

Le leader 2.0

Tirer les conséquences des changements technologiques dans son mode de management.



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

The Leader's Dilemma

Jeremy Hope, Peter Bunce, Franz Rössli, éd. Jossey-Bass, 2011.

Open Leadership

Charlene Li, éd. Jossey-Bass, 2010.

Leadershift

Emmanuel Gobillot, éd. Kogan Page, 2009.

Au cours des dernières années, l'avènement de la société de l'information a transformé les attitudes. Chacun a désormais accès facilement à une masse illimitée d'informations. De plus en plus de personnes prennent l'habitude de s'exprimer, via un blog ou un réseau social, sur tous les sujets qui leur tiennent à cœur. Là où les figures d'autorité jouaient auparavant un rôle essentiel et structurant, les individus revendiquent aujourd'hui leur autonomie – et ont de plus en plus les moyens de l'assumer.

De l'avis général, il s'agit d'une évolution majeure, qui affecte en profondeur la façon dont nous voyons le monde et interagissons avec lui. Pourtant, beaucoup d'entreprises sont loin d'en avoir totalement tiré les conséquences. En interne, elles restent organisées autour d'une « tête pensante », la Direction Générale, qui définit les orientations et fixe les objectifs que les salariés devront suivre. Vis-à-vis de l'extérieur, elles voient encore souvent les clients comme une population essentiellement passive, qu'il s'agit avant tout de convaincre.

Une telle philosophie risque de perdre progressivement prise sur la réalité. Pour évoluer vers un fonctionnement plus en phase avec l'évolution de la société, les publications que nous avons sélectionnées préconisent trois principales pistes d'action :

- **Créez une organisation qui stimule et valorise l'implication de chacun.** Plus que jamais, les salariés doivent évoluer au sein de structures auxquelles ils peuvent s'identifier et qui leur permettent de se sentir valorisés en tant qu'individus.
- **Pariez sur la transparence.** Souvent perçue comme risquée par le management, la libre circulation de l'information, encadrée par quelques règles simples, est généralement un investissement gagnant.
- **Misez sur la réactivité.** Plutôt que chercher à prévoir, planifier et contrôler, le manager doit permettre à ses collaborateurs de réagir aux évolutions imprévues et imprévisibles de leur environnement.

Dans cette synthèse...

- 1 Une **révolution managériale** et pas seulement technologique
- 2 Bâtir une **organisation qui valorise chacun**
- 3 Favoriser la **libre circulation de l'information**
- 4 Privilégier la **réactivité** au contrôle

1 Une révolution managériale

L'organisation qui prévaut dans un grand nombre d'entreprises repose sur une conception hiérarchique héritée de systèmes quasiment militaires (figure A). Au sommet de l'entreprise, un groupe restreint de responsables sont chargés d'analyser la situation du marché, d'anticiper ses probables évolutions, d'identifier des opportunités et de définir une stratégie. Ils fixent

L'avènement de la société de l'information bouleverse les principes traditionnels du management.

alors à leurs collaborateurs des objectifs qui permettront, une fois déclinés à chaque niveau de l'organisation, de mettre en œuvre cette stratégie. Des démarches comme l'*empowerment* ont certes contribué à donner davantage d'autonomie aux salariés. Mais dans l'ensemble, ceux-ci restent fondamentalement les exécutants de décisions prises par leur hiérarchie, avec une marge de manœuvre relativement étroite.

Ce mode de management typique de la société industrielle a permis des avancées considérables : la plupart des grands groupes qui font aujourd'hui

partie du paysage économique ont fondé leur succès sur cette approche, souvent grâce à des dirigeants talentueux qui ont su prendre les bonnes décisions au bon moment et coordonner efficacement leur mise en œuvre. Néanmoins, les fondements de ce modèle sont aujourd'hui remis en cause par plusieurs évolutions de fond, liées à l'avènement de ce que l'on appelle couramment la « société de l'information » :

Le pouvoir associé à la détention de l'information s'est déplacé

L'entreprise d'hier était implicitement divisée entre « ceux qui savent » et les autres – les premiers ayant seuls accès aux informations stratégiques. Cette distinction est de moins en moins d'actualité. Grâce à Internet, tout le monde peut se renseigner sur tous les sujets imaginables, et répercuter facilement l'information. De nombreux médecins en font l'expérience quotidienne en voyant arriver dans leurs cabinets des patients qui ont trouvé sur Internet de nombreuses données sur leur maladie, les traitements possibles, etc. De la même façon, le rapport entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs a radicalement changé. L'autorité ne s'organise plus

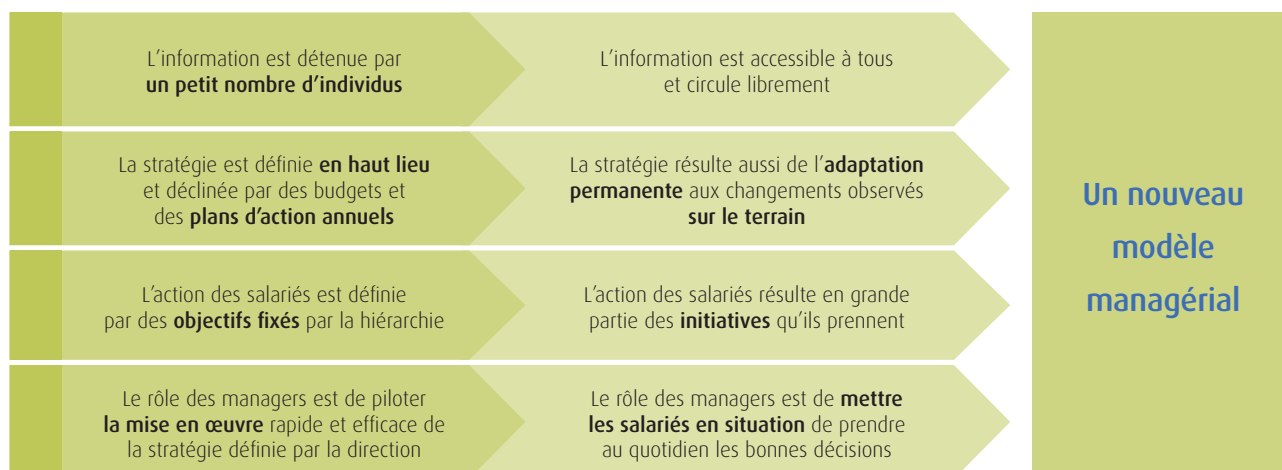
autour d'un flux descendant d'informations. L'enjeu est au contraire de faciliter les échanges d'information, à la fois le long de l'échelle hiérarchique et entre les différents départements de l'entreprise, pour que chacun puisse contribuer au mieux à la réussite collective. Une véritable révolution culturelle, vécue par beaucoup de managers comme une perte de pouvoir.

Les exécutants veulent aujourd'hui être véritablement acteurs

Conséquence de la multiplication des blogs et de l'essor des médias sociaux : les individus ont pris l'habitude de s'exprimer – qu'ils soient salariés, clients ou simple observateurs de l'entreprise. Cette tendance est encore plus marquée chez les jeunes, qui n'ont pas connu l'époque précédente et pour qui cela semble une évidence. L'entreprise est aujourd'hui constituée de personnes actives, qui trouvent légitime d'adhérer plus ou moins aux idées de leur hiérarchie et ont les moyens de le faire savoir. Là où, dans la conception traditionnelle, les équipes avaient pour rôle de mettre en œuvre les décisions prises « en haut », l'enjeu consiste désormais à fédérer ces individus autour d'objectifs partagés, et à tirer parti de leur capacité d'investis-

FIGURE A Un modèle en voie d'obsolescence

La conception dominante de l'entreprise a longtemps été celle d'un organisme constitué d'une tête pensante – les dirigeants – et de salariés avant tout exécutants. L'avènement de l'ère numérique remet profondément en cause ce modèle.



D'après *The Leader's Dilemma*, Jeremy Hope, Peter Bunce, Franz Rössli, éd. Jossey-Bass, 2011.

sement dans la réussite de l'entreprise. Là encore, cela peut représenter un défi managérial lourd pour des personnes peu habituées à voir leur autorité remise en question.

La planification se heurte à l'instabilité de l'environnement

L'organisation traditionnelle est fondée sur le postulat qu'il est possible d'établir des prévisions et de bâtir des stratégies à long terme, qu'il s'agit ensuite de mettre en œuvre de façon disciplinée. Or, cela devient de plus en plus difficile dans beaucoup de secteurs. Les ruptures technologiques sont devenues tellement fréquentes que des marchés entiers peuvent être bouleversés en quelques mois. Le marché des aspirateurs, par exemple, a vu apparaître du jour au lendemain des appareils intelligents, qui font le ménage en votre absence après avoir enregistré les caractéristiques de votre pièce – une évolution qui a pris par surprise beaucoup d'acteurs traditionnels du secteur. De même, le jeu concurrentiel désormais ouvert à l'international et la circulation fulgurante de l'information favorisent l'émergence soudaine de concurrents insoupçonnés, ou d'opportunités à

saisir en un temps record sous peine de se les voir souffler par d'autres. Dans ce contexte, la réussite de l'entreprise est conditionnée non seulement par sa capacité à fixer des axes de développement pertinents à long terme, mais aussi par sa capacité à réagir rapidement aux changements. Cela implique un mode de management dans lequel la prise de décision n'est pas freinée par des circuits d'information procéduriers et qui encourage l'initiative individuelle – ce qui peut nécessiter de redéfinir le rôle des managers.

Certaines sociétés nées de la révolution Internet, comme Google ou Facebook, ont intégré d'emblée cette nouvelle réalité dans leurs pratiques managériales (figure B). Mais pour beaucoup d'entreprises plus traditionnelles, les changements induits ne sont pas évidents à mettre en œuvre. Les ouvrages que nous avons sélectionnés conseillent, pour y parvenir, de suivre trois grandes pistes d'action :

- Créer une organisation dans laquelle chacun se sent pleinement partie prenante.
- Jouer le jeu de la libre circulation de l'information.
- S'organiser pour pouvoir réagir aux évolutions imprévues du marché.

2 Bâtir une organisation qui valorise chacun

Contrairement aux craintes de certains, l'omniprésence de la technologie dans le quotidien des entreprises ne rime pas forcément avec déshumanisation du travail. On constate au contraire que les salariés, rendus plus autonomes par les outils technologiques à leur disposition, attendent d'autant plus de

Les salariés doivent pouvoir entretenir un lien affectif fort avec la structure dans laquelle ils travaillent.

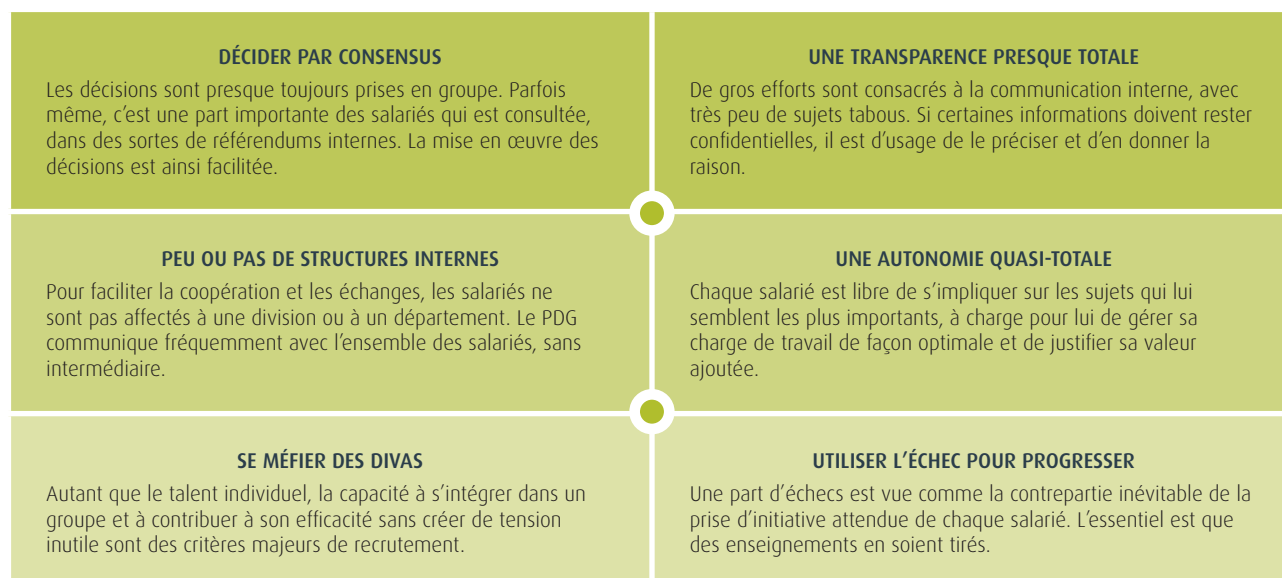
pouvoir être partie prenante aux décisions. L'enjeu pour l'entreprise consiste non seulement à organiser ces marges de manœuvre, mais aussi à gagner leur adhésion pour qu'ils participent activement à la réussite. Cela peut nécessiter des changements notables d'organisation et de mode de management.

Privilégier une organisation en petites équipes indépendantes

Depuis les temps préhistoriques, l'homme est habitué à vivre en tribus comptant au maximum quelques

FIGURE B Quelques pratiques managériales des entreprises de l'économie numérique

Google, Facebook, MySpace et beaucoup d'autres sociétés Internet, grandes ou petites, se distinguent par une culture et des pratiques qui peuvent inspirer des sociétés œuvrant dans des secteurs plus traditionnels. Par exemple :



dizaines d'individus. Une façon de rappeler que, si les grandes structures permettent des économies d'échelle dans le cadre d'une production de masse, elles rendent plus difficiles l'établissement de liens de confiance et l'implication active des personnes dans la réussite de la collectivité. Dans un environnement où l'implication individuelle est devenue primordiale, s'organiser autour de petites entités a permis à certaines entreprises de renouer avec le succès. C'est le cas du sidérurgiste Nucor, dont chaque entité – siège social, états-majors des divisions ou usines, unités de production, etc. – est constituée d'un nombre réduit de personnes qui se connaissent parfaitement et bénéficient d'une grande autonomie de fonctionnement. Ces équipes sont l'unité de base du fonctionnement de l'entreprise : c'est à ce niveau que sont fixés les objectifs et c'est à elles que sont attribuées les récompenses, à charge pour elles de les répartir entre leurs membres. Cette organisation a permis d'augmenter considérablement

l'implication de chaque salarié, désormais responsable de ses performances devant ses collègues, avec qui il partage échecs et réussites. Un tel management décentralisé a permis à Nucor d'améliorer en permanence sa productivité et la qualité de ses produits, et de se maintenir durablement comme une référence mondiale dans un secteur soumis à la rude concurrence des pays émergents.

Repenser le rôle du management intermédiaire

Dès lors que l'entreprise attend plus d'initiatives et d'autonomie de chacun, le rôle du management intermédiaire change. Il ne s'agit plus seulement de veiller à la bonne application des décisions des dirigeants. Le manager de terrain doit devenir un animateur, capable de coordonner l'action des membres de son équipe, d'encourager les initiatives individuelles et de faciliter la collaboration avec les autres équipes. Cette évolution est souvent difficile à mettre en œuvre, car elle peut

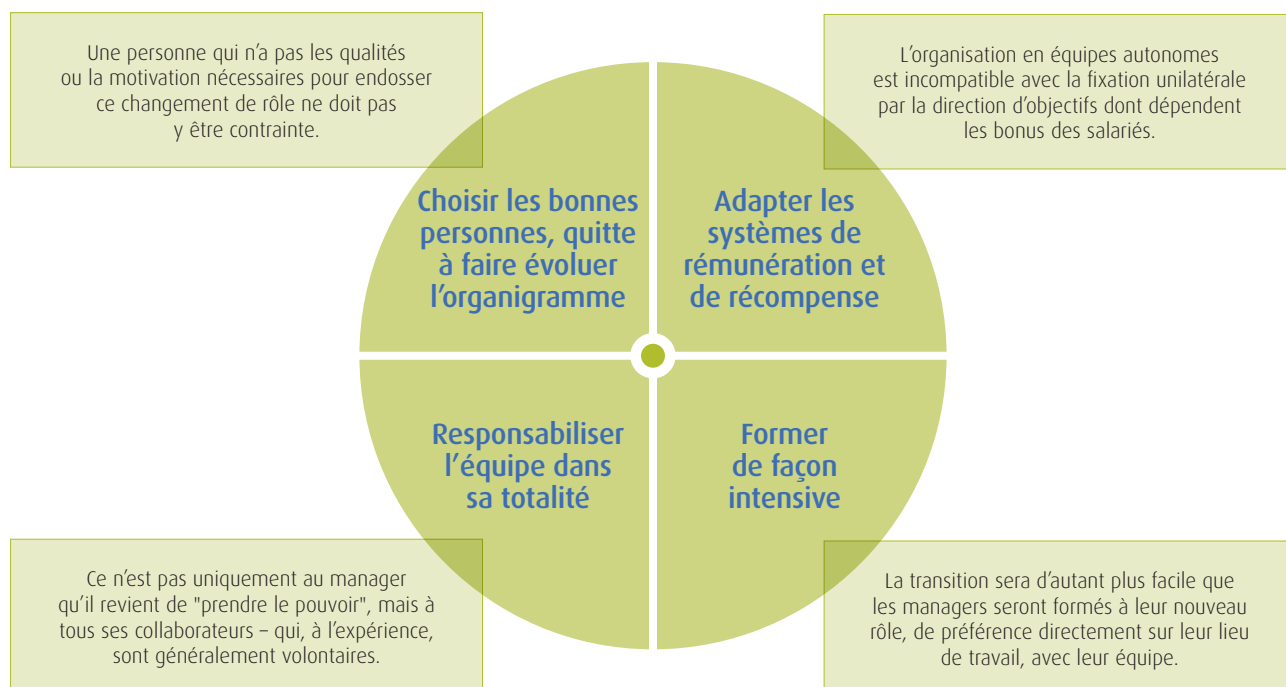
être vécue comme une perte de pouvoir par les personnes concernées. Le constructeur de camions britannique Leyland Trucks en a fait l'expérience (**figure C**) : 40 % des managers ont quitté l'entreprise au cours des deux années qui ont suivi sa réorganisation en équipes autonomes. Une transition difficile, mais qui a permis l'émergence d'une nouvelle génération de leaders, à la base de la résurrection d'une entreprise que beaucoup croyaient condamnée au début des années 1990.

Instaurer un socle de valeurs fédératrices

Dans un monde où l'individu affirme de plus en plus son autonomie et tient à rester maître du degré d'engagement vis-à-vis de son employeur, proposer un projet séduisant fondé sur des valeurs fortes devient une condition de mobilisation. Et ce projet doit être sincère : à une époque où, grâce à Internet, tout finit par se savoir, il est fondamental que ces valeurs soient davantage qu'un

FIGURE C Un nouveau rôle pour les middle managers

Une organisation à base d'équipes autonomes suppose un rôle totalement différent de la part des managers de terrain. Auparavant censés veiller à la bonne mise en œuvre des décisions prises par la direction, ils doivent animer un groupe de personnes chargé de prendre ses propres décisions et faciliter la coordination avec le reste de l'entreprise. Une transition difficile, que le groupe britannique Leyland Trucks a pu mener à bien en s'appuyant sur les leviers suivants :



D'après *The Leader's Dilemma*, Jeremy Hope, Peter Bunce, Franz Rössli, éd. Jossey-Bass, 2011.

simple discours de façade. Elles doivent être au cœur de la pratique quotidienne de l'entreprise, et en particulier de ses dirigeants, dont la capacité à faire preuve des valeurs qu'ils prônent est une condition critique de crédibilité. La compagnie américaine Southwest Airlines, par exemple, est connue pour la force de sa culture et le climat de confiance qui y règne. Cette confiance s'est bâtie au cours de moments clés : refus de la direction de réduire les effectifs dans la période consécutive aux attentats du 11 septembre 2001, reconversion proposée à tous les employés de la base de La Nouvelle-Orléans anéantie par le cyclone Katrina, etc. Elle s'entretient par des gestes et des attitudes au quotidien : marques d'attention en cas de maladie ou d'événements familiaux, valorisation des comportements d'excellence, etc. De la même façon, Apple fédère ses salariés autour d'une culture d'innovation permanente, de souci d'être en permanence à la pointe, sans jamais se reposer sur ses lauriers. De telles cultures clairement affichées permettent de développer un fort sentiment d'appartenance chez les collaborateurs.

3 Favoriser la libre circulation de l'information

L'avancée des technologies de l'information a bouleversé totalement les règles de circulation de l'information tant au sein de l'entreprise qu'avec son environnement. Désormais, que l'entreprise le décide ou non, l'information circule ! Les salariés, les clients, ou toute autre partie prenante – fournisseur, ONG, etc. – peuvent s'exprimer sur les médias sociaux, tenir des blogs, attirer la presse, etc. Une véritable révolution pour des dirigeants habitués de longue date à associer le pouvoir à la détention d'informations privilégiées, et pour qui la diffusion d'information était un levier de management.

Il est donc essentiel de s'organiser pour que cette libération de l'information soit non pas anarchique et destructrice mais profitable pour l'entreprise.

Oser jouer le jeu de la transparence

La transparence n'a pas toujours bonne presse chez les managers. Si l'information circule librement, ne s'expose-t-on pas à voir diffuser des informations confidentielles ? En réalité, contrairement à ce que craignent initialement beaucoup de dirigeants, le risque peut être très efficacement maîtrisé si les règles du jeu sont clairement établies. Le fondateur et PDG de Facebook Mark Zuckerberg est connu pour envoyer régulièrement à tous ses salariés des mails contenant des informations sensibles. Dans les premiers temps, il est arrivé que leur contenu se retrouve dans la presse. Il a alors pris la parole pour rappeler que la confiance qu'il témoignait à ses collaborateurs avait pour corollaire l'obligation de chacun d'être discret vis-à-vis de l'extérieur. Depuis cette mise au point, les fuites ont été extrê-

Mieux vaut accepter et organiser la libre circulation de l'information que de tenter (en vain) de la maîtriser.

mement rares. Le laboratoire pharmaceutique Roche a également constaté le pouvoir responsabilisant d'une politique de transparence : il a un jour décidé, à titre d'expérience, d'autoriser une partie de ses managers à engager toutes les dépenses de voyage qu'ils voulaient, sans autorisation préalable et sans limite... à la seule condition que ces dépenses soient publiées sur l'Intranet de la société. Il a constaté que les dépenses n'augmentaient pas par rapport à l'époque où elles étaient sévèrement suivies, voire qu'elles diminuaient dans certains cas.

Faciliter le travail en réseau

Les technologies confèrent une facilité de partage d'informations jamais connue jusqu'alors. Mais pour que ce partage ait lieu, encore faut-il que chacun y soit encouragé et que la mise en commun d'informations utiles devienne un réflexe – ce qui heurte

parfois des habitudes profondément ancrées. Il en naît une responsabilité forte pour les managers, et en premier lieu les dirigeants : si ceux-ci participent activement à ce décloisonnement, leurs collaborateurs leur emboîteront le pas. Le groupe Cisco a été pionnier dans ce domaine, sous l'impulsion de son PDG John Chambers. Il a investi massivement dans les outils de collaboration à distance, comme la vidéoconférence, en insistant pour qu'ils soient utilisés par tous, indépendamment du niveau hiérarchique. Chaque projet fait par ailleurs l'objet d'un blog sur l'Intranet de la société, qui permet à chacun de suivre l'avancée des travaux et de partager ses propositions. Cette implication du top management dans la transversalité a permis à la société de gagner tant en efficacité qu'en niveau de confiance au sein des équipes.

Donner de vrais espaces d'expression aux salariés

Vouloir maîtriser la teneur des propos qui circulent dans l'entreprise est de plus en plus illusoire. Certains dirigeants ont accepté de jouer le jeu de faciliter la libre expression par la création d'espaces dédiés. Ils s'en félicitent : cela permet de rester en veille active sur ce qui se dit et de limiter les dérives en fixant quelques règles (figure D). Ces entreprises ont constaté que, malgré quelques rares incidents, le climat général s'en était trouvé amélioré, les salariés étant sensibles à cette liberté et à cette marque de confiance. Microsoft, par exemple, laisse librement chaque employé tenir son blog, y parler de son activité et de l'entreprise, en rappelant seulement les clauses de confidentialité incluses dans chaque contrat de travail. Dell a été plus loin en créant Employee Storm, un espace d'expression où les salariés peuvent soumettre leurs remarques et suggestions sur la politique de l'entreprise, avec un système de discussion et de vote en ligne qui permet d'obtenir un feedback en temps réel. Au début, certains dirigeants ont émis des réserves sur l'opportunité du système, qu'ils percevaient comme un empiètement sur leur domaine de res-

ponsabilité. Mais le succès et l'utilité de cet outil d'échange ont rapidement levé les hésitations.

S'impliquer dans les discussions en ligne de ses clients

Comme les salariés, les clients ont pris l'habitude de dire ce qu'ils pensent des entreprises et disposent d'un accès croissant à l'information. Une tendance qui met mal à l'aise beaucoup de dirigeants, contraints de remettre en cause leur vision selon laquelle l'entreprise devrait à tout prix maîtriser sa communication externe. Au minimum, un travail de veille est indispensable pour se tenir informé de ce qui se dit de l'entreprise dans la blogosphère et sur les médias sociaux. Il faut aussi savoir s'insérer dans le flux des conversations au bon moment et à bon escient, avec humilité, en engageant un réel dialogue. HSBC Royaume-Uni a ainsi réagi très rapidement lorsque des étudiants ont protesté contre la mise en place de pénalités systématiques pour découvert sur leur compte courant. Constatant que la page Facebook créée sur le sujet avait recueilli plus de 5 000 soutiens en

quelques jours, la banque a fait machine arrière. À l'inverse, lorsqu'un musicien canadien, mécontent parce que United Airlines refusait de le dédommager après avoir endommagé une de ses guitares, a posté sur YouTube une chanson intitulée « *United Breaks Guitars* », la compagnie a réagi tardivement, ses dirigeants considérant ce problème comme un incident mineur. Ce n'est qu'après que plus d'un million de personnes ont vu la vidéo que l'entreprise a pris contact avec le musicien pour lui proposer un arrangement. Un délai qui a coûté cher en image de marque.

4 Privilégier la réactivité au contrôle

À une époque de changement technologique permanent, où personne ne peut dire d'où viendra la prochaine rupture qui changera les règles du jeu d'un marché, il est critique de savoir réagir vite et bien. Pour un manager habitué à planifier avec soin et contrôler au plus près la mise en œuvre de ses plans, la révolution est de taille. Trois évolutions en particulier doivent ainsi être menées à bien :

Redéfinir la notion de planification

L'exercice classique de planification annuelle, visant à prévoir au mieux l'activité et les budgets, devient excessivement rigide pour un nombre croissant de marchés. De plus en plus d'entreprises le complètent donc par des processus plus souples, dont l'objectif n'est pas tant de prévoir l'avenir que d'identifier les zones d'incertitude et de se préparer à faire face aux évolutions les plus probables. Le groupe industriel britannique Tomkins a ainsi opté pour un système de revues trimestrielles. Leur objectif est de faire le point sur les dernières évolutions du marché et de passer en revue les options de l'entreprise pour y faire face. Centrées non pas sur des indicateurs financiers mais

Dans un monde imprévisible, l'agilité devient la vertu qu'il faut impérativement cultiver.

sur des choix stratégiques opérationnels, ces revues sont vite devenues un événement important, qui a largement contribué à l'essor du groupe au milieu des années 2000. Southwest Airlines quant à elle recourt régulièrement à la méthode des scénarios, qui l'aide à focaliser son attention sur les incertitudes plutôt que se fonder sur une hypothétique prévision (figure E).

Confier un réel pouvoir d'initiative aux salariés de première ligne

Les salariés de terrain sont idéalement placés pour observer les changements qui se produisent sur le marché et imaginer comment leur entreprise pourrait en tirer parti. Encore faut-il que leur management les encourage dans cette approche et accepte de prendre le risque de les laisser expérimenter leurs idées. Le groupe américain de distribution de produits électroniques Best Buy en fournit une illustration intéressante. Celui-ci a mis à disposition de ses employés un outil qui leur permet de concevoir des applications informatiques simples, dont ils pensent

FIGURE D Fixer un cadre à l'expression des salariés

Que l'entreprise le veuille ou non, un nombre croissant de ses salariés a l'habitude de parler d'elle sur Internet pour évoquer leur vie professionnelle ou échanger avec des clients qui, eux aussi, s'expriment sur la société ou ses produits. Communiquer une charte de bonne conduite peut utilement guider les comportements dans ce domaine. Voici quelques recommandations à ce sujet :

Trois points à rappeler dans une charte d'expression

La nécessité de s'identifier. Le lecteur du blog ou du message doit savoir que la personne qui s'exprime est un employé de la société.
Exemple : Honda a été mis en difficulté le jour où des contributeurs de sa page Facebook se sont aperçus par hasard qu'une des personnes qui trouvaient « magnifique » un modèle récemment sorti était en fait un salarié de l'entreprise.

La responsabilité individuelle du contributeur. Il doit être clair pour le lecteur du blog ou du message que le salarié s'exprime en son nom propre, et pas en celui de l'entreprise.
Exemple : Kodak exige dans sa charte que ses employés précisent dans leurs publications que leurs propos n'engagent qu'eux.

L'obligation de confidentialité. Le salarié doit être conscient que divulguer des informations secrètes l'exposerait à des sanctions.

D'après *Open Leadership*, Charlene Li, éd. Jossey-Bass, 2010.

qu'elles peuvent répondre aux besoins de leurs clients. C'est ainsi qu'un salarié de Floride a créé lui-même un logiciel qui aide à choisir le meilleur *home cinema*, en fonction de la pièce dont on dispose, de son budget, etc. Le groupe a également créé une application Twitter qui permet à ses clients de poser directement des questions à l'ensemble des employés Best Buy. Une façon d'impliquer chaque salarié dans le service au client, et de stimuler leur capacité d'initiative pour imaginer de nouvelles solutions.

S'habituer à aller chercher les idées ailleurs

Beaucoup de dirigeants sont encore marqués par le syndrome du « *not invented here* », qui valorise fortement l'innovation interne au détriment des idées trouvées à l'extérieur. C'est une erreur stratégique dans un contexte

exigeant de la réactivité : il faut au contraire inciter chacun à se tenir à l'affût de toutes les trouvailles qui pourraient se révéler utiles. C'est l'état d'esprit qu'a réussi à insuffler A.G. Lafley au groupe Procter & Gamble dans les années 2000, pour lui donner un second souffle en matière d'innovation. Il a affirmé à l'envi que « P&G emploie 9 000 chercheurs, mais qu'il y en a 2 millions dans le monde qui travaillent sur les mêmes sujets », et qu'il était donc nécessaire de s'intéresser à leurs travaux. Le groupe a mis en place un outil, Connect + Develop, par lequel chaque employé témoin d'une innovation potentiellement intéressante peut en informer les équipes chargées du développement de produits. Cette ouverture sur l'extérieur fonctionne aussi en sens inverse, P&G n'hésitant plus à vendre des licences sur des brevets qu'elle a déposés. Alors qu'en 2001, à peine 10 % des produits P&G étaient

développés grâce à des idées nées à l'extérieur du groupe, c'est aujourd'hui le cas de plus de la moitié – avec pour résultat une croissance retrouvée et une rentabilité excellente.

• • • •

L'avènement de la société de l'information remet en cause plusieurs pré-supposés profondément ancrés dans les habitudes managériales : veiller à maîtriser l'information, en assurer une diffusion contrôlée du haut vers le bas de la hiérarchie, etc. L'enjeu n'est donc pas seulement de mettre en place les outils informatiques qui permettront à l'entreprise d'entrer dans l'ère du « Web 2.0 ». Il est aussi, souvent, nécessaire de faire évoluer les comportements pour que les modes de management soient en phase avec la nouvelle réalité née de cette révolution technologique.

FIGURE E Un outil d'aide à l'anticipation : la méthode des scénarios

La méthode des scénarios ne prétend pas aider à prévoir l'avenir. Elle vise plutôt à identifier les principales incertitudes qui conditionnent l'évolution d'un marché, pour mieux se préparer aux diverses éventualités. Dans un environnement de plus en plus instable, elle constitue un complément très utile aux processus de budgets annuels, par nature plus rigides.

Démarche

Exemple : une entreprise pharmaceutique

DÉFINIR LE CADRE DES SCÉNARIOS	• Horizon : 7 ans, durée intermédiaire entre le rythme lent du développement de nouveaux médicaments et le rythme rapide des innovations technologiques. • Cadre d'action : le marché américain de la santé. • Acteurs : médecins, patients, hôpitaux, assureurs, autorités de régulation.															
IDENTIFIER LES INCERTITUDES MAJEURES	• Recenser les principaux paramètres. Une quinzaine de paramètres identifiés, dont la puissance des associations de patients, le rythme d'avancée de la recherche en génomique, etc. • Trier les paramètres selon leur degré d'incertitude. Par exemple, la montée de la médecine préventive est une donnée relativement prévisible : ce n'est pas elle qui distinguera les scénarios. • Choisir les incertitudes les plus fondamentales. Ici, progrès de la recherche médicale et le degré de libre circulation d'information sur les patients.															
DÉFINIR QUELQUES SCÉNARIOS EXTRÊMES	• Croiser les évolutions extrêmes des deux incertitudes majeures <table><tr><td colspan="2"></td><th colspan="2">Liberté de circulation de l'information sur les patients</th></tr><tr><td colspan="2"></td><th>FAIBLE</th><th>ÉLEVÉE</th></tr><tr><th rowspan="2">Progrès de la recherche médicale</th><th>RESTREINTS</th><td>Scénario A</td><td>Scénario B</td></tr><tr><th>SPECTACULAIRES</th><td>Scénario C</td><td>Scénario D</td></tr></table>			Liberté de circulation de l'information sur les patients				FAIBLE	ÉLEVÉE	Progrès de la recherche médicale	RESTREINTS	Scénario A	Scénario B	SPECTACULAIRES	Scénario C	Scénario D
		Liberté de circulation de l'information sur les patients														
		FAIBLE	ÉLEVÉE													
Progrès de la recherche médicale	RESTREINTS	Scénario A	Scénario B													
	SPECTACULAIRES	Scénario C	Scénario D													
ÉTOFFER LES SCÉNARIOS	• Enrichir les scénarios. Imaginer comment les autres paramètres évolueraient dans les quatre scénarios. Par exemple, la société pharmaceutique a imaginé que dans le scénario D, il était probable que l'on soit dans un cas de prospérité générale et que l'industrie pharmaceutique évolue à grande vitesse. • Rendre les scénarios concrets. La société a présenté ses quatre scénarios sous la forme d'une histoire décrivant la journée de l'un de ses cadres dirigeants 7 ans plus tard.															

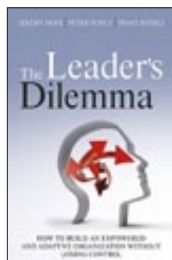
D'après *Profiting From Uncertainty*, J.H. Schoemaker, éd. The Free Press, 2002.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

The Leader's Dilemma

Jeremy Hope, Peter Bunce, Franz Rösli, éd. Jossey-Bass, 2011.

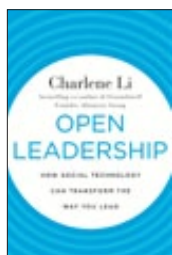


Ce livre fait partie de ceux qui ambitionnent de « refonder le capitalisme », ni plus ni moins. Pour les auteurs, en effet, la crise que traverse l'Occident depuis 2008 a des racines profondes : la faillite d'un système fondé sur une conception militaire de l'entreprise, où l'action de chacun est soumise au carcan d'objectifs individuels, au service de stratégies qui ne visent que le profit à court terme. Ils proposent une vision alternative, dans laquelle l'entreprise est vue comme un organisme vivant, composé de « cellules », c'est-à-dire d'équipes autonomes, interagissant librement les unes avec les autres, avec pour objectif ultime, non plus la « maximisation de la valeur pour l'actionnaire », mais la survie et le développement à long terme de la société.

Balayant un spectre très large de sujets, l'ouvrage est à son meilleur dans les cinq premiers chapitres, où il insiste sur la nécessité de libérer l'information, de faire confiance aux salariés pour tirer le meilleur parti des informations disponibles et, plutôt que de micro-manager les individus, de leur laisser une large marge d'initiative en donnant un sens à leur action. Une philosophie illustrée par le succès de groupes comme Whole Foods Market, Nucor ou la banque suédoise Handelsbanken, exemples récurrents que l'on retrouve tout au long du livre.

Open Leadership

Charlene Li, éd. Jossey-Bass, 2010.



Les médias sociaux, comme Facebook ou Twitter, ne sont pas simplement une innovation technologique de plus, soutient l'auteur. C'est une véritable révolution, dont les conséquences sont loin d'avoir été intégrées par les entreprises. La principale : les dirigeants ne contrôlent aujourd'hui plus grand chose. Ni leurs employés, qui y trouvent des moyens d'expression et hésitent de moins en moins à les utiliser. Ni leurs clients, qui grâce à eux peuvent se faire entendre comme jamais. Ni la presse, qui a vite pris l'habitude de scruter cet univers parallèle et peut rapidement se faire l'écho de ce qui s'y dit.

Plutôt que de chercher vainement à se barricader, mieux vaut tenter de faire de ces médias sociaux des leviers de développement. Car s'ils peuvent faire office de caisse de résonance aux mécontentements, ils peuvent aussi faciliter les échanges et la collaboration, comme ont pu le constater des entreprises comme Dell, Procter & Gamble ou Cisco. L'intérêt majeur du livre est de souligner qu'au-delà de l'aspect technique ou de la fixation de certaines règles, c'est surtout l'attitude des managers qu'il s'agit souvent de faire évoluer : transparence, réactivité et capacité à encourager l'expression des autres doivent désormais être des impératifs.

Un ouvrage très orienté « nouvelle économie », mais qui soulève de vraies questions pour les entreprises de tous secteurs et propose des pistes concrètes sur un sujet qui déconcerte beaucoup de dirigeants n'appartenant pas à la génération Facebook.

Leadershift

Emmanuel Gobillot, éd. KoganPage, 2009.



Ce petit livre tente de faire le point sur les défis que pose aux managers l'avènement des médias sociaux. Par exemple, comment affirmer son leadership dans un environnement où chacun est de plus en plus autonome ? De quelle autorité réelle dispose-t-on quand toute l'information est accessible à tout le monde, en quelques clics ? Comment mettre en œuvre concrètement la collaboration de masse rendue techniquement possible par les médias sociaux ? Se profile peu à peu l'image d'un leader animateur, expert en dialogue et capable essentiellement de donner du sens à l'action d'individus qu'il ne contrôle plus vraiment. Un message pas forcément révolutionnaire, mais quelque part rassurant : les qualités d'un bon manager d'hier ne seraient, après tout, pas si inutiles à l'heure du « Web 2.0 » !

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Créer de la valeur dans un monde interconnecté** (Synthèse Manageris n°194a)
Dans un environnement imprévisible, la clé de la réactivité n'est plus nécessairement de posséder ses ressources, mais de savoir mobiliser celles qui sont nécessaires en temps utile.
- **L'entreprise agile** (Synthèse Manageris n°171a)
Comment développer la capacité de réaction de ses équipes face à des environnements changeants ? Plutôt que de conduire des programmes de changement successifs, mieux vaut organiser une évolution continue.
- **Promouvoir une culture de transparence** (Synthèse Manageris n°136a)
L'entreprise se doit aujourd'hui d'être transparente. Mais appliquer ce principe est moins simple qu'il n'y paraît. Quelles compétences développer pour résoudre les dilemmes de la transparence ?

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.