises. Quand un responsable rassemble les membres de son organisation dans une réunion plénière et qu'il a la volonté que cela se passe dans un climat d'ouverture, de dialogue, d'écoute mutuelle sans jugement négatif, c'est fabuleux ce qui s'y passe ; les personnes recontactent leur envie d'aller de l'avant ensemble en se donnant une finalité commune et des moyens d'action pour y arriver. On n'imagine pas ce que les gens peuvent faire par engagement quand on leur fait confiance et que l'on crée un environnement porteur de sens.

Transformation à tous les niveaux

E&H : On est proche là du modèle de l'entreprise libérée ? Est-ce faisable ?

B.D. : L'entreprise libérée n'est pas la recette miracle ni un modèle unique ! Il est important de rester attentif aux excès pour ne pas tomber dans les dérives et effets pervers de tout système. Il y a néanmoins des exemples de réussite comme, parmi d'autres, celle du groupe Poul, un des leaders européens du biscuit. Dans ce type de transformation, les dirigeants instaurent un modèle alternatif d'organisation du travail en supprimant la pyramide hiérarchique, en donnant beaucoup d'autonomie aux salariés et en les encourageant à devenir co-auteurs de nouvelles façons de faire, par exemple de gérer leur temps de travail. Les résultats financiers démontrent les effets positifs de cette libération du potentiel dans l'entreprise. La faisabilité dépend avant tout du dirigeant qui doit avoir fait lui-même

une transformation personnelle le rendant capable de sortir de son ego, de faire preuve d'écoute et d'humilité. Transformation collective et transformation personnelle sont très liées. Il faut les deux pour réussir.

E&H : Pour revenir au thème du colloque d'Entreprise et Progrès, qu'implique la transformation numérique ?

B.D. : La conscience que l'on est dans une transformation technologique profonde qui impacte tous les domaines dans nos sociétés est bien présente dans les esprits. Ce que l'on ne réalise pas encore assez c'est que cette transformation numérique appelle une transformation culturelle et managériale. On nomme des directeurs de l'informatique, de l'innovation technologique, mais cela ne suffit pas, bien sûr. Car une transformation digitale implique que l'entreprise se transforme en continu. On ne peut plus rester figé dans une structure et on ne sait plus prévoir comme on le faisait dans la planification stratégique d'avant. Nous avons à co-créer le futur en permanence. La transformation, c'est faire le chemin en marchant. C'est pourquoi l'intelligence collective est vitale. Quand on anime des forums ouverts, notre but est de faire vivre en live le réseau virtuel pour que les gens vivent dans la réalité ce qu'ils vivent de manière virtuelle. Beaucoup d'outils collaboratifs ne sont pas utilisés, de plates-formes collaboratives ne sont pas optimisées parce que les gens ne sont pas dans la culture de coopération.

E&H : Ce n'est pas tout de mettre en place une organisation « libérée », fondée sur la coopération, il faut aider les gens à y trouver leur place ?

B.D. : Tout à fait. Il faut les aider à développer des compétences, relationnelles, émotionnelles, humaines pour le vivre, qui demandent autant de transformations personnelles. J'anime depuis de nombreuses années, dans des entreprises comme Total et pour les particuliers, une méthode de transformation personnelle qui s'appelle l'« Élément humain » et fait partie de mon ADN de facilitatrice. C'est une méthode pour aider les gens à se fortifier intérieurement. Des responsables de formation ayant suivi mon séminaire la perçoivent comme une protection individuelle et collective contre les risques de burnout et les risques psycho-sociaux. Du fait d'un monde en mutation et d'un changement profond de paradigme, il y a de la tension, de l'insatisfaction, des pressions plus fortes de l'environnement sur l'organisation et donc sur l'individu. Quand nous sommes sous tension, nous avons tous appris en tant qu'êtres humains à mettre en place des comportements défensifs pour nous protéger de nos peurs. Mais en nous protégeant, nous nous rigidifions dans un « chacun pour soi » défensif. A cause du stress, nous nous recroquevillons à un moment où justement il est crucial d'unir nos énergies pour être plus créatifs et co-créer des solutions pour résoudre nos problématiques complexes actuelles. Réussir une œuvre collective, tout l'enjeu est là. ■

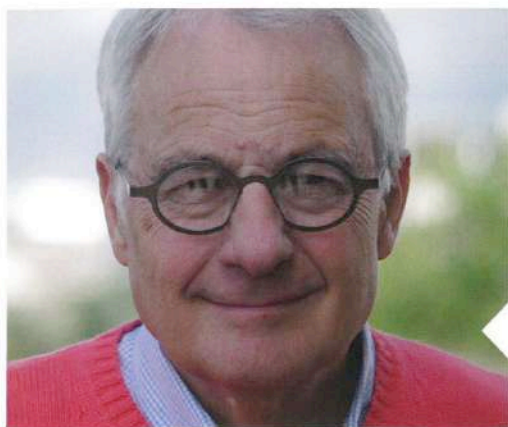
Etre leader à l'ère du numérique

Entreprise et Progrès a publié le compte-rendu complet des conférences et des ateliers qu'elle a organisés sur le thème « Etre un leader à l'époque du numérique », dans un livre... numérique très intéressant, téléchargeable depuis son site www.entrepriseprogres.com.

« Fort en 2016 de cent entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, notre think-tank s'est tout naturellement intéressé à la révolution numérique puisqu'elle affecte l'ensemble des tâches qu'accomplit l'entreprise, jusqu'à la manière de la diriger ... Dans une économie où le client est devenu un décideur, où règnent les algorithmes, où les hiérarchies s'aplatissent et où la circulation de l'information devient cardinale, comment s'exerce la responsabilité du dirigeant à l'égard des femmes et des hommes de l'entreprise ? Quelle doit être sa posture ? Que devient la culture d'entreprise ? » C'est à ces questions, formulées dans l'introduction par Denis Terrien, président d'Entreprise et Progrès, que les participants ont cherché ensemble des réponses au fil de plusieurs rencontres.



Les dirigeants doivent passer d'une logique de verticalité à un esprit de réciprocité



Entretien avec
Philippe Le Roux
président-fondateur,
Key People

Philippe Le Roux,
membre du comité
exécutif d'Entreprise
et progrès, président-
fondateur de Key People

Depuis plus de vingt ans, Philippe Le Roux œuvre à former dirigeants et managers à une autre approche de leur métier, moins verticale et plus inspirante. Son ambition ? Leur donner les moyens d'emmener leur entreprise dans le « nouveau monde qui émerge ». Celui de l'intelligence collaborative et des savoirs partagés.

DÉCIDEURS : Il y a vingt ans, personne ne parlait d'entreprise libérée. Pourquoi alors avoir voulu créer Key People ?

PHILIPPE LE ROUX. Parce que les prémices d'une mutation majeure étaient déjà perceptibles et que la plupart des dirigeants n'en avaient pas conscience. L'ère industrielle était en passe de céder la place à une autre révolution : celle de l'économie de la connaissance qui, aujourd'hui, entraîne un changement complet de paradigme, le système que nous connaissons – qui a triomphé avec la révolution industrielle – ne permettant plus aux organisations de répondre aux attendus du monde nouveau, lequel émerge à une vitesse vertigineuse. J'ai créé Key People pour alerter et préparer les managers à cette mutation.

Quels en sont les effets directs sur les managers et dirigeants d'entreprise ?

Ce changement de civilisation exige une révolution du leadership. Dans le monde qui se profile – un monde en réseaux, d'intelligence partagée... –, le leader ne peut plus être un donneur d'ordres. Il doit devenir un inspirateur capable de faire émerger l'intelligence collective qui

permettra à son entreprise d'entrer dans une logique de co-innovation en embarquant ses équipes vers un projet partagé. Imaginer pouvoir affronter la révolution numérique avec les logiques managériales et organisationnelles du passé est une erreur ! C'est d'abord la révolution

culturelle et comportementale de son dirigeant qui permettra à une entreprise de trouver sa place dans le monde qui se dessine. Or beaucoup l'ignorent encore et restent dépendants de schémas autoritaires devenus contre-productifs.

À quoi attribuez-vous la persistance de cette vision verticale du pouvoir en France ?

D'abord à leur formation. La plupart de ces dirigeants font partie de l'élite, ils sortent des meilleures écoles, et si l'intérêt de partager une ambition leur échappe c'est parce qu'ils ont été éduqués à une vision très française du rôle de leader

consistant à donner des ordres et à s'assurer qu'on les exécute. En outre, leur autorité prend généralement la forme d'un pouvoir absolu, transposant ainsi au sein des entreprises le fonctionnement de l'État lui-même qui reste, quoi qu'on en dise, colbertiste et centralisé.

En quoi une telle vision du pouvoir serait-elle incompatible avec la révolution en marche ?

Le problème de la culture française est sa verticalité. Or les mutations actuelles requièrent au sein des organisations l'émergence d'une intelligence collective impliquant que les dirigeants renoncent à cette logique de verticalité pour adopter l'esprit de réciprocité qui fait le succès des start-up, où l'on sait inventer collectivement, créer de la valeur dans l'altérité. Dans la majorité des entreprises, l'innovation reste le fait de quelques brillants esprits installés tout en haut des organigrammes alors qu'elle doit concerner chaque échelon de l'organisation ; partout où, en interne, des gens savent ce qui peut être amélioré mais se heurtent à des processus, à des petits chefs et à une multitude de freins qui tuent l'innovation spontanée et créent une véritable déperdition de valeur. Pour y remédier, il faut renoncer au modèle dominant du *top to bottom*.

« Le leader ne doit plus être un donneur d'ordres. Il doit devenir un inspirateur »

En quoi le leadership peut-il accélérer ce processus de transformation interne ?

Il en est la clé. Pour donner aux managers les moyens de transformer leur organisation, Key People les forme à réfléchir aux mutations en marche en s'ouvrant à d'autres influences *via* des rencontres d'érudits – historiens, anthropologues, philosophes... L'idée étant de leur apprendre à valoriser ce qui n'est pas strictement comptable et qui constitue un levier de transformation essentiel, à condition, pour eux, de dépasser le registre de l'ego pour entrer dans celui du partage.

CAROLINE CASTETS

Date : 13 décembre 2016

Tribune Internet du site Challenges.fr • Lien original :
http://www.challenges.fr/tribunes/dirigeant-a-l-ere-du-numerique-4-bonnes-manieres-d-echouer_442788

Tribunes

Dirigeant à l'ère du numérique: 4 bonnes manières d'échouer!

Le 13.12.2016 à 12h23

Par Philippe Le Roux, Président-fondateur de Key People et Membre du Comité exécutif d'Entreprise & Progrès, une association qui réunit des entrepreneurs et des dirigeants désireux de faire évoluer les rapports au sein de l'entreprise.



Philippe Le Roux, Président-fondateur de Key People et Membre du Comité exécutif d'Entreprise & Progrès
(C) ENTREPRISES ET PROGRÈS

1. Rester sourd aux nouveaux mantras de la révolution numérique!

On vous a déjà fait le coup, rappelez-vous: la qualité, le knowledge management, la nouvelle économie... Une mode de plus! Ignorez donc ces épouvantails qui vous disent que la transition numérique, parce qu'elle est non seulement une révolution technologique mais surtout un changement radical de paradigme, va vous obliger à repenser toute votre entreprise: le business model, l'organisation, le système d'information, les valeurs... Ne les écoutez pas!

2. Temporiser car il faut raison garder

Ce n'est pas parce que les « geeks » du monde entier portent l'impératif de célérité jusqu'à l'incandescence qu'il faut tomber dans le panneau. Face à l'agitation techno-scientifique permanente qu'ils orchestrent savamment sous prétexte que la concurrence caracole, ne vous laissez pas influencer. Entrez en résistance! Après tout, la vitesse est mauvaise conseillère, surtout quand il s'agit de prendre des décisions stratégiques engageantes. Hâtez-vous lentement, comme disait le proverbe.

3. Refuser les transformations radicales

Si, malgré tout, vous devez entamer le changement, ne soyez pas victime d'une nouvelle doxa managériale plus libérée, plus collaborative... Pensez au risque qu'il y a à transformer votre modèle qui, jusqu'à présent, a fait votre prospérité et votre gloire. Ça pourrait être long et coûteux. Faites appel à ce qui a déjà marché car rien n'est plus économique et facile que de reproduire le passé. Agir *autrement* demande aussi un gros effort intellectuel et le résultat n'est pas garanti. Economisez-vous. Dernier conseil, résistez à la pression de vos recrues des générations Y et Z qui remettent tout en cause. Elles s'agitent beaucoup mais n'ont pas encore prouvé grand-chose. Alors que vous...

4. Protéger sa carrière, doser son envie de changer

Vous avez plutôt bien réussi jusqu'à présent, alors pourquoi tout bouleverser? Si vous sentez qu'on attend de vous un nouveau comportement favorisant le sens, l'intelligence émotionnelle, le devoir d'exemplarité, l'humilité et l'empathie pour être "raccord" avec le Nouveau Monde, laissez tomber. Car entamer une démarche de développement personnel pour incarner un leadership plus humain orienté "empowerment", c'est vraiment hasardeux. En outre, cela pourrait dérouter vos équipes fascinées par votre brio intellectuel si souvent loué dans le passé. A ce stade de votre vie professionnelle, vous n'avez pas le droit de vous tromper. Aussi, tenez bon jusqu'à votre prochain rebond... ou votre retraite!

Par Philippe Le Roux, Président-fondateur de Key People et Membre du Comité exécutif d'Entreprise & Progrès, une association qui réunit des entrepreneurs et des dirigeants désireux de faire évoluer les rapports au sein de l'entreprise.

Date : 5 septembre 2016

Blog de Pwc • Lien original :

<https://letsgoFrance.fr/reussite-des-acteurs-de-leconomie/points-de-vue/philippe-le-roux-les-dirigeants-francais-doivent>



Révolution digitale

Philippe Le Roux : « Les dirigeants français doivent chercher à faire des rencontres improbables »

5 septembre 2016 par La rédaction

Philippe Le Roux, Président-fondateur de Key People et membre du Comité Exécutif de l'association Entreprise & Progrès a livré à #LetsgoFrance ses réflexions autour de la redéfinition du rôle du dirigeant à l'ère du numérique en France.

Vous venez de publier avec Entreprise & Progrès l'ouvrage "Etre un leader à l'ère du numérique ?". Pouvez-vous expliquer votre démarche ?

C'est la traduction d'une réflexion collective produite dans un chantier qui a mis à contribution une trentaine de dirigeants pendant un an.

Au cours de sept ateliers, les dirigeants réunis ont choisi de confronter leur comportement de manager et de stratège à la révolution digitale et ont accueilli autour d'eux des experts (philosophes, chercheurs, patrons) afin de se remettre en question, réfléchir aux nouveaux business modèles, s'ouvrir aux nouveaux modes d'organisation et de leadership. Le livre Etre un leader à l'ère du numérique est une synthèse originale de leurs conclusions et convictions.

« Le management se heurte aux nouvelles attentes de la génération Y qui n'a plus peur de remettre en cause la hiérarchie traditionnelle » Philippe Le Roux

Qu'elle était l'origine de cette réflexion ? Pourquoi pensez-vous que le digital redéfinit le rôle des dirigeants ?

Tout d'abord, nous partons du constat que la révolution digitale est derrière nous. Nous vivons avec ses conséquences qui représentent un véritable changement culturel. Cette réflexion est également issue de mes vingt ans d'activités professionnelles. J'ai été très tôt convaincu que nous allions changer de paradigme avec le passage de l'âge industriel et commercial à la société de l'information. Aujourd'hui, tout le monde peut s'exprimer et être davantage acteur de sa vie, ce qui engendre une remise en cause des organisations pyramidales. Il en résulte une chute de l'autorité que nous avons d'abord constaté au sein de la famille, de l'école et qui arrive depuis quelques années dans les entreprises. Le management se heurte donc aux nouvelles attentes des jeunes de la génération Y qui n'ont plus peur de remettre en cause la hiérarchie traditionnelle. Face à ce constat, les dirigeants comprennent qu'il y a urgence à redéfinir leur rôle.

Quelles sont les principales conclusions de votre livre ?

A l'issue de 8 mois d'ateliers, à raison de 4h par semaine, nous avons fixé 5 convictions fortes pour que les dirigeants s'adaptent à ce changement de paradigme :

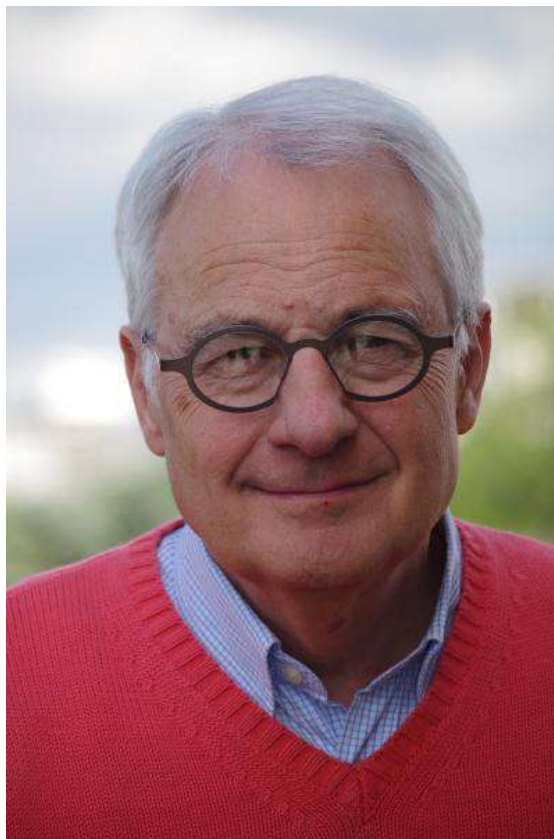
Faire de la transformation culturelle et managériale un projet d'entreprise global porté par le dirigeant en personne : il est le seul qui puisse impulser un mouvement remettant en question les modes de fonctionnements actuels. Cela implique d'accepter que les pouvoirs au sein de l'entreprise soient bouleversés, à commencer par les siens.

Investir dans l'innovation managériale et la transformation du leadership : l'alliance du dirigeant avec son DRH est l'un des facteurs clés de succès.

Déverticaliser les hiérarchies pour créer des systèmes plus circulaires et favoriser la créativité, la prise de risque et l'initiative à tous les échelons ; encourager une culture de l'expérimentation avec un droit à l'erreur apprenante.

Déployer de nouvelles façons de travailler : on entre dans l'ère du collaboratif et de l'intelligence collective. Les grandes idées ne viennent pas d'une seule personne, l'innovation est l'affaire de tous. L'instauration du travail coopératif en mode transversal doit faciliter la rapidité, l'agilité et l'esprit entrepreneurial.

Installer une nouvelle forme de légitimité qui n'est plus liée au poste mais à la capacité d'incarner un collectif au travers d'un leadership authentique et fédérateur autour d'une vision et de valeurs partagées.



« Les dirigeants français comprennent qu'il faut aussi investir dans l'innovation managériale » Philippe Le Roux

Qu'avez-vous retenu des ateliers que vous avez organisés en vue de la rédaction de cet ouvrage ?

Il n'existe bien évidemment pas de solution toute faite. C'est pourquoi il est nécessaire de réfléchir ensemble sur les organisations. Elles ont une influence considérable pour la création de valeur dans les entreprises.

Celles-ci consacrent beaucoup d'argent à la R&D dans les produits et services. Mais les dirigeants français comprennent maintenant qu'il faut aussi investir dans l'innovation managériale.

Quelle entreprise française peut-être considérée comme un modèle en matière de transformation culturelle ?

L'exemple d'Accor avec Sébastien Bazin est particulièrement marquant. Alors que l'entreprise fait face à une concurrence accrue avec des nouveaux acteurs comme TripAdvisor ou Airbnb, Sébastien Bazin a choisi de faire le pari d'investir pour développer l'intelligence collective. Les open-spaces et les tailles de bureau similaires sont ainsi devenus la règle, y compris pour lui-même. Le travail collaboratif a été encouragé pour libérer la parole et pour que chacun participe à l'innovation. Cela passe également par l'intégration de start-up pour générer des idées neuves.

Mais ce n'est évidemment pas la seule entreprise à effectuer cette transformation. Axa, Michelin ou encore Elior, un acteur de la restauration collective, font également partie des pionniers en France.

Ces enseignements s'appliquent-ils à d'autres organisations que des entreprises ?

Bien sûr ! L'innovation managériale ne doit pas se limiter aux entreprises. L'Université catholique de Lille est un exemple extraordinaire. Sous l'impulsion de son président-recteur Pierre Giorgini, l'université a transformé les façons d'étudier en développant des cours inversés. Avec cette nouvelle méthode pédagogique, l'enseignant accompagne désormais les étudiants qui travaillent de manière autonome sur un sujet, à la manière d'un workshop. Par ailleurs, l'université prend le soin de se connecter à l'écosystème de la ville en travaillant par exemple avec des personnes âgées ou des exclus.

Est-il possible d'appliquer les mêmes principes dans une start-up que dans un grand groupe ?

Il ne faut pas chercher à comparer ou à faire des jugements de valeur sur les start-up et les grands groupes. Les deux modèles doivent s'inspirer mutuellement. Les start-up doivent observer les dirigeants des grands groupes pour leur maturité managériale, notamment pour gérer les phases de croissance. De leur côté, les dirigeants des grandes entreprises s'intéressent eux aux dirigeants des start-up, fascinés par leur audace et leur dynamisme dans le processus d'innovation.

Quel est votre principal conseil aux dirigeants français ?

Les dirigeants français doivent sortir de leurs habitudes et chercher à faire des rencontres improbables ! Pour cela, j'identifie 4 priorités de rencontres :

- les jeunes, pour renouveler sa vision en permanence
- les artistes et les créatifs car ils sont des sismographes de notre époque
- les intellectuels et les gens qui se posent les bonnes questions, pour cultiver son discernement
- les résilients pour découvrir les histoires des personnes qui s'en sortent, malgré les épreuves.

En savoir plus :

L'ouvrage *Etre un leader à l'ère du numérique* est disponible en PDF :

<http://entrepriseprogres.com/wp-content/uploads/2016/07/Livre-Etre-un-le...>

♦ « Le DSI doit s'interroger sur son pouvoir d'influence »

Propos recueillis par Philippe Rosé

La transformation numérique questionne le positionnement historique et l'influence des DSI. Comment passer de manager à leader ? L'analyse de Philippe Le Roux, président-fondateur du cabinet Key People, spécialisé dans l'accompagnement des cadres dirigeants et des directions générales.

Quel constat portez-vous sur la situation actuelle des DSI dans les entreprises ?

Philippe Le Roux Le système d'information a toujours été un domaine mystérieux pour les directions générales. Même s'il est évidemment incontournable pour créer de la valeur, il est encore trop perçu comme un centre de coûts. Reconnaissons que les directions générales ne sont pas saisies de curiosité, et encore moins de passion, pour les systèmes d'information, probablement par manque de formation et de culture technologique, et aussi pour le langage plutôt abstrait des professionnels des technologies ! Les DG sont en effet plus à l'aise pour parler de clients, de stratégie, de finance ou de production que de technologies. Résultat : le DSI n'a pas ou peu de connivence naturelle avec sa direction générale et se trouve souvent écarté des comités de direction. Sa position est dévaluée, c'est une anomalie au regard des enjeux du système d'information et des masses budgétaires concernées.

La transformation numérique, que les DG ne peuvent plus ignorer, va-t-elle faire évoluer cette situation ?

Philippe Le Roux Oui. Heureusement, le contexte actuel de la transformation numérique est plus favorable aux DSI, car il oblige les directions générales à « mettre les mains dans le cambouis » pour ne pas se laisser dépasser par leurs concurrents. En effet, les directions générales ont pris conscience que ce sont désormais les clients qui ont le pouvoir. C'est, tant d'un point de vue stratégique qu'opérationnel, un basculement considérable. Résultat : les moyens existants et leur adéquation à cette nouvelle donne sont questionnés par les DG, y compris le système d'information, l'un des moyens privilégiés de contact avec les clients. En outre, derrière la révolution numérique il y a une révolution managériale. En effet, le numérique supprime les échelons intermédiaires inutiles, les structures en silos, baronnies et autres systèmes corporatistes s'en trouvent bousculés, ainsi que le management pyramidal et très hiérarchisé, particulièrement en France.

Le DSI se retrouve ainsi en première ligne, car c'est lui l'artisan de la transformation numérique. Dans un monde en réseau, le DSI se voit, de fait, davantage considéré que par le passé. Le problème reste que les DSI n'ont pas suffisamment anticipé ce basculement. Deux éléments sont révélateurs de ce décalage : d'une part, le fait que les fournisseurs traitent de plus en plus directement avec

les métiers et, d'autre part, le fait que les directions générales se sont dotées de *Chief Digital Officers*, dont les responsabilités empiètent sur celles des DSI.

Le pouvoir du DSI va donc se renforcer ?

Philippe Le Roux Oui, mais cela ne se fera pas de manière naturelle et sans effort de la part des DSI. Ils doivent donc s'interroger sur leur pouvoir d'influence, mais beaucoup d'entre eux, du fait de leur formation initiale, sont restés enfermés dans leur univers technique, sans pour autant être pédagogues vis-à-vis de leurs clients internes. Cela impose de changer de comportement et de développer son leadership vis-à-vis des directions générales. Trois leviers doivent être privilégiés : développer sa vision stratégique, renforcer sa culture générale et se mettre à la portée des métiers. N'oublions pas que l'enjeu est d'importance pour un DSI : devenir influenceur, crédible et légitime dans son organisation et au-delà.

Comment passe-t-on du manager au leader ?

Philippe Le Roux Il existe une différence très nette entre un manager et un leader. Le premier fonde sa crédibilité sur son savoir, dans une logique de type « commande/contrôle », caractéristique de nombreuses organisations. Or, cette logique d'autorité se trouve remise en cause dès lors qu'il faut susciter l'adhésion des individus. On le voit dans tous les domaines : la famille, l'éducation, la religion, la politique et, bien sûr, l'entreprise. Les réseaux informels et horizontaux ont pris le pas sur des communautés plus organisées et ont donné accès à un vaste ensemble de personnes jadis exclues des circuits de connaissances, du pouvoir et du capital.

Cette remise en question est accélérée à la fois par les générations Y et Z (qui représenteront 75 % des actifs en 2025) et par la prolifération d'outils numériques, transverses, collaboratifs, en réseaux, qui favorisent le travail en mode projet et, de fait, remettent en cause les formes du management traditionnel. De son côté, le leader, qui n'a d'ailleurs pas nécessairement de connaissances techniques, crée du sens et de l'empathie pour embarquer ses équipes, parce qu'il a des convictions fortes (qui peuvent bien sûr être erronées...) et un savoir-être. En résumé, le manager incarne l'autorité dans un monde vertical, le leader incarne une vision dans un monde collaboratif...

Le leadership est donc une posture qui se développe tout au long de la vie : il n'est pas possible de s'y former en quelques jours en assistant à un quelconque séminaire. Cela suppose de s'ouvrir aux autres métiers, de s'instruire, de savoir exprimer des émotions et, surtout, de reconnaître que l'on ne sait pas tout. C'est un apprentissage à la fois empirique et expérimental, tout est bon pour améliorer son savoir-faire et son savoir-être. Le leadership est ainsi associé à des concepts dont certains, d'ailleurs, ont du mal à être traduits en français : réseau, empowerment, coopération, crédibilité, responsabilité, accountability, authenticité... Ces attributs caractérisent avant tout une relation et non une personne. Une transition s'est ainsi opérée entre la notion de personne détentrice de certaines qualités et savoirs et la notion de relation.

Quels conseils donneriez-vous aux DSI ?

Philippe Le Roux Les managers, et les DSI en particulier, doivent afficher plus d'attitude que d'aptitude, plus de convictions que de certitudes, plus de savoir-être que de technique. N'oublions pas que l'avantage compétitif réside bien plus dans l'intelligence des situations que dans des techniques ou des schémas de pensée managériaux largement partagés. Le DSI doit montrer sa capacité à modifier sa propre vision du monde pour l'adapter à la réalité d'aujourd'hui. Il doit ainsi encourager les individus à agir, convertir ceux qui l'entourent en leaders, les leaders en agent de changement. Il s'agit de poser les bonnes questions, d'être créatif, d'être proactif et d'agir avec intégrité en ne perdant pas de vue sa vision, plutôt que de se soumettre uniquement à son expérience passée ou à des connaissances académiques, parfois dépassées.

Les DSI peuvent-ils renforcer leur leadership même si leurs DG ne changent pas ?

Philippe Le Roux C'est effectivement une difficulté pour les DSI, qui varie en fonction des spécificités de l'organisation, de la personnalité et des postures managériales et stratégiques des dirigeants. Le principal défi reste de changer leur mentalité. Face aux enjeux liés aux besoins d'agilité des organisations, d'innovation et de performance, il est peu probable que les directions générales renoncent au modèle historique de « commande/contrôle ». Mais, dans la mesure où de nouvelles formes d'organisations horizontales aussi aptes, voire plus, à créer de la valeur vont se multiplier, un management collaboratif va s'imposer avec, comme prérequis, des compétences collectives et un esprit d'équipe. Or, la notion d'équipe ne s'opère pas spontanément dans les instances du pouvoir : les logiques de territoires, de rivalités culturelles et d'ambitions personnelles, ainsi que la diversité des profils, des métiers et des enjeux de chacun empêchent la création d'une cohésion. À cela s'ajoute le système éducatif et managérial français fondé sur la performance individuelle. Comme disait l'économiste Keynes : « La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes. » ♦



Philippe Le Roux, président-fondateur de Key People :

« Les DSI doivent afficher plus d'attitude que d'aptitude, plus de convictions que de certitudes, plus de savoir-être que de technique. »

Qu'est-ce que le leadership à l'ère numérique ?

L'association *Entreprise et Progrès* a publié une synthèse des réflexions des dirigeants qui, pendant un an et au cours de sept ateliers, ont livré leurs réflexions quant à leur comportement de manager et de stratège dans un monde numérique. La transformation digitale est considérée comme davantage culturelle et managériale que technologique. Elle questionne la légitimité et le rôle des hiérarchies. On trouve dans cet ouvrage la synthèse des conférences, en particulier sur les nouveaux business modèles, les modes d'organisation, les nouvelles formes d'autorité et les nouvelles générations. Dans ce contexte, les participants d'*Entreprise et Progrès* formulent plusieurs convictions, suggestions et recommandations à l'intention des dirigeants, par exemple : accueillir avec enthousiasme la révolution numérique, être ouvert à la nouveauté, questionner les modèles trop rationalistes, abandonner les certitudes, réinventer un mode de leadership, nouer des alliances intelligentes, simplifier les organisations, lâcher prise pour favoriser l'innovation, évaluer sur la base de la connaissance et de la compétence, mettre fin au reporting permanent, déverticaliser les hiérarchies, considérer l'entreprise comme une organisation vivante. Vaste programme...

Cet ouvrage (80 pages) est téléchargeable sur le site entrepriseprogres.com

