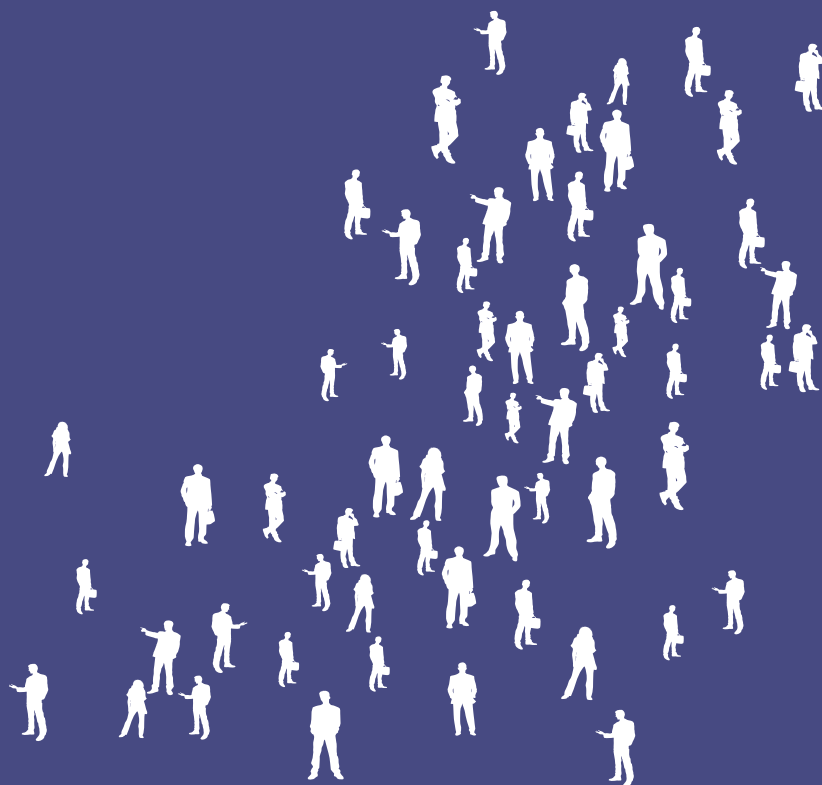


# Être un leader à l'ère du numérique



*Entreprise  
et Progrès*

FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

***"Dans le futur, les leaders seront ceux  
qui savent donner le pouvoir aux autres."***

Bill Gates

# SOMMAIRE

L'engagement d'Entreprise et Progrès, par Denis Terrien	p. 2
Edito, par Philippe Le Roux et Jean-Paul Mazoyer	p. 4
Executive Summary	p. 8
<b>Séquence 1 : Découvrir le monde émergent</b>	
<b>Une révolution techno-scientifique et sociétale</b>	
Conférence de Pierre Giorgini	p. 17
Questionnement autour de nos business models	p. 22
<b>Economie et nouveaux business models</b>	
Conférence de Nicolas Colin	p. 25
Risques et opportunités de la révolution numérique dans les entreprises	p. 30
<b>Séquence 2 : Transformer son organisation</b>	
<b>Atouts des entreprises libérées</b>	
Conférence de Carlos Verkaeren	p. 33
Passer d'une entreprise traditionnelle à une entreprise libérée	p. 38
<b>Modes d'organisation comparés</b>	
Conférence de Christian Monjou	p. 41
Le "jardin" d'une entreprise à l'ère du numérique	p. 48
<b>Séquence 3 : Enrichir sa posture de leader</b>	
<b>Nouvelles formes d'autorité</b>	
Conférence de Jean Caron	p. 51
Leadership authentique et légitimité de leader	p. 60
<b>Leaders des nouvelles générations</b>	
Conférence de Julien Pouget	p. 63
Diriger autrement les nouvelles générations	p. 70
<b>Partager entre leaders</b>	
Conférences de Michel Podolak et Bertrand Vergely	p. 73
Conversations ouvertes	p. 76
Les coulisses du chantier	p. 81
Remerciements	p. 82

# L'engagement d'Entreprise et Progrès

Depuis presque cinquante ans, Entreprise et Progrès fait bouger les lignes pour inventer de nouvelles manières de diriger, d'animer et de motiver les femmes et les hommes qui constituent la plus grande richesse de nos organisations.

Née à la fin des bouillonnantes années 60, issue de la volonté farouche de quelques patrons visionnaires qui voulaient changer de paradigme, l'association fondée par François Dalle a honoré sa promesse.

Notre intelligence collective a remporté des victoires dont nous sommes fiers. L'intéressement, les stock-options et le rapport RSE, baptisé à l'époque "rapport Arc en ciel", sont trois exemples d'innovations majeures que nos dirigeants ont portées au fil des années. Notre méthode est connue : mobiliser, agir, s'engager. L'entreprise est notre passion.

■ Pour nous, son destin est d'être un bien commun car dans un contexte où l'écosystème se complexifie chaque jour, la responsabilité de l'entreprise s'étend évidemment bien au-delà d'elle-même. Cette conviction est devenue notre devise.

Au cours des dernières années, nous avons accéléré notre réflexion sur les nouveaux modes de travail et proposé un cadre pour ce qui pourrait devenir un "code de la personne au travail" centré sur le parcours professionnel des individus plus que sur les postes de travail. Nous avons aussi créé des outils pour anticiper les restructurations.

A chaque fois, il s'agit de répondre à la question qui hante, au bon sens du terme, le dirigeant : comment garantir une croissance durable à mon entreprise tout en optimisant ma relation avec les hommes et les femmes qui y travaillent ? A chaque fois, nous avons partagé nos réflexions et nos recommandations avec ces interlocuteurs privilégiés que sont les élus, et tout particulièrement ceux qui font les lois, les députés.

A chaque fois, nous avons pris soin d'adapter nos recommandations aux nouvelles technologies qui changent les modes de production, de commercialisation et de communication.

Fort en 2016 de cent entreprises de tous secteurs et de toutes tailles regroupant plus d'un million de salariés, 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.

Nous avons consacré l'année 2015 à une question épineuse : comment être un leader à l'ère du numérique ? 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 est la valeur 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 ? Nous sommes là, une fois encore, au cœur des enjeux d'Entreprise et Progrès.



**Denis Terrien**

Président d'Entreprise et Progrès

# Le leadership à l'ère du numérique : un enjeu beaucoup plus stratégique qu'il n'y paraît...

## Le dirigeant en première ligne

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, les dirigeants 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). En français, 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-ups résoudra tout. Tout comme l'embauche d'un CDO au pouvoir mal positionné, peu défini et en définitive, limité.

Fort heureusement, de plus en plus de PDG comprennent qu'il est illusoire de 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.

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 Board et le Codir, le dirigeant est en première ligne, sa responsabilité est considérable.

## La transformation digitale est avant tout culturelle et managériale

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. Forcée 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 participe 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 fluidifier les interactions entre eux.

L'organisation devient poly-cellulaire 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 silos, baronnies et autres systèmes corporatistes s'en trouvent bousculées. 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. C'est surtout un projet global et c'est pour cela qu'il 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 ROI 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 lui faudra développer sa solidité intérieure, faire preuve de vision, de courage, d’abnégation, de pugnacité et d’indifférence aux critiques, aux pressions, aux lobbies. Comme 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 Codir n’est pas en reste ; il doit relayer, expliquer, entraîner.

### **Un nouveau leadership émotionnellement intelligent doit émerger**

On l’a vu, le numérique questionne la légitimité et le rôle des hiérarchies. Les managers sont aussi rudoyés par l’arrivée des générations Y peu adeptes du modèle “command-control” 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 car le monde du “top-down” fondé sur la détention de l’information et l’obéissance est en train de disparaître. 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/contre-don apparaissent. Le nouveau manager devient un passeur et l’animateur de l’expérimentation collaborative permanente. Sa posture de donneur d’ordre s’estompe, il devient ressource porteuse de sens. C’est à ce prix qu’il embarque les équipes et contribue au renouveau de l’entreprise.

Pour autant, alors que 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 de succès de la digitalisation de l’entreprise. A condition de lui donner les moyens d’une transformation culturelle et humaine puissante qui commence par une rénovation complète du leadership et de la posture managériale.

C’est pour sensibiliser les chefs d’entreprise à cet enjeu stratégique encore peu identifié de la transformation digitale que nous avons proposé à l’association En-



treprise et Progrès, dont nous sommes membres, d'inscrire ce chantier majeur à l'agenda de l'année 2015.

■ Puisse la lecture de cette synthèse convaincre de la primauté de la culture et de l'Homme devant la technologie. C'est notre vœu le plus cher.



**Philippe Le Roux**

Président-fondateur de Key People  
Membre du Comité exécutif  
d'Entreprise et Progrès



**Jean-Paul Mazoyer**

Ancien Directeur Informatique et Industriel du Groupe Crédit Agricole,  
Directeur général du Crédit Agricole  
Pyrénées-Gascogne

# Executive Summary

## Finalité de ce chantier

Le chantier “Etre un leader à l’ère numérique” a eu vocation d’élaborer une vision partagée d’un leadership renouvelé à l’ère du numérique en invitant des dirigeants membres d’Entreprise et Progrès dans une réflexion collective qui a permis :

- de mieux identifier les enjeux et les contraintes actuels des dirigeants dans l’exercice de leur fonction
- d’explorer les voies nouvelles pour devenir un “leader de demain” dès aujourd’hui
- de coproduire des éléments de langage communs sur la notion de leadership des nouveaux temps

## Un parcours exploratoire, pluridisciplinaire et décalé



## Les 5 convictions fortes des dirigeants d'Entreprise et Progrès

**1** Nous entrons dans une nouvelle ère de civilisation plus percutante qu'une simple mutation technologique

Le paradigme émergent de la culture numérique et les nouveaux usages à l'ère digitale nous bousculent et nous interpellent dans nos certitudes fondées sur des schémas mentaux et des modèles trop rationalistes et individualistes. Apprenons à désapprendre et remettons-nous individuellement et collectivement en question pour saisir les opportunités du numérique. Cela demande un lâcher prise, le droit à l'erreur pour apprendre, l'expérimentation pour créer et innover.

## **2 L'innovation devient la priorité stratégique majeure dans une nouvelle économie mettant en question nos business models**

Cette nouvelle économie, centrée sur l'intensité créative et la co-création de valeur, oblige à transformer en profondeur les stratégies "client" et les relations avec toutes les parties prenantes. La confiance est essentielle à l'ère numérique. L'expérience "client" et le rapport à la multitude scannée et profilée au sein du "big data" sont des facteurs clés de réussite. Créons donc les conditions pour que l'innovation et le potentiel créatif percolent dans toute l'organisation.

## **3 L'organisation doit évoluer de la pyramide au réseau en déverticalisant les hiérarchies**

Dans un monde interconnecté, l'entreprise n'a pas d'autres choix que d'être elle-même en réseau. Déverticalisons les hiérarchies pour créer des systèmes circulaires et faire de l'entreprise une organisation vivante, capable de se transformer pour évoluer dans un contexte d'accélération du temps. Faisons de l'agilité une condition de réussite s'appuyant sur des stratégies de réseaux et nouant des alliances intelligentes.

## **4 La transformation managériale constitue la clé de la réussite d'une transformation digitale**

Un enjeu de taille pour les managers est de rendre tous les collaborateurs co-acteurs de la transformation. Donnons du sens pour créer l'adhésion et un cadre structurant pour permettre la responsabilisation. Réinventons les relations managériales et les systèmes de management en mettant l'individu au centre des enjeux de transformation. Soyons attentifs aux personnes les plus fragilisées, en perte de repères dans cette période de mutation. Favorisons la résilience humaine et organisationnelle.

## **5 Le dirigeant doit réinventer son leadership pour être capable de porter cette transformation au niveau global de l'entreprise**

La conscience d'un changement radical de posture de leadership pour les managers ne peut être impulsée que par le dirigeant lui-même. Son exemplarité est requise. Pour s'adapter au passage d'une société de biens à une société de liens, il s'agit de réinventer un leadership authentique fondé sur une légitimité du pouvoir liée à la capacité d'incarner un collectif. L'arrivée de la génération Y favorise cette mutation dans l'exercice des pouvoirs et des influences. Aussi, il est vital que le dirigeant initie, encourage, accompagne et impulse avec conviction un mouvement structurel en profondeur qui remette en question les modes de fonctionnement habituels de l'entreprise.

## Les conférences en bref et témoignages de dirigeants à chaque étape de ce chantier

### A > Découvrir le monde émergent

#### 1. Révolution techno-scientifique et sociétale

Conférence : “La transition fulgurante. Vers un bouleversement systémique du monde ?”



Le 10 mars 2015, Pierre Giorgini, ingénieur, Président de l'Université catholique de Lille, a posé l'idée que, plus qu'une crise, nous vivons une transition fulgurante d'un ancien monde vers un monde nouveau. Cette fulgurance est le résultat de la combinaison complexe d'une nouvelle révolution techno-scientifique, du nouveau paradigme d'un mode coopératif maillé entre les hommes et les machines et d'une transition vers une économie plus créative. Les impacts de cette fulgurance sur nos vies, nos entreprises, nos organisations, notre société seront majeurs même s'ils sont aujourd'hui difficiles à cerner. Personne n'est en mesure de prévoir avec exactitude la nature de cette transformation, tant sa vitesse

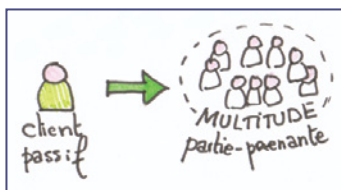
et son ampleur sont sans précédent. Ce qui est sûr, c'est qu'elle percute notre soif de valeurs, humaines et entrepreneuriales, spirituelles ou philosophiques.

#### Témoignage de Gérald de Bourmont, PDG du Groupe Valori

“Dans les années 2000, j'ai vécu l'ère numérique comme la continuité du traitement de l'information que je vivais depuis une trentaine d'années. Je n'avais pas réalisé que c'était le cadre qui était en train d'exploser sous nos yeux. Cela m'est apparu comme une évidence lors de ce premier atelier sur le leadership”.

#### 2. Economie et nouveaux business models

Conférence : “L'âge de la multitude”



Le 7 avril 2015, Nicolas Colin, Inspecteur des finances devenu Business Angel, a expliqué que “la révolution numérique est derrière nous”. Pour autant, cette révolution affecte tout autant l'entreprise que la filière à laquelle elle contribue. Et en priorité la

répartition de la valeur entre ses maillons (Création-Production-Distribution-Vente-Client final). Même si toutes les entreprises continuent à exercer la même activité, elles doivent céder une partie de leur marge aux nouveaux entrants, les entreprises numériques. La transition numérique déforme la chaîne de valeur et redistribue la valeur entre les entreprises en place et les entreprises numériques, qui s’immiscent dans la filière, y déploient de nouveaux business models et y captent une part croissante de la valeur. Cas célèbres de Booking.com ou YouTube, mais aussi Amazon, Uber, Blablacar et autres Airbnb.

### Témoignage de Jean-Paul Mazoyer, DSI du groupe Crédit Agricole

*“Nicolas Colin a évoqué le déni des entreprises confrontées à la transformation numérique. Ce qui est intéressant c’est qu’il s’agit d’un processus de l’entreprise qui réagit progressivement pour arriver à intégrer la vérité telle qu’elle est.”*

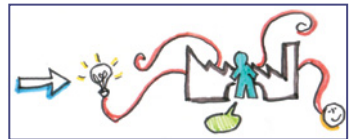
- 1er déni : “Ça ne nous concerne pas”
- 2ème déni : “De toute façon, cela restera marginal”
- 3ème déni : “Nous sommes trop puissants pour que cela nous touche”
- 4ème déni : “Nous le faisons déjà”
- 5ème déni : “Allons voir le ministre”

## B > Transformer son organisation

### 3. Atouts des entreprises libérées

#### Conférence : “Organisation libérée, performance assurée ?”

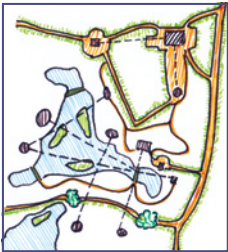
Le 9 juin 2015, Carlos Verkaeren nous a expliqué comment, dans un contexte de crise, il a transformé le groupe Poulton dont il est le PDG (un des leaders européens du biscuit) en une entreprise enthousiasmante, innovante et prospère ! En bouleversant son organisation par l’écrasement de sa pyramide hiérarchique, il a fait naître un modèle alternatif d’organisation du travail qui donne beaucoup d’autonomie à ses salariés. Vivement encouragés par lui, ils ont accepté de bousculer leur routine et de devenir co-auteurs de nouvelles façons de faire. Chez Poulton, il n’y a pas d’organigramme, ni de budget, ni de plan à trois ans. Deux niveaux hiérarchiques ont été supprimés ainsi que les postes de contrôleurs. Le temps de travail est géré par les ouvriers eux-mêmes. Résultat, une croissance à deux chiffres et une rentabilité deux fois supérieure à celle du marché.



## Témoignage de François Deneux, Partner chez Arthur D. Little

*“J’ai remarqué que dans les centres de production, parcelliser à l’extrême chaque process, c’est-à-dire ‘diviser les choses sans les comprendre’ est dès que possible remis en cause par les salariés eux-mêmes. L’entreprise libérée semble une avancée naturelle de la bonne marche de l’entreprise ; ceci pour autant que le dirigeant de l’entreprise soit prêt à lâcher la bride”.*

### 4. Modes d’organisation comparés



**Conférence : “Jardins à la française et jardins à l’anglaise : quelle vision du monde, de l’être et de l’organisation ?”**

Le 7 juillet 2015, Christian Monjou, professeur en khâgnes, nous a présenté comment chaque puissance hégémonique a, tour à tour, articulé dans un jardin sa vision de la place de l’homme dans l’univers, de l’organisation d’une société, de la localisation du pouvoir et de son fonctionnement. Le passage du jardin à la française vers celui à l’anglaise, aux deux tiers du 18<sup>ème</sup> siècle, traduit l’apparition d’un nouveau modèle politique, économique et social. De Descartes à Locke, de l’abstraction à l’expérience, de l’intelligence à la sensibilité, du regard à la marche, du centralisme hiérarchisé aux échos du multi-polaire, une nouvelle appréhension du réel affirme sa prédominance. Comprendre la tension entre ces deux microcosmes peut encore faire sens pour nous aujourd’hui, pour comprendre les mutations qui s’opèrent actuellement non sans difficultés au sein de notre société et de nos entreprises.

**Témoignage sur les enseignements de l’anamorphose sur le leadership de Vincent Prolongeau, DG de Danone Produits Frais France**

*“L’anamorphose c’est un phénomène perçu dans une fresque qui, en fonction de son coin d’observation, est vue différemment. Exemple du tableau La Trinité des Monts. La peinture se transforme en une vue du désert dans lequel figurent différents personnages.*

*L’idée derrière cela, c’est de se rendre compte que ce n’est pas une illusion d’optique mais la révélation d’une réalité dissimulée.*

*Enseignement sur le leader d’aujourd’hui : un leader doit aider à envisager une autre perspective d’une même réalité, à se déplacer pour se remettre en cause en apprenant à ses équipes à découvrir un autre message que celui perçu de prime abord.*

*Pour susciter l'innovation, il est important de susciter la réflexion plutôt que d'imposer une vision très égocentrique. Le nouveau leader est donc peut-être moins celui qui représente le sauveur mais plus l'homme qui est capable de mettre en mouvement ses équipes”.*

## C > Enrichir sa posture de leader

### 5. Nouvelles formes d'autorité

#### Conférence : “Renouveler notre leadership dans un monde en réseau”

Le 15 septembre 2015, Jean Caron, philosophe, professeur en khâgnes, nous a proposé de porter un regard inédit sur la crise majeure de l'autorité s'inscrivant dans l'émergence d'un monde connecté et numérisé. L'ère du numérique a mis en évidence cette organisation en réseaux alors que cela a toujours existé car c'est la manière dont l'univers et la vie s'organisent. Au sein des entreprises, cela questionne la légitimité des dirigeants dans un monde en réseau : comment s'adapter et diriger dans un monde en mouvement, complexe et circulatorio. L'ordre réticulaire impose ses formes et sa logique dans toutes les organisations humaines. Or, notre manière d'appréhender le monde, notre façon de manager les équipes ou de fonctionner en entreprise sont rarement considérées sous cet angle. Pourtant, prendre la mesure d'une telle réalité nous permettrait de tirer parti de nouvelles sources de créativité et de création de valeur. Tenir compte de cette nouvelle rationalité, c'est réfléchir à de nouvelles manières de penser et d'agir. Et adopter les comportements-réseaux dans notre posture managériale.



#### Témoignage de Guillaume Ancel, Directeur de la gouvernance institutionnelle d'Humanis

*“Plusieurs choses m’ont frappé pendant nos ateliers : les références culturelles, la collaboratif et la mise en mouvement. Sur les références culturelles, le vrai sujet est pour moi que l’entreprise arrive à changer de référence culturelle. Nous sommes entrés dans l’ère du collaboratif – notamment avec les clients ; le mode de fonctionnement de l’entreprise doit donc être totalement revu.*

*On souhaite toujours inventer une entreprise numérique avec une culture d’entreprise classique ; c’est impossible. Ensuite sur la mise en mouvement des organisations, c’est moins un sujet d’autorité que d’intelligence collective.”*

## 6. Les leaders des nouvelles générations



### Conférence : “Génération Y recherche leaders, désespérément...”

Le 27 octobre 2015, Julien Pouget, spécialiste des nouvelles générations, nous a rappelé les caractéristiques professionnelles de la génération Y, qui est porteuse de valeurs en décalage avec les valeurs dominantes de la société française et dit ne pas vouloir reproduire le schéma parental du sacrifice au travail. Cette réalité constitue un défi singulier pour les dirigeants, conscients que c'est pourtant avec elle que l'avenir de l'entreprise se dessine. D'ici à 2025, ils représenteront 75% des actifs dans le monde. Pour autant, jamais une génération n'a été aussi difficile à comprendre pour ses parents. Ce n'est pas qu'elle manque d'énergie et d'esprit entrepreneurial. Le foisonnement des start-ups en témoigne. Simplement, elle a d'autres ressorts. L'apport de cette génération est donc précieux si nous savons le lire comme le miroir de nos comportements à l'égard des jeunes et de tous les autres. On a toujours attendu des jeunes cadres, d'abord et avant tout, qu'ils se coulent dans le moule : quel gâchis ! Sachons enfin profiter de leur fraîcheur intellectuelle pour dynamiser l'ensemble de nos collaborateurs et faire évoluer nos pratiques en phase avec le monde d'aujourd'hui. Car ce sont eux avant tout qui détiennent les clés de la révolution numérique.

### Témoignage de Dominique Laureau, DG de Les Fermes de Gally

*“J'avais une forte envie de bousculer les lignes dans mon entreprise. Il m'apparaissait urgent de libérer l'énergie pour aller plus vite, être plus efficace, faire que chacun se sente plus responsable... mais par où commencer. Les ateliers Leadership d'Entreprise et Progrès et l'ouverture d'un nouveau magasin très innovant (40 personnes concernées, de la conception à l'exploitation) me donnèrent l'opportunité d'initier une nouvelle forme de relations dans l'entreprise. Trois générations d'acteurs, un biotop social et culturel, une envie forte de faire ensemble.*

*Le démarrage fut difficile, les postures s'affirmaient. Puis l'impératif du calendrier imposa l'obligation de l'écoute, du partage et de la bienveillance. La génération Y imposa son impatience, son exigence et sa philosophie de vie. Les générations précédentes s'y sont adaptées ! En pensant que cette génération Y aura à s'adapter aussi, et plus vite encore. L'ouverture du site fut une réussite.”.*

## 7. Les conversations ouvertes

Cette démarche s'est clôturée lors d'un 7<sup>ème</sup> atelier élargi auquel une centaine de



dirigeants ont participé.

### **Ouverture musicale : “Ressentir un nouveau leadership”**

Michel Podolak, chef d'orchestre, a guidé les participants dans un exercice musical métaphorique qui leur a permis d'expérimenter un leadership partagé répondant aux enjeux de complexité de l'ère du numérique.

### **Conférence : “Deviens qui tu es. Plaidoyer pour un leadership authentique”**

La question de l'identité est au cœur des préoccupations humaines ; cela l'a toujours été et nous marque tout spécialement dans les phénomènes identitaires (FN et mulsuman) que nous vivons actuellement. L'identité, c'est le fondement de la vie : quelqu'un qui a une identité, c'est quelqu'un qui est relié à lui-même et à la vie. Le travail du dirigeant est un travail de vie plutôt qu'un travail de pouvoir ; c'est-à-dire s'appropriier l'intérieur de soi-même et vivre des expériences qui font vibrer soi-même et donc les autres aussi.

En guise de conclusion à ces conversations ouvertes, les participants ont noté quelques nécessités et exigences pour être un leader à l'ère du numérique :

- Avoir conscience d'une rupture tant numérique que sociétale comportant des risques et des opportunités
- Percevoir la nécessité d'une ouverture aux changements culturels marqués par l'entrée dans l'ère du collaboratif
- Mettre l'humain au centre avec une vision et des valeurs partagées comme socle d'engagement et de la confiance pour libérer les énergies
- Adopter une posture de leader à l'ère du numérique fondée sur l'authenticité et une sùreté d'être pour accepter le lâcher prise

**Béatrice Dewandre**  
Managing Partner de  
DeepSense

**Norah Manasseh**  
Responsable des contenus  
pédagogiques de Key People

**Jean-Luc Obin**  
Président de Leaderinnov

# Découvrir le monde émergent



## Une révolution techno-scientifique et sociétale

### Conférence



### La transition fulgurante. Vers un bouleversement systémique du monde ?

par **Pierre Giorgini**

Président-recteur de l'université catholique de Lille, auteur de *La transition fulgurante. Vers un bouleversement systémique du monde ?* (Bayard, 2014)

### Workshop



### Questionnement autour de nos business models

- Quels ressentis par rapport à cette vision du monde ?
- Qu'avons-nous besoin d'apprendre dans cette période de fulgurance ?

*World Café*



Pierre  
Giorgini

# 1. Synthèse de la conférence

**La transition fulgurante. Vers un bouleversement systémique du monde ?**

## Hypothèse de son livre

Plus qu'une crise, nous vivons la transition entre un ancien monde et un monde nouveau, vers une économie davantage fondée sur la création que sur la production. L'Université Catholique de Lille participe au mouvement en investissant 50 millions d'euros dans des écosystèmes innovants. 110 projets d'innovation par an – en partenariat direct avec les entreprises – sont suivis chaque année.

Pour réussir la transition fulgurante, il faut changer de paradigme, changer notre manière de penser : **“On pense que la rationalité va nous permettre de ne croire que ce que l'on voit. En fait, c'est l'inverse, on ne voit que ce que l'on croit”**.

Les “roadmaps” (process définis à l'avance pour arriver à une finalité recherchée) n'auront plus d'intérêt dans le monde qui nous attend.

Pierre Giorgini s'attache à dresser la liste des déterminants de cette transition. Ces déterminants sont complexes et multiples et le monde qu'ils annoncent est imprévisible :

- Une transition socio-technique et techno-scientifique
- Une transition d'ordre socio-économique
- Une transition d'ordre purement économique

La combinaison de ces trois facteurs bouleverse l'ancien ordre établi.

## 1) L'approche techno-scientifique

Les grandes transitions de notre humanité ont toujours coïncidé avec des trans-

formations d'ordre techno-scientifique.

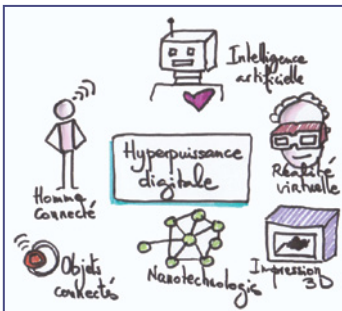
L'apparition de l'agriculture et de l'élevage a entraîné la sédentarisation des chasseurs. Ensuite, la machine à vapeur a démultiplié le bras humain et la force animale, ce qui a conduit au 1<sup>er</sup> choc de productivité, c'est-à-dire à la 1<sup>ère</sup> révolution industrielle. Ce sont les effets de série qui ont créé ce 1<sup>er</sup> choc de compétitivité.

Plus tard, la convergence des réseaux d'énergie et de transport à l'échelle mondiale a généré un second choc de productivité, apportant la 2<sup>ème</sup> révolution industrielle. Le monde devient interdépendant, il devient le "Village planétaire". C'est le passage des effets de série aux effets d'envergure.

Nous commençons à assister à un 3<sup>ème</sup> choc de productivité, sans précédent dans le tertiaire. Le secteur tertiaire va être poussé à se réformer en profondeur. Dorénavant, les personnes peuvent imprimer en 3D nanométrique, c'est-à-dire que les gens peuvent produire, consommer et stocker l'énergie. Et pourtant, malgré cela, les plus grands économistes continuent d'ignorer ce changement et cette réalité. Ils continuent de parler des grands enjeux mondiaux du gaz et du pétrole comme si de rien n'était !

## 2) La transition socio-économique

Actuellement, les humains "sont câblés en arborescence" avec ce théorème – totalement faux selon Pierre Giorgini – que l'ensemble est égal à la somme de ses parties. L'architecture est pyramidale, hiérarchisée, c'est le réseau en étoile, le flux linéaire... Le monde qui nous attend correspond à un "mode coopératif maillé". Ce nouveau mode coopératif est en train de bouleverser tous les paradigmes, que ce soit au niveau des organisations et des coopérations, ou dans le domaine humain et technique.



La rupture fondamentale, ce sont les objets connectés entre eux. Ils vont créer de l'intelligence. Par exemple, les véhicules en réseau vont produire – et produisent déjà – cette intelligence de réseau, ce qu'on appelle "l'intelligence ubiquitaire".

Cette rupture est explicitée par l'économiste Jérémy Rifkin. Son pari, c'est que les techno-sciences vont permettre de décentraliser à l'échelle quasi-domestique la production, la consommation et le stockage de l'énergie.

Pour aller plus loin, la décentralisation de l'énergie entraîne évidemment des problèmes de dynamiques car parfois il y a trop d'énergie, parfois pas assez. Jérémy Rifkin insiste sur les "smart grids", c'est-à-dire des systèmes intelligents qui pourront organiser les coopérations énergétiques pour réaliser le mix énergétique optimal à l'échelle d'un quartier, d'une ville.

En effet, conclut Pierre Giorgini, la convergence du mode coopératif maillé et des techno-sciences pousse à la décentralisation, notamment de la connaissance. Ce système est en train de se généraliser. On assiste par exemple à un phénomène nouveau : l'inversion de la "présomption d'incompétence".



Dans le champ pédagogique, ce n'est plus l'étudiant mais le maître qui est présumé incompétent (l'étudiant peut vérifier les dires et connaissances de son maître à tout moment). Dans le champ médical, idem : le malade n'arrive plus chez son médecin avec des symptômes mais avec une maladie déjà nommée, repérée, analysée.

### 3) La transition économique avec le développement d'une économie créative

Quelle était la valeur ajoutée humaine dominante pendant 3 millions d'années ? La force et l'habileté. Si je n'avais ni force ni habileté, je ne pouvais pas nourrir ma famille. Cela a ensuite été démultiplié par l'animal domestiqué, ensuite par la machine, ensuite par le robot puis par la robotique intelligente, d'où le transfert progressif de la valeur vers l'ingéniosité, l'intelligence.

Le monde est en train de passer d'une économie centrée sur l'économie productive à une économie centrée sur l'intensité créative.

Pour l'anecdote, explique Pierre Giorgini, il y a encore 10 ans, j'aurais dit à mes enfants d'étudier les maths, la physique, de faire une grande école d'ingénieur... mais plus maintenant car cette partie, la gestion rationnelle des données, va être prise en charge par les machines. Aujourd'hui, il faut étudier les arts et la philosophie. Je pense qu'il faut arrêter d'enseigner les maths à l'école comme nous le faisons aujourd'hui et réhabiliter les mathématiques qui aident à raisonner philosophiquement, qui conduisent à élaborer une vision du monde.

L'entreprise du 3ème millénaire sera celle qui arrivera à donner le sentiment légitime, justifié et vérifiable à ses salariés qu'ils sont co-créateurs de la valeur globale.



Dans une entreprise, comment reconnaît-on l'intensité créative ? Pierre Giorgini évoque le nuage d'étourneaux.

Des ingénieurs ont filmé le nuage et ont demandé à des spécialistes – via un ordinateur – si des drones pouvaient reproduire la performance de ce nuage d'étourneaux : impossible.

Actuellement, nous sommes dans l'impossibilité de reproduire ce type d'intelligence. Car la grande capacité de ces étourneaux, c'est l'ajustement mutuel permanent. Ils fonctionnent en mode coopératif maillé dans lequel ont été déverrouillées toutes les capacités d'anticipation ; ils sont dans la confiance car ils ont essentiellement une vue à 360 degrés. Ils s'ajustent et inventent une intelligence inaccessible par la seule raison.

La société post-moderne dans laquelle nous vivons s'est construite autour de la délégation de moyens. La démocratie et le marché fonctionnent ainsi. Or, cette délégation de moyens est en crise aujourd'hui, elle se dissout. Du coup, on assiste à une forme de repli sur des communautés de proximité. On observe une réémergence de la sphère domestique.



C'est l'exemple du mouvement des Makers aux Etats-Unis dont le slogan est "fabriquons nos rêves". Les gens commencent à mutualiser dans leurs garages un certain nombre d'outils pour fabriquer leurs rêves. On est dans la production domestique, c'est-à-dire dans des niveaux de communautés où ces personnes se sentent co-créatrices de valeur.

Ce sentiment est en train de se dissoudre aussi bien dans les relations avec l'Etat que dans les relations avec le marché. Qui, aujourd'hui, en payant ses impôts, a le sentiment de créer de la valeur globale ? Les gens choisissent de jouer ailleurs.

L'enjeu est maintenant de savoir comment l'Etat et le marché vont être capables de se réinventer dans ces communautés de résilience économique et dans tout ce qui émerge de ces systèmes coopératifs maillés.

Le choc de productivité, c'est toujours une bonne nouvelle. La mauvaise nouvelle, c'est notre incapacité à adapter nos modèles économiques à de nouvelles formes de développement. Notre modèle économique est périmé car aujourd'hui la création de valeur est uniquement pensée en termes d'emplois économiquement viables.

Prenez l'exemple du chômeur qui travaille avec sa femme aux Restos du Cœur et au Secours Catholique 30 heures par semaine depuis 20 ans. Au fond, quelle est la différence entre lui et un fonctionnaire mal payé ? Cet homme est cocréateur de valeur globale et pourtant il est considéré par le système comme "out". Pareillement pour une mère qui éduque 4 enfants. En quoi ne serait-elle pas co-créatrice de valeur ?

Donc, nous devons aller vers un modèle économique qui reprend cette création de valeur. Ainsi, la question est : comment conduire cette transition sans que des hommes et des femmes en soient exclus ?

## 2. Making-Of

La conviction clairement argumentée du conférencier Pierre Giorgini à propos de l'ampleur et de la profondeur de cette transformation systémique à laquelle nous sommes confrontés a eu un effet "électrochoc" pour ceux tentés d'en minimiser les effets dans leurs entreprises.

Au-delà de la diversité de leurs points de vue et des orientations prises dans leurs entreprises, la fertilisation croisée de leurs idées lors d'un "World Café" a fait émerger quelques idées fortes partagées par tous.





### 3. Convictions des dirigeants d'Entreprise et Progrès

#### A retenir pour notre métier de dirigeant !

“ Accueillons avec enthousiasme la révolution numérique, cette transition fulgurante, avec la certitude que nous sommes dans un monde d'opportunités extraordinaires.

“ Soyons ouverts à la nouveauté et co-créateurs de valeur dans cette nouvelle économie centrée sur l'intensité créative.

“ Restons vigilants sur les risques psychosociaux pour conduire cette transition sans exclusion, en embarquant au mieux toutes les couches de la population. Gardons l'espoir dans la Personne et dans les fondamentaux d'un management axé sur des valeurs intangibles.

“ Soyons conscients de la nécessité de questionner nos modèles trop rationalistes et individualistes dans la gestion des affaires de l'Etat (retraite, sécurité sociale), dans la formation dispensée par l'Education Nationale et dans le fonctionnement encore trop cloisonné de nos entreprises.

“ Abandonnons nos certitudes et soyons capables de nous remettre en question personnellement et collectivement, d'apprendre à désapprendre, de réapprendre à changer de plan, jusque et y compris la transcendance en s'ouvrant à une compréhension plus globale du monde par la philosophie, l'histoire et les Arts.

“ Réinventons un mode de leadership adapté à ce nouveau monde, fondé sur une légitimité de pouvoir non plus liée au poste mais bien à la capacité d'incarner et représenter un collectif, de diriger et non plus de manager. L'authenticité, le courage et la loyauté sont des valeurs importantes associées à ce nouveau type de leadership.



## Economie et nouveaux business models

### Conférence



### L'âge de la multitude

par **Nicolas Colin**

Associé-fondateur de The Family, société d'investissement qui accompagne les start-ups et les entrepreneurs. Co-auteur, avec Henri Verdier, de *L'âge de la multitude : entreprendre et gouverner après la révolution numérique* (Armand Colin, 2012).

### Workshop



### Risques et opportunités de la révolution numérique dans les entreprises

- Que retenir du fonctionnement des entreprises numériques ?
- Quels sont les risques et opportunités pour vous, dirigeants d'entreprises traditionnelles ?

*Travail collaboratif d'analyse de scénarios*



LES ENTREPRISES NUMÉRIQUES  
DOMINENT LE MARCHÉ !

(et ce n'est pas une bulle)

1 amazon

2 airbnb

3 U  
UBER



Nicolas  
Colin

# 1. Synthèse de la conférence

L'âge de la multitude

Comprendre la nature de la domination des entreprises numériques sur les entreprises traditionnelles à travers trois instantanés

Ce qui a changé entre les années 90 et aujourd'hui, c'est que les entreprises émérites des années 90 étaient toutes des start-ups, c'est-à-dire des petites entreprises plus ou moins bien financées. Cela a radicalement changé.

Aujourd'hui, les entreprises numériques sont devenues pour certaines très grandes. Elles sont les plus grandes entreprises du monde (Google, Apple, Facebook). Et surtout, ces entreprises grandissent en termes d'impact sur la société et d'impact sur l'économie. Nous sommes désormais spectateurs – tous les jours – de ces incendies qui sont allumés par l'irruption d'une entreprise numérique sur un marché et donc par le bouleversement que cela provoque dans la manière de fonctionner de la filière de ce marché.

Cette domination des entreprises numériques, ce caractère implacable de leur développement, de leur croissance, font que, progressivement, elles prennent la relève des entreprises traditionnelles. Nicolas Colin illustre son propos par trois instantanés représentant les trois versants du modèle des entreprises numériques.

## 1) Des performances d'un nouveau genre sur le marché

Le 1<sup>er</sup> instantané, c'est la part de marché d'Amazon dans les ventes en ligne (tous produits confondus) aux Etats-Unis : 23%. En comparaison, c'est très difficile d'arriver à cette position dominante sur le marché du "retail" (vente au détail), dominé par Wal-Mart, lequel n'a que très rarement dépassé 25% de ce marché aux Etats-Unis en vente fixe.



## 2) Des valorisations financières considérables



Airbnb, site de location de chambres ou de logements à disposition des particuliers, a été valorisé à 10 milliards de dollars. C'est 2 milliards de plus qu'Accor, fleuron de l'industrie hôtelière française et qui possède – contrairement à Airbnb – 3700 hôtels et emploie 170 000 collaborateurs dans le monde.

### 3) Des effets structurants sur le marché et un fort impact sur leur environnement



Exemple d'Uber. Société non cotée en bourse, valorisée à 50 milliards de dollars car l'effet de cette société sur le marché du transport individuel et, au-delà, sur le marché automobile, est considérable. Uber propose à ses utilisateurs une expérience tellement plus simple, plus fluide et tellement moins chère que ce que proposent les taxis que de plus en plus d'utilisateurs d'Uber commencent à s'habituer à utiliser moins leur véhicule personnel et renoncent progressivement à cet achat. Par Uber, nous as-

sistons à un déversement tendanciel du marché de l'achat d'automobile vers le marché du transport avec chauffeur.

Ces trois instantanés nous invitent à accepter la nouvelle puissance de l'entreprise numérique, tant en termes de parts de marché, qu'en termes de valorisation financière ou enfin quant à leur capacité à redessiner le paysage du marché et des filières (industries).

## Découvrir les mécanismes de transition numérique d'une filière

Idee majeure : la révolution numérique est déjà passée ; elle a eu lieu en 2011. Il est temps d'en tirer les leçons. Nous nous situons actuellement dans une période de transition qui devient globale pour toute notre économie. Cela signifie que la transition numérique dont nous parlons se décline dans l'ensemble des filières – c'est-à-dire l'ensemble des entreprises qui, tout au long de la chaîne de valeur, servent un marché donné.

Ce ne sont pas tant les entreprises individuellement qui sont affectées par la transition numérique que les filières qui regroupent des quantités d'entreprises réparties sur plusieurs secteurs. Empilées les unes sur les autres, parfaitement encadrées les unes dans les autres, elles se sont habituées pendant des décennies à travailler ensemble dans un cadre juridique, économique et politique donné. Ainsi, se sont installées des pratiques de marché, des normes parfois transcrites dans le droit positif, qui ont progressivement rigidifié le marché. Or, cette rigidité explose en

raison du numérique. Force est de constater que les entreprises traditionnelles exercent de bonne foi un déni de réalité fondé sur une croyance hasardeuse. Elles trouvent toujours de bonnes raisons de considérer que la transition numérique est réversible et qu'elles vont pouvoir conserver leurs avantages par rapport aux entreprises numériques.

### Etape 1 : Les interruptions numériques

C'est le moment où le numérique devient un sujet et ce, de deux manières :

- Le questionnement soudain des entreprises traditionnelles sur la stratégie digitale à adopter
- Les entrepreneurs qui réalisent l'arrivée du numérique dans une filière et, au lieu de vendre du conseil en digital aux entreprises traditionnelles, décident de créer leur propre entreprise

Dès cette étape, une différence majeure apparaît entre les entreprises traditionnelles et les entreprises numériques : une entreprise traditionnelle sert tous ses clients de la même manière ; l'entreprise numérique se conçoit dès le départ comment devant servir ses clients de manière personnalisée.

Phase de déni : durant cette étape, les entreprises traditionnelles ne se sentent pas impactées par ces changements.

### Etape 2 : L'éveil de la multitude

C'est la rencontre entre une entreprise numérique – qui a trouvé quelque chose que les entreprises traditionnelles n'ont pas trouvé – et les premiers utilisateurs qui vont commencer à changer leur perception de la filière. D'une part, certains de ces utilisateurs découvrent qu'ils peuvent être servis d'une manière qui épouse leurs particularités et puis, surtout, ces utilisateurs commencent à interagir. Un lien privilégié se crée entre l'entreprise numérique et ses clients. Cela commence à déstructurer l'aval de la chaîne de valeur. Exemple d'Amazon ; les libraires sont les premiers à ressentir l'arrivée de ce concurrent numérique.

Phase de déni : durant cette étape, les entreprises traditionnelles expliquent qu'elles produisent déjà le service ou le produit proposé par l'entreprise numérique.



### Etape 3 : L'entreprise numérique grossit

Continuation de l'étape précédente ; l'entreprise numérique grossit d'une façon telle que l'effet sur l'aval se fait de plus en plus ressentir et en amont, on commence à percevoir – notamment concernant les grandes entreprises qui dominent en milieu de chaîne de valeur – les effets de la croissance des entreprises numériques en aval.



En effet, pour les entreprises traditionnelles, les marges sont réduites, le chiffre d'affaires est moindre, les clients partent, les besoins exprimés par les clients ne peuvent pas être satisfaits. A ce stade, en général, les entreprises traditionnelles attaquent en justice. Exemple du procès Napster aux Etats-Unis ou des compagnies de taxis contre les VTC.

**Phase de déni** : les entreprises en place ont encore l'espoir sincère que les efforts de lobbying qu'elles entretiennent auprès des pouvoirs publics vont permettre d'amadouer les entreprises numériques, de les canaliser.

#### **Etape 4 : Déploiement exponentiel des entreprises numériques**

Les entreprises numériques sont tellement bien installées dans la vie de leurs utilisateurs qu'elles ont commencé à déployer autour des utilisateurs une "expérience" que ces derniers intègrent de plus en plus. L'entreprise numérique devient un géant (ou elle est rachetée). Ici, le rapport de force est inversé, mettant en lumière l'inévitabilité de la puissance de l'entreprise numérique. Au sein des entreprises traditionnelles, les plus faibles en milieu de chaîne ont disparu et les plus fortes ont commencé à se rapprocher les unes des autres pour atteindre la taille critique. Exemple de la filière musicale où certaines compagnies se sont regroupées pour avoir une taille critique suffisante et négocier de façon plus favorable.

#### **Etape 5 : L'impatience**

La relation est devenue tellement intime et privilégiée entre l'entreprise numérique et ses clients que l'entreprise numérique sait percevoir et analyser tous les besoins des clients. Soit elle sait les satisfaire et tout va bien, soit elle ne sait pas et elle se retourne vers certaines entreprises traditionnelles en leur disant qu'il faut agir et produire différemment. Si ces entreprises traditionnelles ne le veulent pas, ces entreprises numériques vont essayer de s'adapter à cette nouvelle demande des clients. Exemple de Netflix qui s'est mis à créer ses propres séries visibles en "binge watching" (regarder toutes les saisons d'un coup) car les producteurs de séries traditionnelles estimaient que les séries fonctionnent du fait d'une diffusion étirée dans le temps (un épisode par semaine par exemple) ; cela crée le suspense, estiment-elles.

**Conclusion** : Netflix devient producteur de séries, Amazon devient éditeur, Google commence à déployer de la fibre à très haut niveau. Uber commence à négocier avec les constructeurs automobiles des conditions plus favorables avec les chauffeurs. Peut-être qu'Uber envisage à terme de produire ses propres voitures. A ce stade, les entreprises numériques invitent les entreprises traditionnelles à se plier à ces nouvelles règles ou à être progressivement évincées.

### **S'accoutumer à penser différemment**

Plus une entreprise grandit, plus elle grandit vite car la conquête du client marginal est de moins en moins coûteuse dans la mesure où cette entreprise a de plus en plus de clients.

Les ingrédients de la croissance des entreprises numériques :

1. Tout est dans les effets de réseau. L'entreprise numérique va réussir si elle est installée dans des effets de réseau. D'où l'obsession de la croissance pour les dirigeants de ces entreprises.
2. Un entrepreneur du numérique croit que si son entreprise fonctionne dès le début, il pourra conquérir tout le marché car son entreprise va se mettre à courir plus vite que les autres.
3. L'innovation en continu. Priorité à l'expérience des utilisateurs. Tout est dans l'interface, dans la fluidité.
4. La supériorité de l'exécution. La différence entre les entreprises traditionnelles et les entreprises numériques, c'est que les entreprises traditionnelles sont protégées à l'entrée par diverses barrières (juridiques, administratives, multiples réunions). La décision n'est donc pas prise immédiatement. Le temps long est privilégié. Au contraire, l'entreprise numérique est toujours sur la brèche du fait du dialogue permanent avec l'utilisateur.

La transition numérique nous emmène vers un autre paradigme. Nous quittons l'univers de la production et de la consommation de masse. Dorénavant, les infrastructures de transport et les infrastructures énergétiques sont remplacées par les réseaux, Internet, les objets connectés. L'organisation et la culture des entreprises évoluent aussi. Hier, nous avions des entreprises conçues, organisées et inspirées pour être compétitives sur des marchés de consommation de masse ; ces entreprises étaient de type pyramidal avec une grande division des tâches. Aujourd'hui, les entreprises sont beaucoup plus horizontales, les équipes sont plus autonomes, le risque est récompensé.

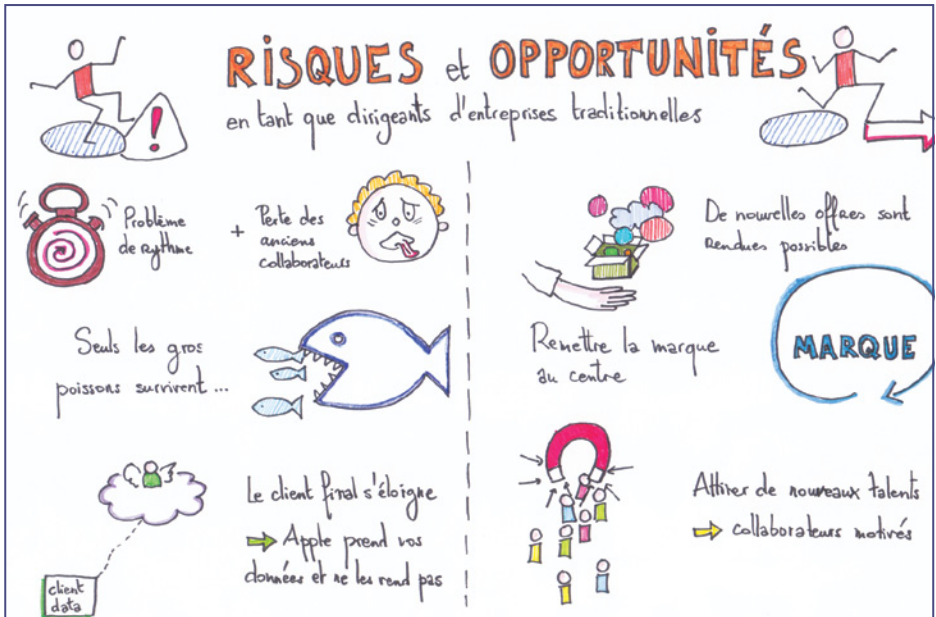
## Conclusion générale

Le pétrole abondant et peu cher qui irriguait l'économie de masse précédemment a été remplacé par une nouvelle ressource, la multitude. Aujourd'hui, nous sommes tous convoités par les entreprises numériques. Nous sommes les dépositaires de ressources cruciales pour ces entreprises, nous générons des flux de données en permanence ; ce sont ces données qui permettent la croissance de ces nouvelles entreprises. Par analogie, quand tout le monde sera connecté, ce sera l'équivalent du "pic de production" pour le pétrole.

## 2. Making-Of

Force est de constater cette nouvelle puissance de l'entreprise numérique.

Pour éviter les dénis habituels pratiqués dans des entreprises traditionnelles et mettant en risque leur survie dans cette période de transition numérique, les dirigeants ont échangé des idées "out of the box" sur les scénarios catastrophes pour leurs entreprises dans cette "après" révolution numérique. L'intérêt de cette réflexion a été de rebondir ensuite sur le positif en inversant les "cauchemars" pour trouver les opportunités à saisir dans leurs entreprises dans cette ère de la "multitude".





### 3. Convictions des dirigeants d'Entreprise et Progrès

#### A retenir pour notre métier de dirigeant !

“ “ Nousons des alliances intelligentes, essayons et proliférons en cherchant dans une stratégie de réseaux à se connecter avec des activités numériques ; c'est vital car une entreprise traditionnelle ne peut que difficilement se transformer en entreprise numérique. C'est un non-sens !

“ “ Associons-nous impérativement à ces patrons de la nouvelle économie et réformons nos entreprises en évitant la peur de l'échec. Challenge culturel pour nous, Français. Si la France est bien équipée en ingénieurs pour répondre au défi technologique, elle souffre de limites culturelles par rapport au risque. Ne restons pas figés dans des combats retardataires et des débats conservateurs : pensons déjà à la voiture sans chauffeur plutôt qu'Uber vs. Taxis !

“ “ Simplifions nos organisations pour mettre le client et son expérience au centre : excellence, vitesse d'exécution. Attention aux micro-détails pour fidéliser le client. L'infime est devenu stratégique. L'expérience client est devenue la nouvelle R&D de l'entreprise.

“ “ Soyons attentifs aux salariés (collaborateurs) qui risquent de devenir de simples exécutants, pris en étau dans une forme de collusion entre le patron et les clients qui dans la nouvelle économie sont devenus une "multitude" scannée, profilée au sein du "big data".

“ “ Lâchons prise par rapport aux processus traditionnels trop bien réglés pour laisser l'innovation percoler dans toute l'organisation. Saisissons les opportunités offertes par les nouveaux usages de ces entreprises numériques pour créer de nouvelles offres et attirer ainsi de nouveaux talents.

“ “ Soyons capables d'un leadership adapté au passage d'une société de biens à une société de liens. La con-fiance est une valeur essentielle dans le monde en réseau. C'est une valeur sur laquelle nous devons nous appuyer plus que jamais. Apprenons à valoriser le capital humain des individus qui vont constituer les communautés numériques et donner un regain de motivation.



## Atouts des entreprises libérées

### Conférence



#### Organisation libérée, performance assurée ?

par **Carlos Verkaeren**

Président du groupe Poulton, un des leaders européens de fabrication de biscuits pour les marques distributeurs et entreprise “libérée” emblématique actuelle.

### Workshop



#### Passage d'un mode d'organisation traditionnelle à un mode “entreprise libérée”

- Qu'avons-nous à perdre en renonçant au mode traditionnel ?
- Qu'avons-nous à gagner en libérant l'organisation ?

*Dessin collectif*

# 1. Synthèse de la conférence

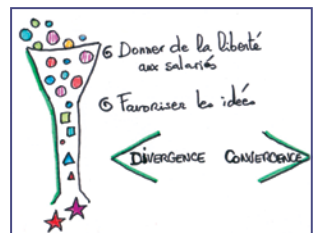
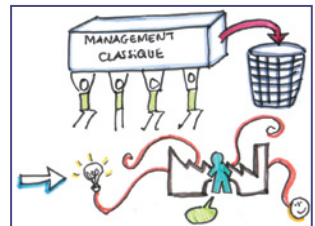
## Organisation libérée, performance assurée ?

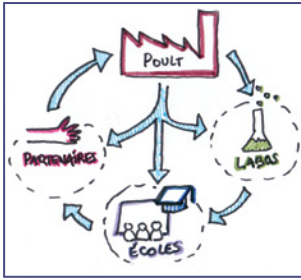
En prenant la tête du groupe Poult il y a huit ans, Carlos Verkaeren a été obligé de mettre en place un plan social afin d'ajuster les frais fixes pour sauver la situation. Trois années après l'amélioration rapide qui s'en est suivie, de nouvelles perturbations se sont fait sentir. Cette fois-ci, le dirigeant a décidé de procéder autrement, notamment en voyageant et en s'inspirant d'entreprises telles que Google, DreamWorks, ou encore Semco (qui affiche une croissance à deux chiffres depuis 25 ans) afin de comprendre les secrets qui leur permettent de repousser les limites de l'innovation et de la performance sur le long terme, tout en restant dans une dynamique d'enthousiasme pour les salariés.

### Résultat de ce voyage initiatique

Trois vecteurs passionnants :

- **L'entreprise libérée** - à l'ère du numérique, il est temps de jeter à la poubelle les paradigmes classiques du management à l'ancienne. On ne donne plus d'objectifs, il n'y a plus d'entretien annuel.
- **L'innovation** - faire de l'innovation l'affaire de tous par des séances de créativité et en donnant beaucoup de liberté aux salariés. Et cela, sans contrôle des idées (qui vivront ou mourront d'elles-mêmes en fonction de leur pertinence). Un "intrapreneuriat" qui débouche parfois sur des petites start-ups très intéressantes.
- **Les partenariats** - pour créer de l'innovation avec l'extérieur, comme avec le laboratoire pharmaceutique Pierre Fabre, par exemple, afin de construire





avec eux “le monde Poulitien” de demain.

En appliquant ces idées, les résultats se sont fait sentir, avec un gain de cinq points de parts de marché, une meilleure résistance aux différentes crises et une croissance à deux chiffres pour les cinq dernières années.

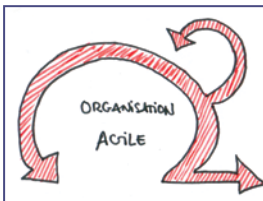
Mais surtout, c’est un véritable bouleversement culturel qui est survenu dans l’entreprise. Ceci est très intéressant

puisque, si l’innovation technique est facilement imitable, l’innovation managériale est presque impossible à copier, à l’instar de ce qui se passe chez Toyota. Champion par excellence du “management des idées”, Toyota lui attribue ses performances depuis de nombreuses années. Le Lean management y est considéré comme une philosophie, une manière de fonctionner et de se comporter. C’est fortement ancré chez tous les salariés, quelles que soient leurs responsabilités.

Dans le cas de Poulit, cette révolution culturelle a été lancée en 2007 à Montauban. L’usine a été arrêtée pendant deux jours et tous les collaborateurs de l’entreprise ont été réunis dans un théâtre pour s’exprimer ouvertement sur toutes formes d’innovation.

Il en est sorti une révolution organisationnelle :

- Suppression du Comité de direction
- Suppression de trois niveaux de hiérarchie
- Mise en place d’une équipe d’une quinzaine de personnes pour gérer le recrutement et les rémunérations des cadres
- Suppression des budgets et des objectifs



Le maître mot à présent est “Agilité”, c’est-à-dire la capacité de l’entreprise à rebondir et à se réinventer.

On remarquera ici que par la suppression des contrôles, un espace considérable est libéré dans l’emploi du temps des cadres qui peuvent alors le consacrer à l’innovation et aux améliorations diverses ; une énergie interne très forte

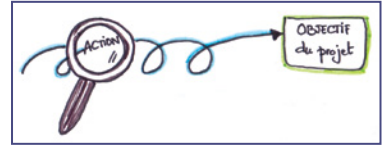
a ainsi été redéployée.

## Comment piloter la performance ?

Chez Poulit, la performance est surtout organisée autour de l’amélioration continue, cela notamment parce que son dirigeant :

- a la conviction que la stratégie des indicateurs avec bonus ne fonctionne pas
- pense qu'il faut arrêter de penser que dans une usine de 400 personnes, on peut tout contrôler

Par ailleurs, ont été instaurés les droits à l'erreur et à l'apprentissage. Concept difficile à comprendre en France, il nécessite davantage un management par les moyens que par les objectifs.



On procède par familles de produits, avec des équipes d'une dizaine de personnes qui portent la stratégie de la famille de produits en question, prennent les décisions d'investissement et de recrutement. Ces équipes se fixent des objectifs internes qui ne seront pas publiés. Une fois par an, elles exposent leurs avancées au reste de l'entreprise. A cette occasion, l'accent est mis sur le changement de paradigme, les équipes doivent donc répondre à la question "Qu'avez-vous fait pour améliorer ?".

Si des plans prévisionnels à trois ou quatre ans ne sont plus mis en place, l'importance de l'anticipation est soulignée à travers l'élaboration de scénarios, notamment en ce qui concerne le numérique. Exemple : que se passera-t-il demain si Amazon décide d'intervenir sur le secteur de l'alimentation ? Quid du réchauffement climatique ?

Là encore, sont sollicitées des personnes de l'extérieur, historiens, économistes, sociologues, qui donnent une bouffée d'oxygène à la réflexion.

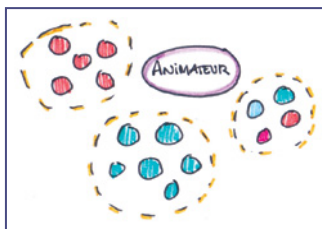
Dans cette philosophie, Carlos Verkaeren considère que les entreprises ont un rôle sociétal important, en voulant changer le monde et mettre l'homme au cœur de leur système et en les faisant collaborer sur des tas de sujets. Désir de faire œuvre d'utilité publique avec un regard complètement différent et une liberté de parole qui change la perception habituelle que nous avons de l'entreprise. Le rôle éducatif et de formation est, lui aussi très important. "Nous, on veut changer le monde", "Mettre l'homme au cœur" : pour réaliser cela, il faut associer compétition et communication.

Mais toute cette révolution ne s'est faite ni simplement ni rapidement.

## Les principaux obstacles à cette révolution

À l'annonce de la suppression de la hiérarchie, trois types de comportements ont été relevés chez les collaborateurs :

- **L'adaptation très facile** - le manager devient plutôt un “animateur”
- **Le doute** - la personne se pose des questions, a besoin d'aide pour changer
- **L'incapacité à s'adapter à cette nouvelle organisation** - ces personnes finissent par s'en aller



Le management se fait donc beaucoup par les principes et les valeurs. Il est certain que si les valeurs d'une personne tournent surtout autour de l'autorité et de l'omniprésence de la hiérarchie, sa place sera difficile à trouver chez Poul. La Constitution de l'entreprise a été écrite par les collaborateurs eux-mêmes, tous ensemble : c'est la bible à laquelle ils se réfèrent. Des principes de gouvernance sont contenus dans ce texte et les équipes régulent elles-mêmes les comportements déviants.

Le business model, quant à lui, n'a pas vraiment changé, même s'il s'inspire de l'extérieur et cherche toujours à trouver de nouvelles sources de croissance. L'important pour cela est de s'appuyer sur le savoir-faire de l'entreprise. En revanche, la liberté et l'agilité se déploient davantage sur de nombreuses petites “niches” plutôt que sur une activité unique. Les salariés sont associés à la croissance de l'entreprise notamment grâce à un plan d'intéressement.

### Comment les salariés vivent-ils leurs nouvelles responsabilités ?

A Montauban, sur 200 ouvriers, 80 volontaires ont vu leur métier évoluer. Leurs salaires ont progressé et des formations leur ont été proposées.

Tous les résultats sont transparents (pas les salaires). S'il y a des réticences chez certains, l'état d'esprit de ces ouvriers volontaires a considérablement changé : ils ont la possibilité de s'investir de façons très diverses, de prendre de nombreuses initiatives. Ce qui a créé une nouvelle culture d'entreprise, basée notamment sur la volonté d'initiative.

En Pologne, les salariés ont même participé au choix de leur patron !

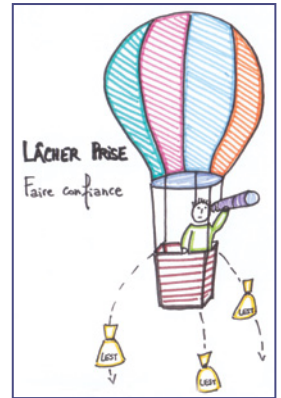
### Comment le dirigeant vit-il la nouvelle organisation ?

Carlos Verkaeren dit “*être peu dans les différents projets*” et précise qu'il y a des moments où il aurait dit “*non*” s'il avait été consulté. Il lui est étrange, en tant que leader, de ne plus recevoir autant de mails et de coups de téléphone qu'autrefois. Il faut alors se réinventer et être capable de faire un gros travail sur soi, sur la con-

naissance de soi-même. *“C’est quand ça va mal qu’il faut libérer les énergies”*.

Le dirigeant doit faire sa propre révolution. Et accepter le “lâcher-prise”, une démarche évidemment très difficile pour lui. Cependant, ce changement effectué, le leader n’aura pas de mal à se trouver plus occupé qu’avant.

Pourtant, le leader de Poulton nous précise qu’il faut parfois *“laisser se planter”* un manager ; l’apprentissage et la prise en compte de l’erreur provoqueront un sursaut, un renouveau dans la démarche.



## Comment l'entreprise vit-elle sa révolution ?

Le changement de paradigme alimente l'entreprise en oxygène. L'entreprise se libère elle-même par les business units et par “l'intrapreneuriat”. Cette organisation est tout à fait possible dans une entreprise beaucoup plus grande, même si le processus serait un peu plus long. Dans le cas présent, le plus grand succès serait de réussir à fabriquer autre chose que des biscuits. Cela prouverait la capacité de l'entreprise à se réinventer. Dans cet état d'esprit, la formation est indispensable et monopolise une bonne part du budget. En effet, on ne peut pas accorder une autonomie aux collaborateurs sans leur en donner les moyens.

L'équilibre est parfois difficile à trouver pour les cadres.

Les procédures peuvent en effet paraître plus lentes et il faut résoudre l'équation suivante : *“Est-ce que je fais participer tout le monde ou bien est-ce que je prends une décision rapide ?”*

Certains cadres se retrouvent donc en souffrance. Les croissances organiques dans ce cas augmentent plus rapidement que la croissance externe.

## Conclusion

Cette révolution ne s'est faite ni simplement ni rapidement. Carlos Verkaeren avoue avoir puisé toute son énergie dans sa vocation humaniste et son désir de donner un sens à sa vie pour conduire cette aventure extraordinaire. Très vite au sein de Poulton, il a partagé avec ses collaborateurs la notion d'œuvre d'utilité publique avec un regard nouveau et une liberté de parole qui changent la perception habituelle qu'ils avaient de l'entreprise. Son but était de contribuer à une société plus équitable, plus épanouissante, et d'enrichir la dimension sociétale de son organisation. Pari tenu.

## 2. Making-Of

La conférence de Carlos Verkaeren et son témoignage de dirigeant dans la mise en place d'une organisation radicalement différente de celle d'une organisation traditionnelle de type "command control" a suscité beaucoup d'interrogations sur la faisabilité d'un tel changement de paradigme, conciliant responsabilisation et performance.



C'est en réalisant un dessin collectif que les dirigeants ont exprimé leurs perceptions du mode de fonctionnement actuel de leurs entreprises.

Ce qui a été frappant, c'est l'expression massive des dysfonctionnements et des freins à la performance inhérents à une structure hiérarchique et pyramidale avec ses clivages et ses silos.

Pour comprendre alors pourquoi il paraît si difficile de transformer son entreprise pour remédier à tous ces maux, ils ont échangé sur ce qu'il y avait à perdre et à gagner en passant du mode d'organisation d'une entreprise traditionnelle à un celle d'une entreprise libérée.





### 3. Convictions des dirigeants d'Entreprise et Progrès

#### A retenir pour notre métier de dirigeant !

- “ “ Libérons nos entreprises pour accroître la résilience dans un monde vivant en changement permanent ; cela sera possible à condition de créer une adhésion forte des collaborateurs dans cette transformation. Soyons attentifs au middle management remis profondément en question dans cette transformation dans laquelle l'expertise n'est plus rassemblée par étage.
  - “ “ Prenons garde aussi aux personnes pour qui la perte de repères, dans cette nouvelle organisation et ce nouveau management, peut être source d'insécurité.
  - “ “ Adoptons un système d'évaluation basé sur la connaissance et la compétence (vs. diplôme) et un système de rétribution en fonction de la contribution.
  - “ “ Réinventons nos indicateurs clés de performance (KPI). Si au lieu de définir l'entreprise par son chiffre d'affaires et son profit, nous faisons référence aux impôts et charges sociales versés, cela permettrait de percevoir la contribution des entreprises à la réduction du déficit de la sécurité sociale. Fin de l'omnipotence de la finance. Prenons plus en compte l'humain.
- “ “ Mettons en œuvre une employabilité accrue en améliorant la formation. Privilégions l'employabilité plutôt que le CDI et développons la responsabilisation des personnes travaillant en mode “projet”, en posture permanente d'apprentissage et avec un droit à l'erreur rendu obligatoire.
- “ “ Gagnons un temps considérable pour produire de la véritable valeur ajoutée en mettant fin au reporting et au contrôle permanents. Déconnectons du titre l'accès à l'information.
  - “ “ Déverticalisons nos hiérarchies pour créer des systèmes plus circulaires. Soyons des leaders qui mènent et conduisent vers la vision, en établissant des relations directes avec les collaborateurs, en s'appuyant sur de vraies valeurs choisies ensemble (vs. discours RSE un peu bidon).



## Modes d'organisation comparés

### Conférence



**Jardins à la française et jardins à l'anglaise : quelle vision du monde, de l'être et de l'organisation ?**

par **Christian Monjou**

Ancien Professeur de chaire supérieure en khâgne au Lycée Henri IV à Paris, Chargé de cours d'agrégation à l'Ecole Normale Supérieure de la rue d'Ulm

### Workshop



**Le jardin d'une entreprise à l'ère du numérique et ses vertus**

- Quel est le juste équilibre au sein de cette organisation entre structure, connaissance et confiance ?
- Comment évoluer vers une organisation perçue comme vivante pour répondre aux enjeux du numérique ?

*Constellation organisationnelle*

# 1. Synthèse de la conférence

**Jardins à la française et jardins à l'anglaise :  
quelle vision du monde, de l'être et de l'organisation ?**

Agrégé de l'Université, enseignant chercheur à Oxford, ancien lauréat de la Fondation Besse et conférencier professionnel, Christian Monjou analyse à travers ses conférences, les liens entre le management et les œuvres d'art et leurs auteurs.

Postulat : les jardins sont des machines à produire du sens. Une des manières les plus subtiles, pour les sociétés, d'incarner leurs spécificités.

Deux “modèles” de jardins : le jardin à la française – modèle dominant de 1661 à 1763 (1763 marque la fin de la guerre de 7 ans, perte de l'empire colonial) et le jardin à l'anglaise – modèle dominant à compter de 1763, période à partir de laquelle l'Angleterre devient une puissance hégémonique.

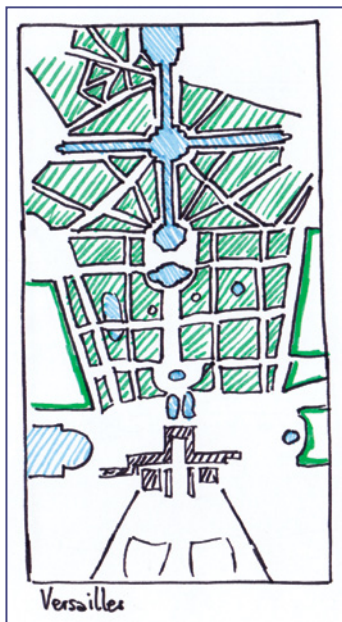
## Le jardin à la française

### Le château de Versailles et son jardin

Le jardin est une réorganisation microcosmique de la nation. Le jardin est une métaphore microcosmique du macrocosme du royaume.

#### Description

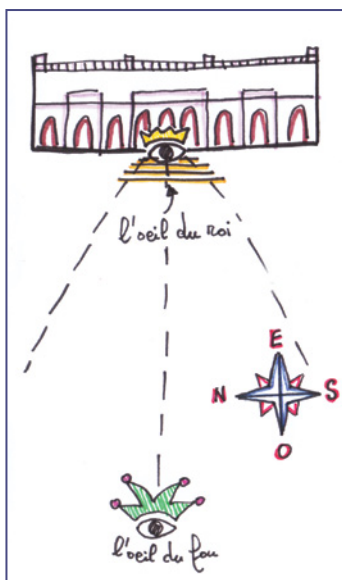
- Primauté de la ligne droite (la ligne naturelle étant la courbe). La ligne droite est une ligne abstraite car il y a une prise de recul par rapport au réel. Un schéma intellectuel est imposé au réel.
- En amont du château, tout converge vers le château et en aval tout diverge à partir du château. Dans le jardin à la française, il y a une mono-polarité (rôle de centre et de sommet du centre).
- Du salon, sur la marche la plus haute et au centre – où se situe le roi – la vision est globale. Dans l'œil du roi se reflète tout le jardin.



- Le seul autre endroit d'où vous voyez aussi la totalité du jardin, c'est l'endroit qui est symétriquement opposé à celui de l'œil du roi.
- Parallèle avec le recrutement dans l'entreprise : si vous ne savez pas recruter des gens en symétrie avec un œil qui voit autre chose que vous, c'est problématique.
- Exemples des ministres sous la monarchie : Richelieu, Mazarin.
- L'oreiller du roi est situé exactement dans la médiatrice, par définition centrale, du miroir central de la galerie (axe est-ouest). Quand le roi lève la tête le matin pour le petit lever, le soleil se lève et toute action devient légitime ; quand le roi dépose la tête au grand coucher le soir, le soleil se couche, toute action devient alors illégitime.

PS : en Angleterre, il n'existe pas de jardins royaux puisque, dès 1689, le pouvoir du roi est subordonné à celui du parlement. Le Roi n'a donc plus l'initiative de la mise en scène du territoire national.

### Considérations



- Le jardin à la française met en image de manière très claire l'idée que la France ne s'est jamais libérée du modèle absolutiste qui est un modèle pervers et destructeur. Méfiance totale à l'égard de toute initiative – en particulier économique – qui ne viendrait pas du centre et du sommet.
- Ce modèle absolutiste a sauté à la révolution française avec les girondins mais est revenu avec l'instauration de l'Empire.
- Le jardin est organisé totalement et entouré d'un mur. Ce mur sépare le monde lisible du monde illisible. Le monde de la raison est distinct du monde des instincts.
- Aucune illusion d'optique ne figure à Versailles ; il n'est pas question que l'œil du roi soit floué par l'organisation de l'espace. Si le roi est dans l'illusion par rapport à l'organisation de l'espace, alors il n'est plus le roi.
- La grande figure du jardin à la française est

Descartes. En Angleterre, c'est John Locke.

- Différence entre la conscience cartésienne (jardin à la française) et la conscience lockéenne (jardin à l'anglaise) :
  - La conscience cartésienne c'est quand vous achetez un ordinateur dans lequel figurent déjà des téléchargements, donc vous allez faire fonctionner votre ordinateur en fonction de "choses" existantes.
  - Chez Locke quand vous achetez votre ordinateur, il n'y a aucun logiciel téléchargé. Vous allez devoir prendre le risque de partir à la découverte de l'univers et à partir de vos sensations, de constituer votre conscience. De la sensation, vous passez à la valeur puis à la mémoire. Mais tout ça ne peut venir que de l'expérience faite de la réalité.

### Point d'histoire

- Organisation des jardins confiés à Louis Le Vau, Charles Le Brun et André Le Nôtre.
- Convoqués le 18 août 1661 à Versailles, Louis XIV dira à ces 3 architectes "*Vous allez faire Vaux le Vicomte, mais en mieux*".

### Vaux-le-Vicomte

#### Description / considérations

- En amont, tout converge et à partir du château tout diverge. Idée que le château attire à lui toutes les forces de la nature et redistribue toutes ses forces sous forme de sens. Architecte : Louis Le Vau.
- Le Grand salon est en forme d'ellipse. En effet, Copernic a démontré que finalement la Terre n'est pas au centre du monde, elle n'est pas immobile, les orbites circulaires des planètes se frottant les unes aux autres en tournant sur elles-mêmes produisaient par ce mouvement tendanciel la musique des sphères. Ainsi le cercle, qui avait l'avantage d'avoir été décrit comme figure de perfection par Platon, est remplacé par l'ellipse. Si la Terre n'est pas au centre du monde, elle n'est plus dans une organisation parfaite ; la signature de Dieu dans l'univers n'est plus présente.
- En se situant au niveau des cascades de Vaux-le-Vicomte, on ne voit pas le reste du jardin. Cela serait inconcevable à Versailles car cela signifierait que le roi peut se situer dans une partie du royaume sans voir la totalité du royaume. Absolument impensable !

### Château de Condé

#### Description / considérations

- Constructions d'eau / reflets dans l'eau des différentes structures architecturales. Il suffit d'un courant d'air pour que le reflet des constructions disparaisse. Méditation sur la fragilité des structures humaines et du pouvoir.
- Condé étant en disgrâce à cette période, l'architecte André Le Nôtre a alors

représenté l'illusion du pouvoir par cette organisation du jardin.

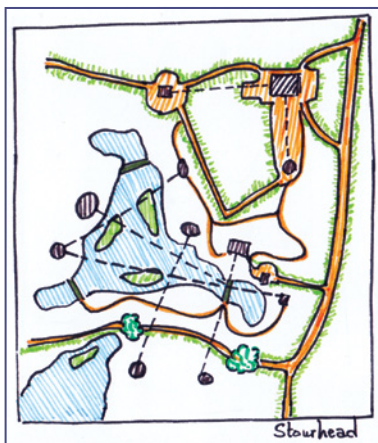
- Transition : passage de la composition d'un jardin théâtral (jardin français) à une composition de jardin romanesque (tableau vivant du jardin à l'anglaise).

Parallèle à faire entre la symbolique du roi qui organise le pouvoir et l'organisation des bureaux dans l'entreprise

Le jardin français est organisé de manière top down ; ce n'est pas un lieu du transverse. Malheureusement, l'entreprise française, en particulier l'entreprise privée, a cru bon, pour se légitimer, d'imiter ce qui est la source de toute entreprise en France, c'est à dire la manufacture d'origine étatique.

Cela s'est particulièrement développé depuis 1945 avec la grande mission de remettre évidemment la France sur pied au point de vue économique avec le fantasme de la nationalisation. Dit autrement, il ne peut exister de gestes industriels économiques légitimes autres que ceux de l'Etat ou garantis par lui. Cela se reflète donc dans une hiérarchisation et dans une organisation de l'espace. Un des gestes qui peut effectivement amener à un autre fonctionnement relationnel dans l'entreprise, c'est de faire sauter cette structure qui semble se concentrer toute entière vers un pôle unique, par et vers lequel reviennent toutes les énergies de l'entreprise elle-même.

## Le jardin à l'anglaise



### Stourhead

#### Description

- Lignes courbes prédominantes – suggestion d'une multipolarité, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un centre et un sommet ; la responsabilité de la production de sens est distribuée de manière transverse entre un certain nombre de pôles.
- Gestion du temps extraordinairement fine dans le jardin – au cours de la marche, expérience de la plongée dans la pénombre, sous terre, dans le froid. Et dans le mur de la grotte, par une échancrure, le temple d'Apollon apparaît. Pour information, à la fin du règne de Louis XVI, un certain nombre d'éléments multipolaires apparaissent, notamment le hameau de Marie-Antoinette.

• Le jardin anglais n'est pas dans l'axe du château.

- De petites fabriques (constructions) sont présentes dans le jardin. Message

d'une fabrique penchée : sentiment de déstabilisation complète, entraîné par la révolution copernicienne.

- Pour rappel, à la différence des aristocrates français au 18<sup>ème</sup>, l'aristocratie anglaise est totalement engagée dans la révolution agricole et industrielle.
- En Angleterre, nous sommes dans un royaume où le pouvoir est à ceux qui créent de la richesse et qui la font circuler.
- Statue d'Hercule, le modèle de l'homme héroïque au 18<sup>ème</sup> siècle. C'est le choix entre le plaisir et la vertu. Le jardin dit : *“Si vous êtes Hercule, faites attention, vous serez constamment tenté par le désir alors qu'il faudra choisir la vertu”*.
- Temple des Vertus Anciennes : trois personnes représentées sur un grand mur, un militaire, un juriste et un philosophe et sur le petit mur face, une personne, Homère le Poète.
- Pour être un leader, il faut être un soldat, un juriste et un philosophe et plus que cette combinaison, vous devez avoir la vision, l'aspiration poétique.

### Considérations

- “Mélange de naturel et de culturel”. Un grand leader, c'est quelqu'un qui fait la synthèse en lui entre nature et culture.
- Idée que l'artificialité règne dans les communautés humaines (Rousseau) et qu'il faut laver cette artificialité dans un bain de nature à intervalles réguliers.
- Le jardin n'est pas une anti-nature. C'est une sorte de synthèse de la nature portée à son plus haut niveau alors qu'en apparence, on peut croire le contraire. Il en est ainsi, par exemple, de la prolifération désordonnée des fabriques. En fait, ce désordre est parfaitement voulu pour agrémenter la marche. L'idée est d'organiser des points de vue. D'une fabrique, on peut apercevoir la fabrique suivante et ainsi de suite. On est très loin du jardin théâtre à la française. Le fait de ne pouvoir voir la totalité du jardin nous oblige à prendre le risque d'aller déambuler à l'aveugle.
- Le roi en Angleterre n'existe que par le consentement des gouvernés.

### Deux autres considérations dans un autre jardin (proche de Londres)

- Un petit réservoir d'eau alimenté par un ruisseau : notre expérience du temps est faite de deux choses, le flux et l'immobilité de l'instant. Nous passons notre temps à essayer d'immobiliser l'instant pour échapper au flux mais l'instant est toujours repris par le flux.
- L'Homme n'est pas un être de l'instant, même si ce qui nous constitue en tant qu'homme, c'est cette volonté d'arrêter le temps.
- Un obélisque : l'obélisque, c'est l'Homme debout dans la nature, l'Homme mesure de toute chose.
- Est construite une fabrique représentant un lion attaquant un cheval. Le cheval, c'est la plus noble conquête de l'homme ; le lion, c'est la force et le désordre. Par métaphore, cela représente la révolution industrielle, c'est-à-

dire le surgissement de l'énergie qui s'attaque à un ordre dépassé mais qui devra parvenir elle-même à constituer une nouvelle visibilité.

### L'anamorphose de la Trinité des Monts (à Rome)



Grande peinture sur un mur. En entrant dans la pièce, nous avons l'impression de voir un moine en prière dans sa grotte, le Père François de Paule. En avançant le long de la perspective, l'image se défait et lorsque l'on arrive au bout de la pièce, on voit l'itinéraire de la vie de François de Paule. Par une technique parfaite des lois de l'optique et de la géométrie, l'anamorphose fonctionne parfaitement.

Parallèle avec l'entreprise : le regard du leader est un regard anamorphique. Seul le leader est capable de se décaler suffisamment pour faire apparaître le dessin/dessein d'opportunités qui est toujours contenu à l'intérieur d'un dessein d'obstacles. C'est ce qui en définitive construit sa légitimité.

### Le rapport entre l'Etat et l'Entreprise à travers la construction des jardins

Les entreprises ont pris le pouvoir dans la construction des jardins alors qu'avant les Etats en avaient le monopole car l'Etat n'a plus d'argent. De plus, concernant la fondation LVMH par exemple, je pense que Bernard Arnault n'a pas choisi son architecte par hasard. En choisissant le pape de l'architecture déconstructiviste – le refus du modèle du taylorisme international de mise – Bernard Arnault exprime qu'il veut faire “sauter la boîte”.

D'une certaine façon, je crois qu'on assiste à un transfert de la légitimité culturelle de l'Etat. Précédemment, le monopole de la nouveauté culturelle ne pouvait venir que du centre et du sommet, c'est-à-dire de l'Etat. Déplacement de la commande de l'Etat souverain sur des gens qui ayant créé de la richesse et s'étant enrichis par cette création de richesse veulent rendre une partie de cette richesse à la communauté... Américanisation de l'origine du mécénat culturel.

La 2ème chose, c'est Google. Le numérique, c'est le déplacement du pouvoir du producteur au distributeur sur le consommateur. Cela illustre que nous sommes vraiment au centre de la révolution copernicienne de notre époque. Lors d'un show récent consacré au Smart Grid – réseau intelligent connecté – le présentateur a conclu avec la prédiction suivante : “Dites-vous bien que ce qu'on met en place ici c'est notre propre mort. Mais c'est peut-être aussi le seul moyen que nous ayons de renaître en consentant à notre propre mort”. Il apparaît ainsi un



système par lequel ce n'est plus le producteur et le distributeur qui imposent leurs choix au consommateur. Désormais, c'est le producteur ou le distributeur qui met à la disposition du consommateur, le consommateur étant constitué en instance ultime de vérité.

## Conclusion

L'entreprise, c'est une manière de réorganiser de façon signifiante et visible la partie du monde dont on se sent responsable. Pour reprendre Francis Mayer, ancien Directeur de la Caisse des dépôts : *“La Caisse des Dépôts doit être constituée un peu comme un jardin à l'anglaise : chaque élément constitutif du jardin est un élément de sens qui n'est jamais le même et qui est tout aussi essentiel que les autres, jamais on ne comprendra comment ça peut fonctionner”*.

**Quelle lecture faire d'un jardin chinois dans lequel on ne voit que ce que l'architecte a voulu montrer ?**

Apparemment c'est un jardin libre mais c'est un jardin dans lequel on cadre constamment notre regard sur le monde, c'est peut-être pour ça que les chinois auront à réconcilier expansion économique et pouvoir politique autoritaire. En effet, le jardin chinois a l'aspect d'un itinéraire de découverte mais est dans les faits constamment cadré ; cela correspond à cette espèce de dialectique entre l'initiative économique et transformatrice du monde et son ordonnancement politique qui reste autoritariste.

**Quelle est l'influence de la culture américaine dans ce domaine des jardins ?**

Le 19ème, c'est le siècle de la démocratisation et l'entrée “dans le jeu” des masses. Central Park représente ainsi le typique parc public urbain (exemple des buttes-Chaumont à Paris). La dimension américaine, c'est d'une certaine manière la préservation d'un espace naturel dans la ville et aussi le passage de la sphère privée à l'ordre public.

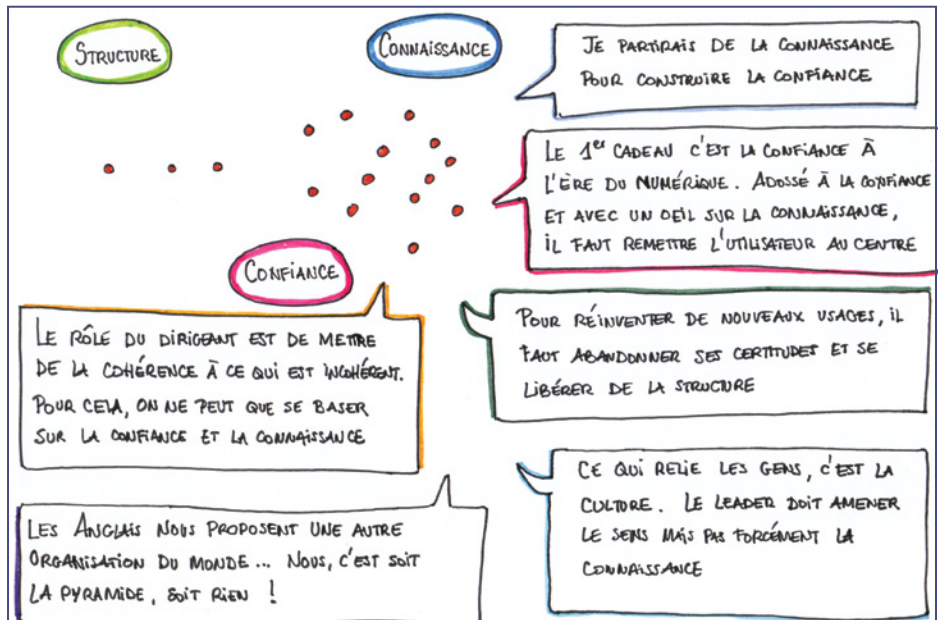
**A quoi ressemblerait le jardin à l'ère du numérique ? Qui réinvente le collectif, le co-travail ?**

Une start-up a créé des petits jardins ouvriers à mettre dans les entreprises... C'est fondé sur la vision de l'individu à la fois producteur et consommateur, fondé sur la fragmentation de l'espace de l'entreprise par la réintroduction d'espaces naturels, eux-mêmes fragmentés à l'intérieur de l'entreprise et ça recrée un lien social. Les jardins de chacun deviennent l'objet d'un itinéraire transverse que les gens vont voir “à la pause”.

## 2. Making-Of

L'illustration magistrale de modes d'organisation comparés, à travers le détour métaphorique des jardins a ouvert la réflexion des dirigeants sur le type d'organisation adapté à l'ère numérique. Ils ont défini les contours d'une organisation vivante dans un espace cadré par trois pôles : la structure, la connaissance et la confiance.

En se baladant à l'intérieur de cet espace, ils ont exploré le juste équilibre à trouver entre ces trois pôles pour réussir à l'ère du numérique et dégagé quelques lignes fondamentales pour dessiner le "jardin de leur entreprise à l'ère du numérique".



### 3. Convictions des dirigeants d'Entreprise et Progrès

#### A retenir pour notre métier de dirigeant !

“ Soyons des dirigeants agiles et faisons évoluer nos organisations le plus rapidement possible dans un contexte d'accélération du temps.

“ Considérons l'entreprise comme une organisation vivante ; devenons suffisamment matures pour que la structure ne soit plus perçue comme imposée, ni subie comme une rigidité mais bien comme un support pour organiser la collaboration et atteindre la pleine productivité.

“ Dans des organisations donnant sa plénitude à l'individu, c'est à nous, dirigeants, de donner du sens et de fournir ainsi un cadre à l'intérieur duquel les personnes se sentent libres et autonomes, capables d'autorégulation avec les autres personnes.

“ Pour réinventer de nouveaux usages, renonçons à une certaine forme de structure et aussi à une certaine forme de connaissance acquise par l'Education Nationale et qui emprisonne. Abandonnons nos certitudes ! Déconstruire est fondamental dans ce monde numérique du lâcher-prise.

“ Dans ce mode de fonctionnement déstabilisateur dans lequel tout un chacun peut prendre du pouvoir, évoluons dans notre rôle de dirigeant pour devenir un animateur ; soyons capable de protéger les plus faibles, rejetés en périphérie.

“ La confiance est essentielle dans l'ère du numérique. Commençons à faire confiance, à chercher à comprendre et connaître les besoins des utilisateurs.

“ Construisons une confiance dans notre capacité à être toujours ouverts à la connaissance. Cela est possible quand nous nous sentons bien dans une dynamique dans laquelle nos connaissances sont constamment remises en question.

“ Donnons de l'organisation pour donner confiance ; nos organisations d'aujourd'hui ne donnent pas forcément confiance aux personnes pour développer leurs connaissances.



## Nouvelles formes d'autorité

### Conférence



#### Renouveler notre leadership dans un monde en réseau

par **Jean Caron**

Ancien élève de l'ENS (Ulm), agrégé de philosophie, professeur en classes préparatoires au Lycée Madeleine-Daniélou de Rueil-Malmaison

### Workshop



#### Leadership authentique et légitimité de leader

- Qui suis-je en tant que leader ?
- Ce que j'apprends à travers mon histoire de leadership ?

Presencing, *présence à soi et aux autres*

# 1. Synthèse de la conférence

Renouveler notre leadership dans un monde en réseau

## Genèse de la crise de l'autorité

L'émergence d'un monde connecté/numérisé/en réseau a entraîné une crise majeure de l'autorité. Cette crise est apparue d'abord au sein des familles puis au sein des sphères politique et religieuse. Elle s'étend désormais au monde de l'entreprise du fait du développement de l'informatique dans un monde toujours plus globalisé. Cela ne peut que s'accroître. La génération Z (née entre 1995 et 2010) qui joue avec des tablettes ne comprend déjà pas "*pourquoi le livre ne s'ouvre pas lorsqu'elle le touche*". A son sujet, les Américains parlent de génération "3C" pour "*connexion, communication, collaboration*".

Ils vivent en réseau. Il faut donc renouveler notre leadership pour ce monde en réseau.

Nos mentalités doivent changer. En France, nous avons un vrai enjeu de formation professionnelle. Plus en amont, l'Éducation Nationale défend un système totalement périmé. Le problème n'est pas le matériel car la France investit beaucoup dans les nouvelles technologies (2 milliards dans les tablettes numériques pour l'année 2016) mais dans la posture des professeurs qui font de la résistance.

Les cadres dirigeants français, qui passent par de grandes écoles, ont une formation intellectuelle et culturelle assez puissante. Pour autant, dans ce monde en réseau, la formation devrait se poursuivre tout au long de la vie pour faire grandir les dirigeants. Sinon, dans un univers en mutation permanente, nous prenons le risque d'avoir des dirigeants qui sont en décalage de phase avec les évolutions en cours, voire avec eux-mêmes.

Quels sont les comportements à adopter pour affronter ce monde en réseau ?  
Quel leadership cela implique-t-il ?

## L'organisation de l'Univers "en réseau"



Le réseau, c'est la manière dont le réel s'organise et dont notamment la vie s'organise.

Nous parlons surtout des réseaux depuis l'avènement du numérique. Pourtant les réseaux existent depuis toujours.

Tout dans l'Univers s'organise en réseau ! Y compris la structure de la matière mais aussi la structure de notre cerveau qui fonctionne grâce au réseau des synapses.

De ce fait, les modèles d'organisation dont nous héritons, ces modèles qui sont fondamentalement marqués par le primat du mécanique, ne sont pas en réalité des structures du réel. Cette manière mécanique de penser le réel a été développée au 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> par Descartes. Elle ne correspond pas à un univers dont la structure la plus intime est organisée en réseau.

**Les réseaux sont au cœur des développements humains**, si nous nous interrogeons sur les lieux créatifs, les périodes de l'histoire porteuses de sens, sur les créations artistiques et philosophiques, sur les innovations.

L'exemple de Rome : le secret de la prospérité de Rome réside dans la mise en réseau du monde méditerranéen. Le génie romain s'est exprimé dans la capacité de construire des routes. L'Empire romain a fonctionné aussi longtemps que le centre, Rome, est resté relié à la périphérie. Toute l'histoire du monde romain, c'est la manière dont progressivement l'Empire romain a accepté qu'il y ait des différences dans son Empire ; ceci jusqu'au moment où la pression des invasions barbares a fait éclater ce réseau.

Le réseau s'est ensuite progressivement reformé en Europe avec les Mérovingiens, puis les Carolingiens. Le monde des abbayes au Moyen-Âge a ensuite permis cette unité, la Renaissance également.

Parallèle avec l'entreprise : le leader est la personne qui a le souci des liens, le souci de la mise en connexion vivante. La vie, c'est la mise en lien d'une complexité.

## Le développement du réseau à l'ère numérique

De manière massive, cette structure en réseau a été favorisée par le développement des communications avec l'organisation d'un cyberspace. Ce qui est modifié aujourd'hui,

c'est la question des distances et donc la question du temps. L'espace-temps est modifié de manière tellement forte que chacun se demande s'il sera capable de s'adapter - pour une vie humaine - à un espace-temps qui va de plus en plus vite, qui est de plus en plus difficile à comprendre.

Parallèle avec l'entreprise : le rôle du leader est d'être catalyseur, d'arriver à comprendre ces réseaux.

## La nécessaire évolution dans notre manière de penser

Nous devons passer d'un modèle de compréhension linéaire, mathématique – Descartes insiste sur la "chaîne de raison" – à des modèles plus complexes. Le fait est que nous sommes désormais obligés de penser le réel, c'est-à-dire de penser qu'un point n'est pas seulement lié à une seule ligne. La chaîne de raison qui n'irait que dans un sens n'est pas en mesure de comprendre le réel.

Parallèle avec l'entreprise : la biologie devrait être au centre de la formation des leaders. La biologie nous invite à penser la complexité. Par la démonstration, nous sommes dans l'analyse, dans l'identité alors que quand on commence à se représenter un univers en mouvement avec une multiplicité de relations, cela nous ferait passer de l'analyse à la synthèse.

### Comment faire pour éviter de se rigidifier ?

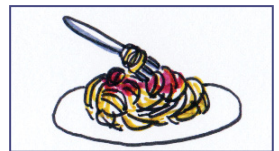
A partir d'une réalité simple, il y a des effets d'action et de rétroaction qui compliquent singulièrement les choses. Nous devons donc travailler ces représentations en échappant au modèle statique et mécanique (modèle qui domine la formation des ingénieurs).

### Différence entre la complication et la complexité

Un avion, c'est compliqué. Il peut être réduit à des éléments simples qui se combinent et dont nous pouvons, dans un nombre fini d'actions, diviser le tout qu'est l'avion en ses éléments constitutifs et les reconstituer.



Pour un plat de spaghettis, les effets sont tellement complexes entre les différents spaghettis dans l'assiette que nous avons intérêt à mettre une serviette ! Nous ne savons jamais exactement, quand nous entortillons les spaghettis, quel type d'effets et de contre-effets va être produit.



Dans ce modèle complexe, circulaire, intervient bien entendu un élément que les

dirigeants d'entreprise n'aiment pas : l'aléatoire. Dans un tel univers, car il n'est pas possible de tout prévoir, il y a des risques. Pour autant, cela ouvre la porte à l'innovation. Ce n'est en effet qu'en rendant possible le risque que l'on rend possible les innovations, les nouveautés. Beaucoup d'entre nous essayent d'éviter complètement le risque au lieu d'accepter cette logique vivante des flux.

Nous sommes invités à penser des modèles décentralisés ou des modèles distribués dans lesquels on ne sait plus très bien qui est la personne importante car nous acceptons que des relations périphériques ne passent pas par le centre.

## La légitimité et les questionnements du dirigeant dans ce monde en réseau

Comment gouverne-t-on dans un monde en réseau ? Qu'est-ce que ça veut dire de décider en réseau ? Comment rendre possible les actions en réseau ? Quelles sont les formes d'autorité ? Comment communiquer en réseau ? Quelle est ma légitimité ? Comment je fonde cette légitimité ? Comment je dois m'adapter à cette réalité en mouvement ?



Cette peinture représente ce qu'est un leader : un vecteur, celui qui indique la direction. Il structure, dynamise, unifie, donne du sens en accompagnant le mouvement. Dans ce monde inquiétant, les vrais patrons aujourd'hui sont ceux qui sont capables de donner des significations.

*Napoléon franchissant le Grand-Saint-Bernard*  
Jacques-Louis David, 1801

## Les 3 formes d'autorités de Max Weber

Max Weber, dans son ouvrage *Le savant et le politique*, revient sur trois formes fortes d'autorité (pouvoir d'obtenir de quelqu'un une action sans le violenter).

### L'autorité de la tradition



Dans les civilisations traditionnelles, l'autorité n'est pas problématique car l'autorité vient de "l'Ancien" qui représente la compréhension et les valeurs du groupe. La phrase "on a toujours fait comme ça" est la matrice qui incarne la perpétuation de la tradition.

Cette autorité fonctionne très bien dans les univers très inertes et stables. L'histoire



de l'Occident constitue une rupture par rapport à cette légitimité de la tradition. Pourquoi ferait-on comme avant ?

### L'autorité de la raison

Autorité qui tire sa légitimité de la connaissance, de la compréhension. Les propos sont justifiés rationnellement. Cette autorité a jusqu'à présent très bien fonctionné. Aujourd'hui, dans ce monde en mouvement, les compétences sont interrogées très profondément.



Qui peut se dire compétent dans un monde où existe une multitude de spécialités et où personne ne peut être compétent de manière globale. Les statuts sont remis en cause. Les salariés n'obéissent plus au dirigeant du seul fait de son statut.

Cette autorité fondée sur la compétence – célébrée à la renaissance avec l'instrument mathématique – arrive peut-être aujourd'hui à ses limites car c'est un univers complexe qu'il faut essayer de penser. Dans ce nouvel univers, il faut toucher à la fois la raison et le cœur en étant capable de mettre ces deux éléments en mouvement synchronisé.

### L'autorité charismatique (*Kharisma* en grec : don)

L'autorité charismatique vient du fait qu'une personne est capable d'en entraîner une deuxième. Autorité qui tient donc à la personne. Questionnement dans l'univers professionnel : suffit-il de bien faire un raisonnement mathématique pour bien faire et être un bon professeur ?



Cela nous amène à nous questionner sur les cinq pôles de l'étoile d'un dirigeant réticulaire.

## Les qualités d'un dirigeant dans ce monde en réseau

### 1. Tenir debout / exigence d'intériorité

En regardant la statue, nous voyons que l'Homme tient debout et pourrait guider en pleine confiance ses chevaux. Les chevaux sentent si le conducteur du quadriges est en confiance par rapport à sa réalité. Quand on est en contact avec quelqu'un qui est intériorisé, on sent très bien si cette personne vous emmène vers quelque chose qui a du sens ; spontanément on souhaite la suivre. Elle apparaît tellement solide aussi bien intérieurement qu'extérieurement qu'elle peut se permettre cette douceur.



*L'aurige de Delphé* (en grec *Hênioikhos* : "qui tient les rênes"), 478 ou 464 avant J.C

Parallèle avec l'entreprise : aujourd'hui, un leader doit lui-même constituer un nœud de communication. Mais il ne peut être en réseau avec tout le monde s'il n'est pas en réseau avec lui-même. Quel temps prenons-nous pour construire notre spiritualité ?

Cette stabilité est nécessaire pour un dirigeant qui doit s'orienter vers l'avenir. Le vrai problème de certains d'entre eux, c'est que, métaphoriquement, il ne peut y avoir de courses de char s'il n'y a pas de vision. On ne peut pas partager avec une équipe si on n'est pas capable de donner l'impression d'aller quelque part.

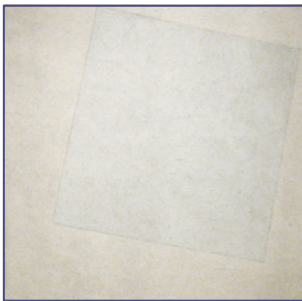
Avec la statue de l'aurige, ce qui saute aux yeux est la main (mais aussi le regard). Elle est un peu serrée et fermée afin de retenir les chevaux, donner un peu de sécurité et d'assurance. Cette main exprime également le fait qu'il faille parfois dire non. Cette stabilité est au service d'une relation, d'un contact avec l'extérieur. Paradoxalement, en regardant la main d'un angle opposé, nous voyons que la main est aussi ouverte. Cette capacité d'être en relation avec autrui suppose à la fois de l'ouverture et de la fermeture.

## 2. Obsession du lien / être attentif aux autres

Dans un monde en réseau, on ne peut comprendre et agir sur le monde extérieur que par la création de liens. Par exemple, aux Pays-Bas, dans ces réseaux de villes très conscientes d'elles-mêmes avec un Etat peu centralisé, le pays en trois générations est devenu le centre de l'économie monde au 17<sup>ème</sup> siècle alors que l'Espagne s'est peu à peu rigidifiée.

Parallèle avec l'entreprise : un leader doit être attentif aux liens susceptibles de se créer en toutes occasions et en tous lieux. Il lui faut donc prendre le temps de s'ouvrir à l'altérité.

## 3. S'ouvrir à la nouveauté



*Carré blanc sur fond blanc*  
Malévitch, 1918

Nous entrons dans un monde où les ressources matérielles sont rares. Quand la richesse n'est plus créée par la transformation et la valorisation des matières premières, la richesse sera créée par les liens.

Est-ce que j'aime cette nouveauté ? Comment faire pour refuser la routine, l'ossification ? Comment distinguer l'innovation au service de l'information et de la production de sens et de valeurs par rapport à une témérité individualiste qui fait exploser les organisations ?

Au premier abord, on ne voit qu'un carré. Mais en regardant le tableau de plus

près, on s'aperçoit qu'un premier carré blanc constitue la toile et que sur ce carré figure un autre carré blanc un peu plus bleuté. Il y a un tout petit décalage, une teinte de couleur différente. En l'occurrence, c'est ce petit décalage qui fait sens.

Parallèle avec l'entreprise : quand on ne fait guère attention à un collaborateur, on ne voit pas cette petite différence qui fait sa richesse. L'art nous apprend ici que dans un monde en réseau, c'est la capacité d'une petite différence communiquée de manière très forte qui va faire la valeur et le sens. Avec ce tableau, Kasimir Malévitch nous invite à être attentifs aux signaux faibles car dans un environnement complexe, cela peut permettre de devenir extrêmement compétitifs.

#### 4. Penser la solidarité

Au lieu d'avoir un fonctionnement centré sur soi avec une dimension seulement individuelle, le réseau suppose une interconnexion de tous ces éléments ; c'est-à-dire la conscience d'une interdépendance. Dans les moments difficiles – cela n'est possible que si l'on y a travaillé dans les moments plus faciles – un réseau ne fonctionne que s'il est capable de promouvoir une synergie. Si nous avons des amis fiables, si nous avons entretenu nos réseaux, nos amitiés, lorsqu'un évènement malheureux se produira, du fait de ces liens, nous pourrons trouver une solution. A l'inverse, il est plus difficile de surmonter les épreuves si notre vie est pleinement solitaire et individualisée.



*La liberté guidant le peuple*  
Eugène Delacroix, 1830

Cette figure allégorique prouve que ce qui est fondamental dans une communauté, c'est la capacité d'avancer, de surmonter les horreurs, d'outrepasser la crise par la solidarité. Il est fondamental de faire exister un réseau solidaire qui permettra à chacun de se reconnaître dans une communauté.

Parallèle avec l'entreprise : au sein de la communauté "entreprise", sa responsabilité sociétale est primordiale en tant qu'elle prend soin avec sincérité de son environnement immédiat.

#### 5. Penser la transversalité

Penser un réseau ouvert, c'est la condition de prise sur le réel du réseau et cela fait la différence de qualité d'un réseau. Quand un réseau ne relie que des points semblables, c'est-à-dire quand un réseau ne relie que des gens qui ont les mêmes passions, le même âge, les mêmes centres d'intérêts, il n'y a pas beaucoup de valeur ajoutée.

Un réseau n'est véritablement fonctionnel que s'il relie des points assez différents.

Dans chaque réseau devraient figurer des nœuds ouverts à d'autres réseaux. En effet, le réseau doit être ouvert et large pour permettre une participation de plus en plus grande de chacun à la production de richesse et de valeur.

Parallèle avec l'entreprise : le leader doit avoir l'obsession de relier des gens qui n'ont souvent d'identité que dans leurs compétences singulières alors qu'il est fondamental que chacun s'articule à l'esprit de l'entreprise, au corps collectif de l'entreprise. Pour qu'un réseau fonctionne, il faut "quelque chose en commun" (valeurs, vision, principes) sinon le réseau risque l'éclatement. Le rôle du leader est donc de créer et de maintenir cette unité, cet esprit de groupe. Nous nous devons d'entrer dans un primat de l'horizontal par rapport à une conception hiérarchisée. Avec les jeunes notamment, nous constatons qu'en prenant le risque de ce partnership, l'autorité en sort plus renforcée.

**Un chef d'entreprise doit tisser des liens, construire des ponts, ouvrir l'avenir.**

**Dans le fonctionnement en réseau, faut-il encore des leaders ? Être leader, est-ce une position permanente ?**

Cela dépend de la vision que vous avez du leader. Si le leader est celui qui a toutes les idées innovantes, qui décide de tout, ce n'est certainement pas un leader d'un monde en réseau. Si le leader c'est celui qui est attentif au caractère réseau et qui est garant et soucieux de l'unité de ce réseau, c'est alors le leader d'un monde en réseau. Je crois que même dans ce monde en réseau, il faut quelqu'un qui en dernière instance décide car le risque du réseau, c'est qu'à un certain moment le but soit oublié, que la routine supplante la vision. Une personne, en l'occurrence le leader, se doit alors d'être soucieuse par une conscience particulière de la finalité du réseau.

### **Réactions et questionnement sur cette notion de leader dans une organisation en réseau**

- Le jazz semble contredire cette thèse sur le chef d'un monde en réseau. A un moment donné, une personne prend le "lead" sur les autres, les autres vont alors se raccorder à lui pour interpréter un morceau ; cela contribue à exécuter quand même une œuvre.
- Leader n'a-t-il pas pour vocation de développer et susciter le leadership de demain et laisser se développer le leadership des autres ? Pour moi, le leader, ce n'est plus celui qui arbitre mais celui qui décrit la finalité et qui la verbalise à un certain moment.
- Dans cette conception d'un leader qui a vocation à faire émerger d'autres leaders qui vont créer du sens, de la finalité, qu'en est-il de la finalité développée par ce premier leader ? cette finalité ne lui échappera-t-elle pas ?

- Comment décider dans ces nouvelles formes de réseaux ? Il peut se passer que, lorsque la hiérarchie disparaît, les leaders qui émergent ont des profils plus consensuels, plus harmonieux dans des systèmes qui restent très complexes. La question posée est de savoir si ce type de leaders est les plus à même de faire des choix difficiles. C'est important d'y être attentif.
- Cela amène la réflexion sur le "tribal leadership" avec la vision du CEO qui n'est plus le Chief Executive Officer mais le Chief Analyst Officer car dorénavant le dirigeant donne le cadre mais chacun contribue à la prise de décision puisque la prise de décision est liée à l'information.
- Une question importante porte sur quel pouvoir est délégué aux réseaux ? Aujourd'hui, les entreprises qui ont fait exploser le système sont Amazon, Apple, etc. Or, ces entreprises sont dirigées par des leaders façon généraux militaires, où le reporting s'effectue à la semaine. Il faut faire attention à ne pas idéaliser les sociétés qui ont réussi et qui arrivent de manière exceptionnelle à faire croire à leurs "soldats mercenaires" qu'ils vivent dans un monde idéal.
- Il est intéressant de constater que lorsque les jeunes se constituent en réseau (exemple du réseau Sandbox qui a élu cinq membres pour gouverner l'Assemblée), ils se cherchent des chefs.
- Attention aux préjugés. Sur cette notion de pouvoir et d'autorité, il est effarant de voir que l'armée serve encore de référence en utilisant des images qui sont complètement dépassées. L'armée a évolué d'une manière telle que ça fait des années que l'autorité formelle investie sur le grade est utilisée avec la plus grande parcimonie. Des caractères vraiment autoritaires pour ne pas dire caractériels, se rencontrent dans les grandes entreprises, des gens qui se défient de tout ordre formel. Les systèmes hyper autoritaires aujourd'hui, ce sont nos entreprises.

### **Quel conseil pour se tenir debout en tant que leader ?**

Il s'agit simplement de se poser des questions très simples. Est-ce que je prends du temps pour moi ? Quand est-ce que j'arrête complètement d'être en action ? Quel temps de culture générale je prends ? Est-ce que je prends du temps pour me relier à moi-même ? Quels sont les ancrages qui me permettent de tenir le coup ? Si je n'ai pas cette quille profonde, à un certain moment, je ne vais pas pouvoir prendre les décisions et cela se fera sentir. Osons également la question de la spiritualité et osons vivre nos passions.

## 2. Making-of

En écho aux propos de Jean Caron sur l'exigence d'intériorité et l'obsession du lien, expérimenter cette forme de présence authentique dans la relation avec l'autre fait découvrir une autre façon d'écouter en profondeur et d'être attentifs à ce qui émerge sur qui nous sommes en tant que leader.

Cette expérience de présence à soi et aux autres fait comprendre que ce qui compte n'est pas tant ce que nous faisons en tant que leaders, ni comment nous le faisons, mais bien notre état intérieur à partir duquel nous opérons.



### 3. Convictions des dirigeants d'Entreprise et Progrès

#### A retenir pour notre métier de dirigeant !



Nous vivons dans un monde interconnecté, en réseau. Nous, leaders, soyons attentifs à maintenir notre réseau ouvert, à l'enrichir par la diversité et l'exposition à l'altérité. Interrogeons-nous sur notre propre légitimité au sein de ce réseau et sur la façon dont nous pouvons contribuer pleinement à son épanouissement et à sa richesse.



Soyons conscients qu'il est difficile et sans doute assez inhabituel de parler de nos problématiques de leadership. Nous avons plus facilement tendance à revenir à une approche classique, c'est-à-dire à parler des problèmes de business.



Prenons le temps d'exprimer de manière plus personnelle ce que nous sommes en tant que leaders. Cela demande un rythme de réflexion adapté à un travail individuel plus introspectif, même s'il est possible assez rapidement de parler à un niveau personnel lorsqu'un climat de confiance s'est instauré.



Echangeons et partageons nos expériences sur la manière dont nous, dirigeants, arrivons à faire bouger un groupe. Seul face à un collectif, il est intéressant de réfléchir à ce rapport à la multitude dans l'exercice du leadership.



Re-découvrons la puissance apprenante d'une écoute authentique. *“J'ai été agréablement surpris dans l'exercice d'écoute d'entendre celui qui m'a écouté raconter un épisode de ma vie et me le restituer d'une autre manière qui était tout aussi riche.”*



## Les leaders des nouvelles générations

### Conférence



#### Génération Y recherche leaders, désespérément

par **Julien Pouget**

Consultant, formateur, conférencier, créateur et animateur du blog *LaGenerationY.com*, dédié aux analyses et tendances générationnelles. Il est l'auteur du livre *Intégrer et manager la génération Y* (Ed. Vuibert) et également chroniqueur expert pour L'Usine Digitale

### Workshop



#### Diriger autrement les nouvelles générations dans l'ère numérique

- Comment être gagnant dans un monde complexe ?
- À quel changement de paradigme cela renvoie dans ma posture de dirigeant ?

*Jeu du Dilemme*



# 1. Synthèse de la conférence

Génération Y recherche leaders, désespérément...

## Introduction

Qu'est-ce que la génération Y ?

Trois grandes générations se côtoient en France.

- Les Baby-boomers (16 millions)
- La génération X (12 millions) : cette génération vit dans l'ombre des Baby-boomers car elle est moins nombreuse et génère moins d'intérêt tant de la part des industriels que des hommes politiques ; c'est une inconnue, d'où la lettre X.
- La génération Y (née après 1980, 14 millions environ en France) : 100 millions en Europe et 200 millions en Chine.

Le terme de génération Y est apparu pour la première fois aux Etats-Unis en 2009 lorsque les sociologues et politologues se sont rendus compte que cette classe d'âge a voté à 70% pour Barack Obama.

Quel est l'objectif de demain pour les entreprises vis-à-vis de cette génération Y ?  
Etre dans la capacité d'attirer et de fidéliser ces jeunes.

## Principaux qualificatifs des "Y"

Connectés / apprécient les réseaux / information instantanée / globale / attirés par les grands mouvements sociétaux

- Ce qui intéresse cette génération n'est pas tant la recherche que l'obtention du résultat.
- Génération mondialisée : c'est la première génération qui grandit sans visa, qui circule librement. À cela s'ajoutent le développement des transports low cost, les nombreuses incitations à voyager via les programmes universitaires



(Erasmus), les technologies qui permettent de rester en contact au-delà des frontières pour des coûts quasi-nuls (WhatsApp, Skype), la maîtrise d'une ou plusieurs langues.

- Génération ultra-connectée – exemple : des sensibilisations sont aujourd'hui menées auprès des infirmières pour les inciter à ne pas toucher leur téléphone portables pendant les soins, ceci pour des raisons bactériologiques.

### **Multi-tâches / attention limitée en temps**

- Génération polychronique – capacité à faire deux choses en même temps. Ex : tout en vous regardant, ils pianotent sur leur portable. Au niveau des neuro-sciences, les chercheurs se demandent si le cerveau n'est pas en train d'évoluer. Le sujet pour les managers est la concentration des jeunes sur une tâche car le phénomène de zapping est très important.
- Attention limitée en temps – ni le e-learning “débrouillez-vous” ni le format “2 jours de formation intensifs avec 200 slides” ne semblent fonctionner envers ces derniers. Il faut donc inventer de nouveaux modèles de formation pour intéresser et intégrer ces jeunes à la vie de l'entreprise. Pour information, des études ont montré qu'au bout de 50 minutes de cours, l'attention baisse.
- La question de l'intergénérationnel – dans une entreprise, un sondage a été fait pour définir un bon leader. Tous les jeunes estiment qu'il s'agit de quelqu'un qui décide rapidement. De leur côté, les Baby-boomers et la génération X (un peu moins vrai chez ces derniers) se représentent le leader comme une personne qui examine toutes les voies possibles et qui choisit la solution la moins risquée même si cela prend un certain temps.

Partant de ce constat, Julien Pouget prône la mixité intergénérationnelle des équipes. L'objectif est de ralentir le jeune qui veut aller trop vite, afin d'éviter que l'équipe “se prenne le mur”, et au contraire “booster” quelqu'un qui a l'habitude de prendre son temps.

### **Exigeante (maintenant, pas dans 5 minutes) / gratification instantanée**

- Notion d'exigence : la génération Y veut tout tout de suite, c'est l'expression d'un rapport au temps très court.
- Pareillement, le “*Fais-le car c'est dans ta fiche de poste*” ne suffit plus. Pour s'engager, cette génération a besoin de comprendre l'utilité de son travail, la pertinence des tâches confiées.
- La survenance des émotions au travail. On nous a toujours appris à cacher ses émotions au travail. Maintenant, le manager est un confident qui est le témoin de scènes qu'il n'aurait pas vues il y a encore une dizaine d'années.

Exemple : un DRH dépeignait à Julien Pouget l'évolution de l'entretien annuel d'évaluation en 25 ans. Auparavant très formel, actuellement lors de cet entretien, les gens "pleurent, se mettent en colère".

- Dans ce nouvel environnement, la culture du petit chef n'a plus sa place.

### Mobilité / adaptabilité

- La mobilité professionnelle est de plus en plus répandue.
- La réaction à cette mobilité professionnelle est très générationnelle. Pour la génération Y, quelqu'un de mobile professionnellement est une personne qui sait saisir les opportunités. Pour un salarié Baby-boomer ou issu de la génération X, cela est vu comme un "abandon", comme un manque de loyauté.
- La nature de la fidélisation à l'entreprise a profondément changé. Ainsi, pour la génération Y, elle doit passer par la promotion – de la part de l'entreprise – ou de nouveaux challenges à relever. La routine n'est pas une option pour la génération Y.



### La génération "pourquoi ?"

Cette génération veut comprendre le pourquoi des actions qu'on lui confie. Souvent, les managers voient cette question comme étant impertinente.

### Le contexte formateur

- Les Baby-boomers ont connu le droit des femmes, l'assassinat du Président Kennedy ; au plan culturel, le festival Woodstock et au plan économique, les Trente Glorieuses.
- La génération X affronte la fin des Trente Glorieuses. Au plan politique, l'époque est marquée par l'effondrement du mur de Berlin et les mauvaises nouvelles sociétales (apparition du sida, augmentation des divorces). Certains sociologues la surnomment la "génération désenchantée".
- La génération Y est une génération influencée par la mondialisation, par les grands événements notamment tragiques liés au terrorisme. Elle est parallèlement très attachée aux marques.

### La consommation de la génération "Y : les grandes tendances

#### Modèle en triple A : "Anything, Anytime, Anywhere"

Ce modèle entraîne tout ce dont nous parlons, toutes ces "disruptions". Les librairies sont "amazonisées", les taxis sont "ubérisés", les journaux sont "googlenewisés", le cinéma se fait "youtubisé", l'industrie de la connaissance se fait

“wikipédialisée”.

Le “buzz”, vu de manière positive ou négative, est sacralisé.

## Les valeurs de cette génération



Un sondage du CSA s’est intéressé aux valeurs des plus jeunes en les questionnant de la manière suivante :

Pour réussir sa vie, il est indispensable de (classement par ordre de préférence) :



- Avoir de vrais amis (79% des répondants)
- Avoir du temps libre pour profiter de la vie (68%)
- Fonder une famille (65%)
- Etre amoureux (60%)
- Faire une bonne carrière professionnelle (56%)

- Avoir de l’argent (52%)

Ensuite, la question a été posée différemment :

Qu’est-il important de réussir dans la société française ? Voilà comment ces mêmes personnes répondent :

- Avoir de l’argent
- Faire une belle carrière

Viennent seulement après les dimensions, amis, famille, temps libre, etc.

En résumé, les jeunes ont conscience d’avoir des valeurs qui sont en décalage avec les valeurs dominantes de la société française.

## Coexistence générationnelle

Aujourd’hui, nous parlons de ces différentes générations car nous assistons à un “immense chassé-croisé générationnel” sur le marché du travail. Ce phénomène de coexistence générationnelle au travail fait que le sujet générationnel s’invite pour des raisons tangibles et fortes. Certaines incompréhensions existent entre ces générations.

Il m’arrive de regrouper dans une salle des personnes issues de générations différentes et de leur poser des questions. Les réponses sont tout à fait différentes. Par exemple, quand je demande “*Que pensez-vous des collaborateurs qui changent fréquemment d’entreprise ?*”, les Baby-boomers en ont une vision très négative ; “*Ce sont des gens en qui on ne peut pas faire confiance*”. Pour la génération Y au

contraire, ce sont des personnes pragmatiques qui savent saisir des opportunités.

Vis-à-vis de la hiérarchie, les Baby-boomers y accordent de l'importance et regardent la place qu'ils occupent dans l'organigramme. Au contraire de la génération Y qui se demande en quoi la hiérarchie permet une plus grande efficacité de travail.

Quant au code vestimentaire, pour les premiers, c'est primordial, cela fait partie du "paquetage" alors que pour les seconds, imposer une tenue vestimentaire est une atteinte à l'intégrité.

Concernant le rapport à l'information, ce qui fait la valeur d'un Baby-boomer, c'est qu'il est le seul à la détenir et à en faire un outil de pouvoir sur les autres. Le "Y" croit au contraire que sa valeur repose sur le fait qu'il peut la partager avec un maximum de personnes.

S'amuser ou travailler ? Pour les Baby-boomers, on estime qu'il faut choisir, qu'on ne peut concilier les deux tandis que la génération Y répond : *"La question est bizarre, ne sommes-nous pas censés nous amuser au travail ?"*

Quelle vision vis-à-vis de ceux qui arrivent tôt et ceux qui partent tard ? Pour les Baby-boomers, ces personnes sont de très bons éléments, ils sont motivés ; tandis que pour la génération Y, ce sont des "No Life".

### **Quelques pistes pour développer l'intergénérationnel**

L'environnement (aménagement des locaux). Ce facteur est très important, notamment pour les Y. Généralement, il existe un décalage certain entre l'environnement technologique personnel et l'environnement professionnel, qui est perçu par beaucoup de jeunes comme dégradé. On se rend compte que cela les démotive profondément.

Les modèles organisationnels (RH) et les processus (de l'entreprise). Comment attirer les talents à travailler en entreprise ? Trois valeurs assez creuses et indifférenciées se retrouvent dans la plupart des chartes des entreprises ("Respect du client", "Transparence", "Performance", etc.). Elles ne motivent absolument pas les jeunes car elles ne sont pas incarnées au quotidien. La communication institutionnalisée des entreprises est aujourd'hui très décalée, datée. Notre processus RH est-il prêt pour la génération qui arrive ?

Le développement du management au sens large. Il faut revoir la fonction du manager et plus généralement le leadership. A l'ère du numérique et du collaboratif, le modèle fondé sur "Je donne des ordres et je contrôle qu'ils sont exécutés" est dépassé. Pour les Y, l'argument de l'autorité est remis en cause par l'autorité de l'argument.

## **Aller au-delà des apparences**

Toutes ces nouvelles technologies impliquent des méthodes managériales plus axées sur l'épanouissement personnel, "plus cool en présentation" (exemple de Google), alors que les gens qui y travaillent disent tout le contraire.

Effectivement, il faut plus qu'un babyfoot et des fauteuils colorés pour avoir une culture d'entreprise et une pratique qui change. Pourquoi les repas coûtent aussi peu cher chez Google ? Pour faire rester l'employé le plus longtemps possible à son bureau. Pareillement, Google laisse fuiter des photos dans la presse – sur l'aménagement des locaux – tout cela est très contrôlé. En effet, le fonctionnement de ces entreprises est très institutionnalisé car l'objectif est d'avoir sa place au classement Great Place To Work ; mais croyez-vous sincèrement que les plus jeunes vont consulter ces classements ?

## **Précarité des jeunes**

On entend dire que pour les jeunes, l'argent n'est pas important. Paradoxalement, on entend aussi dire que ces jeunes sont confrontés à une très grande précarité. Quand on observe que 80% du flux d'emplois est caractérisé par des signatures de CDD, cela questionne sur la situation des jeunes en situation précaire.

Il est donc à noter que ce rapport au travail décomplexé ou la recherche de sens sont des considérations qui traduisent l'expression d'une société relativement mature où la question des deux premiers étages de la pyramide de Maslow (besoins physiologiques et besoins de sécurité) est résolue.

## **Contradictions perçues entre discours et constat**

Nous pouvons être surpris par un décalage entre les discours que l'on entend sur le soi-disant détachement des jeunes et le constat dans nos entreprises que la compétition est présente, notamment parmi les jeunes pour qui, par ailleurs, la reconnaissance est importante mais la gratification financière l'est aussi.

Il faut donc entendre qu'une recherche de sens ne veut pas dire que tous les Y ont su traiter leurs besoins de motivation et d'argent. Bien entendu, si ces considérations ne sont pas présentes, la question du sens est reléguée en énième position. Mais force est de constater que, contrairement aux générations précédentes, l'augmentation financière n'engendre pas un surplus de motivation. Seule la recherche de sens et la reconnaissance peuvent entraîner cela. L'argent n'est plus corrélé au taux d'investissement du salarié dans l'entreprise.

Concernant l'aspect compétitif, bien entendu la compétition n'est pas morte mais elle n'est plus vécue comme dans les années 80 où l'objectif était de "détruire son voisin" pour évoluer. Dorénavant, la coopération est institutionnalisée. On est passé du "Je gagne, tu perds" à "Je gagne, tu gagnes".

**A propos de la citation de Socrate "Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. A notre époque, les enfants sont des tyrans"**

Cela rejoint ce qu'Emile Cioran disait : “Le progrès, c'est l'injustice que chaque génération commet vis-à-vis de celle qui l'a précédée”. C'est l'idée du passage du temps où une vision vient gentiment chasser l'autre. L'objet n'est pas de s'aligner sur un paradigme puisque par définition il est changeant ; c'est plutôt d'apprendre à changer de lunettes en permanence, de manière à être flexible mentalement. Ces générations vont évoluer, vont se sédentariser, fonder des familles. Mais tout porte à croire, à priori, qu'avec l'âge, ces générations deviendront comme nous.

### **Comment se préparer pour la génération Z, celle qui arrive sur le marché du travail maintenant**

La clé se situe dans l'apprentissage du leader à fonctionner avec une diversité de générations. L'objectif n'est pas de s'aligner sur un paradigme unique, c'est-à-dire que quand bien même vous parviendrez à un modèle économique et à des leaders calés à 100% pour une génération, la question devient très vite périmée. Cela renforce l'intérêt de travailler sur l'intergénérationnel.

## 2. Making-of

Faut-il diriger autrement pour répondre aux attentes de la Génération Y ? L'arrivée des nouvelles générations dans le monde de l'entreprise nous amène à questionner, voire réinventer notre manière de diriger. À quelle forme de leadership appellent les nouveaux modes de fonctionnement des "Digital natives (Z)" ? Comment allons-nous devoir nous adapter, évoluer, transformer notre leadership pour faire face à cette nouvelle réalité managériale ?

Les dirigeants ont été invités à vivre une expérience ludique pour explorer leur posture de dirigeant en regard des nécessités actuelles dictées par le passage à l'ère du numérique. Ils ont expérimentés à travers le jeu du Dilemme les enjeux liés à la compétition versus la coopération.





### 3. Convictions des dirigeants d'Entreprise et Progrès

#### A retenir pour notre métier de dirigeant !



Gardons à l'esprit que les incompréhensions intergénérationnelles ont de tout temps existé mais que l'entreprise est devenue un lieu majeur de leurs manifestations. Sachons accueillir ces divergences en prenant garde à ne pas s'aligner ni se figer sur un unique paradigme.



En tant que dirigeants aujourd'hui, nous ne pouvons faire l'impasse de nous investir personnellement dans une compréhension en profondeur des ressorts de la génération Y : quête de sens, exigence sur l'utilité de ce qu'elle fait, intolérance à une bureaucratie absurde, travail en équipe physique ou virtuelle hors des rivalités de personnes/egos et des silos, soif d'apprendre, qualité de vie personnelle mais aussi au travail.



Sachons tirer parti de l'arrivée de cette génération nouvelle pour accélérer une relation de confiance dans l'entreprise à laquelle elle aspire particulièrement et qui s'avère plus que jamais nécessaire pour être une organisation performante à l'ère numérique.



Soyons réalistes et lucides : nous sommes pour beaucoup marqués par une culture de compétition ("gagner par rapport à l'autre"). Constatons qu'il nous est difficile de sortir de ce paradigme alors que l'entreprise doit évoluer vers plus de coopération et de synergies.



Plutôt qu'être sur la défensive et vouloir gagner seul, prenons le risque (nouveau) de se montrer vulnérable pour inviter l'autre à gagner ensemble en optimisant conjointement. C'est dans cette perspective que le leader est attendu pour faire le premier pas. C'est à la fois sa responsabilité et son intérêt.

# Partager entre leaders

## Conversations ouvertes

### Conférences



**Ressentir un nouveau leadership par un exercice musical**

Par **Michel Podolak**  
Chef d'Orchestre

**Deviens qui tu es. Plaidoyer pour un leadership authentique**

Par **Bertrand Vergely**  
Philosophe

### Workshop



**Conversations ouvertes sur les enjeux et postures du leader à l'ère du numérique**

- Témoignages de dirigeants ayant participé au chantier, échanges et questionnements sur sa pratique en tant que dirigeant confronté à la transformation numérique dans son entreprise
- Quelles nouvelles compétences devons-nous acquérir ? Quels défis relever dans notre entreprise à l'ère numérique ? Quelles sont les conditions pour embrasser pleinement les enjeux de l'ère du numérique ?

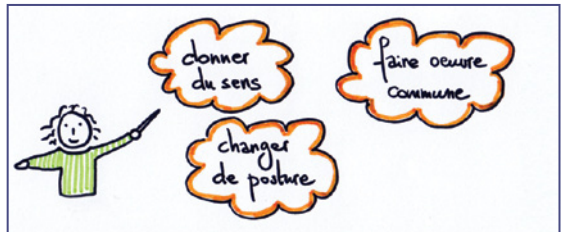
*Cercle de conversation en petits groupes*

# 1. Ouverture musicale

## Ressentir un nouveau leadership par un exercice musical

Michel Podolak, chef d'orchestre et chef de chœurs, a guidé tous les participants dans un exercice musical qui leur a fait vivre une expérience métaphorique d'un nouveau leadership adapté à l'ère du numérique.

Le rôle classique d'un chef d'orchestre est de donner des consignes. Dans ce rôle d'un chef qui dirige les autres, ces derniers se sentent moins responsables. Un lien vertical s'instaure et le lien horizontal est inexistant.



Quand la musique s'accélère et que les choses deviennent plus complexes, la pratique d'un leadership partagé permet de donner du sens et de gérer le changement. Cela demande au leader d'adopter une nouvelle posture d'écoute. La confiance est une notion absolument fondamentale tant vis-à-vis du chef d'orchestre que vis-à-vis des musiciens.

À l'instar d'un chef d'orchestre, dans ce nouveau rôle de leader qui se vit comme une partie du tout et qui développe un pouvoir circulaire, le chef d'entreprise à l'ère numérique doit aussi revoir son rôle de leader.

En effet, la révolution numérique sur-développe l'horizontal et complexifie les processus ; le leader doit donc être collaboratif et aller vers le coopératif, c'est-à-dire faire œuvre commune.

Changer de posture pour faire œuvre commune, diriger par le sens, prôner la confiance, le partage en toute bienveillance : voilà ce qui fonde les mouvements d'un chef d'orchestre face à son orchestre comme du leader dans l'entreprise à l'ère du numérique.



## 2. Synthèse de la conférence

Deviens qui tu es. Plaidoyer pour un leadership authentique

### La question de l'identité au cœur de nos préoccupations

Le problème de l'identité est un sujet qui occupera l'ensemble de la société dans les prochaines années. Le phénomène FN et le phénomène musulman sont des phénomènes identitaires qui nous reviennent en boomerang.



Cela fait quarante ans que tous les discours philosophiques dominants vont contre l'identité. Nous avons tout fait pour détruire l'identité en nous expliquant que l'identité c'était le mal, que la vérité résidait dans une diversité mal comprise avec dilution identitaire. L'identité est alors synonyme de crispation, de crise identitaire. On y réagit négativement.

Il s'avère que les Anciens ont réfléchi à cette notion et de manière positive. De Pindare à Nietzsche, en passant par Ovide, Saint Augustin et Goethe, la notion d'identité se retrouve dans la formule "*Deviens qui tu es*". Cette formule est un programme de vie qui répond aux grandes crises sociétales et civilisationnelles auxquelles nous sommes confrontés.

### L'humanisme est l'expérience de l'intériorité

L'humanisme est-il le culte de l'homme ? Nous sommes les héritiers de l'humanisme. Qu'est-ce que cela veut dire ? Nous avons fait de l'humanisme le culte de l'homme. La définition de l'humanisme est inscrite sur le fronton du temple de Delphes "*Connais-toi toi-même et tu connaîtras le secret de l'univers et des Dieux*".

Être humaniste, c'est comprendre que le monde n'est pas seulement à l'extérieur mais aussi à l'intérieur de nous-même. L'humanisme est l'expérience de l'intériorité, cela donne sens à la civilisation occidentale.



Descartes au 17<sup>ème</sup> siècle se rend compte que dans un monde en mutation permanente, on peut seulement se repérer en s'appuyant sur soi. Socrate dans ce monde vacillant invitait déjà "à rentrer à l'intérieur

de soi-même” pour avoir une clé d’interprétation du monde. Je comprends qui je suis et peux donc mieux comprendre le monde.

## L’individu mondial ou la question de l’individualité dans la diversité

Qu’est-ce que c’est qu’un individu mondial ? Ce n’est pas quelqu’un qui est ouvert à tout dans la diversité, c’est quelqu’un qui s’est approprié l’intérieur de lui-même et qui vit des expériences qui le font vibrer et qui font vibrer les autres.

Le problème de la diversité est en effet un faux problème. Le problème est l’intelligence. L’identité, c’est le fondement de la vie. Quelqu’un qui a une identité, c’est quelqu’un qui est relié, c’est une personne qui a une expérience profonde. Si l’on prétend que l’on peut vivre sans identité, nous verrons apparaître de plus en plus de sectes et de fanatisme.

## Le paradigme du numérique : du désordre à la diversité

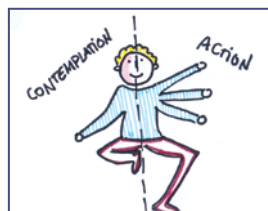
Le travail d’un dirigeant est un travail de vie comparé à un travail de pouvoir : c’est d’être capable de percevoir ce qu’il y a de vivant.

Un dirigeant doit être dans l’action et dans la contemplation. Il lui faut garder son énergie et ne pas s’épuiser.

Pour affronter la révolution numérique, nous avons fabriqué un faux ordre contre le désordre. Or le désordre c’est permettre à l’élément harmonieux qui est en chacun de nous de s’exprimer. Il n’y a donc pas de désordre mais une diversité qu’il faut savoir traiter comme telle.

Aujourd’hui, il faut revenir à la rigueur de la pensée. Il n’y a plus de rigueur intellectuelle ni aucune pensée politique de nos jours. La réflexion a laissé la place à la peur.

L’ensemble de nos cultures gauchistes et libertaires regarde le monde avec quarante-vingt ans de retard. Ces modèles historiques sont dépassés et obsolètes.



### 3. Making-Of

Ces conversations ouvertes ont permis aux participants à cette matinée d'échanger leurs idées et expériences autour des thèmes centraux des 3 temps qui se sont succédés tout au long du chantier :

1. Impact des mutations dans le monde des entreprises et leur nécessaire transformation
2. Exploration de voies nouvelles pour diriger dans les entreprises à l'ère du numérique
3. Questionnement sur la posture du dirigeant à l'ère du numérique

En guise de conclusion à ces conversations, les participants ont noté les messages forts qu'ils renaient pour être un leader à l'ère du numérique :

- Conscience d'une rupture tant numérique que sociétale comportant des risques et des opportunités
- Nécessité d'une ouverture aux changements culturels marqués par l'entrée dans l'ère du collaboratif
- Importance de mettre l'humain au centre avec une vision et des valeurs partagées comme socle d'engagement et de la confiance pour libérer les énergies
- Posture du leader à l'ère du numérique fondée sur l'authenticité et une sûreté d'être pour accepter le lâcher prise









## 5. Table ronde

Comment ces dirigeants vivent-ils la notion de leadership, celle qu'ils pratiquent et celle qu'ils essaient de susciter dans leur organisation ?

### Dirigeants

Bertrand Bailly, co-président de Davidson Consulting

Rand Hindi, fondateur et CEO de Snips

Sophie Guieysse, Ex-DRH de Canal +

Jean-Marc Steffann, Chief Technical Officer de la Poste Digitale

### Rand Hindi

“Dans mon entreprise, l’objectif n’a pas été de dicter ce que l’on était censé faire mais plutôt de créer une organisation où le leadership naturel émergeait et où finalement je n’avais quasiment pas mon mot à dire. Il faut laisser les autres émerger en tant que leaders. Il existe une pensée fautive de dire que tout ce qui est ‘flat’ est non structuré ; il y a énormément de structure dans une organisation horizontale. Dans nos petits groupes de 6-7 personnes, il y a un leader clairement identifié qui drive les équipes. Chaque équipe à sa manière propre de s’organiser. Mon rôle est transversal : garantir la culture et la cohésion entre toutes les équipes mais non dans l’exécution au jour le jour”.



### Sophie Guieysse

“Dans le monde des médias, nous avons vécu une digitalisation accélérée. Face aux GAFAs, nous avons dû nous adapter très vite. Avant même de parler de leader, ce qui révolutionne les organisations, c’est la nécessité de casser les silos et de faire travailler beaucoup plus rapidement ensemble différentes composantes de l’entreprises (marketing, commerce, techno, etc.) pour arriver à changer le produit proposé au client en lui proposant une autre expérience. Nous passons d’un leadership très hiérarchique à un leadership d’influence où le leader doit savoir repérer les clients partout et surtout doit avoir la capacité d’entraîner des équipes très diverses”.



### Bertrand Bailly

“Nous avons construit la boîte sur le modèle de l’entreprise horizontale. Notre modèle, conçu pour 70 personnes, comprend plusieurs dizaines d’entités de 70 personnes avec un dirigeant qui gère chaque entité. Nous avons ainsi détruit



la pyramide en reconsidérant totalement le rôle du boss. Mon rôle, c'est que les patrons de chacune des entités soient bien alignés sur le projet d'entreprise et sur la façon de le décliner opérationnellement”.



**Jean-Marc Steffann**

“250 000 personnes travaillent à la Poste dont 100 000 facteurs ; d'ici quelques années, il n'y aura quasiment plus de courrier. Nous sommes prêts et abordons déjà cette transformation numérique (les facteurs sont équipés de smartphone, les livraisons s'adaptent aux disponibilités du client). Etre un

leader, c'est ne pas avoir peur des ruptures. Expliquer au sein d'une organisation de 250 000 personnes qu'il va y avoir des ruptures, c'est compliqué à gérer. Pourtant, en tant que leaders, il faut qu'on imprime à la Poste la compréhension de ces changements”.

# Les coulisses du chantier

## Une approche résolument nouvelle, des méthodes inspirantes, un engagement de chacun

Les participants à ce chantier ont suivi un itinéraire en six étapes étalées sur dix mois. Il a été conçu pour découvrir progressivement et s'appropriier les effets de :

- l'ampleur, la puissance et l'accélération de la révolution numérique,
- son impact sur les modes d'organisation des entreprises, leur conception même, leur culture
- la nécessité qui en résulte de transformer ses pratiques managériales et sa posture de leader

Pour sortir des sentiers battus, nous avons renoncé aux travaux en groupe trop théoriques ou conceptuels, pour offrir un espace privilégié et inédit de partage d'expériences au sein d'Entreprise et Progrès ainsi qu'une occasion d'évolution personnelle au travers du collectif pour chaque dirigeant participant à ce chantier.

L'itinéraire a été conçu sous la forme de "conversations ouvertes" bienveillantes réunissant vingt-cinq dirigeants en moyenne (cent pour la septième). Un scénario d'animation spécifique pour chaque atelier a été élaboré et mis en œuvre par l'équipe de facilitateurs-coachs de ce chantier.

Chaque atelier se décomposait en deux parties distinctes :

- Un apport de contenu par des conférenciers-experts et des témoins exceptionnels ouvrant des champs de réflexion nouveaux
- Un workshop pour engager les participants à s'impliquer dans une démarche personnelle de partage d'idées et d'expériences

Notre parti-pris a été de considérer que plus les perspectives sont diverses, plus l'écoute mutuelle est de qualité, plus la fertilisation croisée des idées suscite des prises de conscience, plus riche est l'émergence d'une compréhension élargie et d'une vision partagée sur le sujet. Pari tenu, les dialogues étaient sans langue de bois entre pairs et la richesse produite incomparable.

Petit à petit, sur des sujets qui les concernent au plus haut point, ces dirigeants ont découvert leur capacité à générer une intelligence collective qui est plus que la somme des parties. Mieux, ils ont pris conscience de l'importance vitale de la transformation culturelle et humaine qui doit accompagner la transformation numérique des entreprises en général, et de la leur en particulier. Ils ont réalisé l'obsolescence des modèles de management et pratiques de travail actuels. Ils ont surtout mesuré l'urgence d'un changement radical de posture de leadership pour eux-mêmes et leurs managers.

## Remerciements

Nous tenons tout d'abord à saluer l'association Entreprise & Progrès qui a démontré une nouvelle fois son formidable engagement et capacité à renouveler en permanence son action, en acceptant spontanément de porter ce chantier. Nous témoignons toute notre gratitude à l'égard de l'ensemble du comité exécutif d'Entreprise & Progrès et en particulier, son Président, Denis Terrien, et son Délégué général, Stéphane Marchand.

L'esprit et les réflexions qui ont émergé de ce chantier n'auraient pas été aussi riches sans l'intérêt, l'enthousiasme et l'assiduité qu'ont témoignés, sans discontinuer, les dirigeants membres d'Entreprise & Progrès : Guillaume Ancel (Humanis), Catherine Benet (Aéroports de Paris), Marie-France Boudet (EY), Gérald de Bourmont (Cogiced), Gérard Brescon (Assystem), François Deneux (Arthur D. Little), François Dutilleul (Rabot-Dutilleul), Frédéric Duverger (Nutrigo), Fabrice Grandclerc (L'immobilière du Moulin Vert), Orli Hazan (Crédit Agricole), Charles Lantieri (Française des Jeux), Dominique Laureau (Fermes de Gally), Christophe Mariette (Lyra Network), Christophe Nowak (Accor), Christian Pasquetti (EY), Léa Peersman-Pujol (Essec), Corinne Pitavy (Express Roularta), Vincent Prolongeau (Pepsico), Jean-François Puget (CVS Avocats), Jean-Philippe Quérard (Elior Group), Marika Rathle (Spencer Stuart), Michel Resseguier (Prosphères), Eric Soulères (Airbus), Denis Terrien (3SI), Benoît Thiéblin (Spie Batignolles), Emmanuel de la Ville (Ethifinance). Nous vous remercions pour votre confiance et votre intégrité tout au long de ce parcours mémorable.

Nous adressons également nos plus vifs remerciements à nos intervenants ayant accepté gracieusement d'offrir à ce chantier toute la rigueur et la profondeur de leurs réflexions ainsi que leur passion à nous les transmettre : Jean Caron, Nicolas Colin, Pierre Giorgini, Christian Monjou, Michel Podolak, Julien Puget, Bertrand Vergely, Carlos Verkaeren.

Nous souhaitons également remercier sincèrement les témoins d'entreprise qui ont accepté de se prêter à l'exercice de la table ronde lors de nos dernières conversations ouvertes : Bertrand Bailly (Davidson Consulting), Rand Hindi (Snips), Sophie Guieyette (Canal+), Jean-Marc Steffann (Groupe La Poste).

Enfin, ce chantier n'aurait pu exister sans le soutien inconditionnel et le concours exceptionnel de l'ensemble du comité de pilotage qui a contribué bénévolement à la conception, la programmation et la mise en œuvre de cet itinéraire apprenant, dans une ambiance toujours dynamique, passionnée et bienveillante. Un immense merci à : Béatrice Dewandre, Maëlle Gaultier, Laure Génin, Clément Guillemot, Pierre-Yves Le Guennec, Norah Manasseh, Jean-Luc Obin.

Un dernier remerciement tout particulier à Maëlle Gaultier, notre facilitatrice graphique, pour ses illustrations et mises en page éclairantes et sa coordination experte qui a rendu possible ce livre.

Philippe Le Roux et Jean-Paul Mazoyer

Entreprise et Progrès remercie également ses partenaires qui ont permis la réalisation de ce livre :



Entreprise et Progrès  
41 Boulevard Malesherbes | 75008 PARIS

[www.entrepriseprogres.com](http://www.entrepriseprogres.com)

# Un chantier d'Entreprise et Progrès

Pendant un an, au cours de sept ateliers, les dirigeants d'Entreprise et Progrès ont confronté leur comportement de manager et de stratège à la révolution digitale.

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 est la valeur 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 ?

Entreprise et Progrès a rassemblé ses réflexions et veut les partager avec vous.

