

## La Fabrique de l'Opinion

# Philippe Le Roux: «Dans l'économie numérique, la seule certitude du dirigeant est qu'il va désormais vivre dans l'incertitude»

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

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

**Y a-t-il des secteurs économiques particulièrement touchés ?**

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

*Nous sommes partis d'un postulat simple : l'ensemble de l'entreprise doit se réinventer pour changer la manière de travailler. Cela impose des comportements nouveaux à tous les échelons*

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

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

**Comment les leaders doivent-ils changer ?**

Cette révolution ne va pas de soi quand on a été élevé dans un monde où on apprend que le manager est le sachant. Le numérique demande au manager de devenir un facilitateur pouvant être remis en cause tout le temps par ses équipes, par ses cadres anciens mais également par les jeunes embauchés qui rêvent tous d'être dans une start-up. Cela signifie qu'un patron doit accepter le droit à l'erreur et se distinguer simplement par sa capacité à entraîner tout le monde. L'enjeu est de casser les organisations en silo, ce qui implique de se débarrasser de la baronnie qui existe partout en entreprise.

**Avez-vous des exemples ?**

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

*L'heure est à la libération des énergies partout. Cela impacte en premier lieu le middle management contraint de se réinventer. D'où cette révolution du leadership, qui touche en premier lieu le dirigeant lui-même qui se doit d'être exemplaire*

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

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

### **Quelles autres fonctions sont impactées dans l'entreprise ?**

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

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

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

La France n'est pas spécialement en retard mais **le poids du colbertisme et des grandes écoles** freine un peu cette idée. Le changement arrive avec la nouvelle génération des «millennials», très sensible à la notion de coaching, de

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

## PLUS DE CONTENUS SUR CES SUJETS

---

### L'AUTEUR VOUS RECOMMANDE

Par Nicolas Beytout

**Banlieues**

Après sa disparition un week-end entier, on a retrouvé Bruno Le Roux...

Par Cyril Lacarrière

**Face-à-face**

La société civile s'empare du numérique pour peser sur la présidentielle

Par Emmanuelle Ducros

**Avant première**

Cinq clés pour la transformation numérique des entreprises

### VIDÉO RECOMMANDÉE

**L'actualité en vidéo sur lopinion.fr : Palmyre : la destruction du site historique par**

