

# Leadership et 2.0



Un livre assez important récemment paru en France est **Théorie U, Diriger à partir du futur émergent** de C. Otto Scharmer (Pearson 2012, Berrett-Koehler, 2009). Rien que la préface de Peter Senge (Sloan Institute, MIT), un des gourous mondiaux, capte l'attention : il ne s'agit rien moins que de comprendre (et de maîtriser) le processus créatif.

Scharmer propose une approche de créativité collective en 3 mouvements : Ecoute active et profonde des acteurs et des choses ; Ouverture vers les dimensions profondes et inconscientes ; Incorporation de l'impulsion créative. Il s'agit d'ouvrir l'esprit, d'ouvrir le cœur, d'ouvrir la volonté.

L'idée est de pouvoir apprendre du passé mais aussi de l'avenir !

C'est à travers l'interview de nombreux leaders mondiaux, en recherchant les mécanismes cachés de leurs actes (le « point aveugle » du leadership) que la théorie s'est structurée.

Les 5 phases clés, souvent déclinées dans l'ouvrage sous plusieurs angles sont :

Dans la phase descendante du U :

- regarder, voir, récupérer tous les savoirs, regarder le monde par ses habitudes de pensée ;
- les laisser pénétrer, arriver à une forme de synthèse intime, d'une certaine façon les oublier pour passer en mode sensation, perception, suspendre le jugement.



Au creux du U :

- le moment de présence, où on a à la fois l'accumulation perçue des savoirs et la perception/anticipation du futur. C'est le « point aveugle », l'instant clé. Où on capte la vision du nouveau à partir de l'avenir émergeant !

Dans la phase montante du U :

- on expérimente, en mode essais/erreurs, on prototypé le nouveau monde ;
- on prend les décisions, on fait les paris, on implémente.

Le cheminement à travers les 5 phases du U permet de développer 7 capacités essentielles du leadership transformationnel :

- la capacité fondamentale d'écoute de soi, des autres ;
- l'observation par la suspension de son jugement ;
- la perception et le ressenti ;
- la présence par la connexion au fond de soi-même ;
- la cristallisation, l'émergence ;
- la modélisation et le prototypage ;
- l'action performante.

La théorie U nous invite à apprendre à partir de l'avenir, et non plus à partir du passé. Ceci est particulièrement adapté aux situations peu prévisibles, de rupture ou d'évolution non linéaire. Dans ces situations, nos systèmes actuels connaissent leurs limites : ce sont des zones d'aveuglement individuelles et/ou collectives. La raison se trouve dans un manque de compréhension de l'endroit à partir duquel naissent actions pertinentes et leadership efficace.

Les méthodes décrites sont très proches des exercices de méditation : suspendre, rediriger, laisser partir. Certes, certains aspects, un peu trop *new age*, peuvent énerver les esprits rationnels, particulièrement dans la phase descendante vers le point aveugle. Mais il s'agit de la description pratique des méthodes favorisant l'émergence de nouveautés. On ne peut bâtir le futur avec les paradigmes du passé !

Le deuxième chapitre de l'ouvrage décline bien tous les freins à ces approches, et conseille des chemins. Comment arriver à passer du savoir au percevoir, puis à la cristallisation clé permettant l'émergence, est décliné là avec de nombreux exemples.

La troisième partie élargit le concept à l'innovation sociale. Comment remodeler des écosystèmes à partir de leur sens profond ? Où sont les sources d'action, à l'intérieur, à l'extérieur ? Une très bonne analyse est faite, distinguant la matière (les gens, les réseaux), le contexte dans lequel on se situe, et les mécanismes impliqués. L'auteur expose alors 21 propositions qui balisent le « voyage ». Concrètement, de nombreuses techniques et outils sont évoqués, allant des techniques de réunions au *mindmapping*. On trouve également de bonnes réflexions sur les pathologies des organisations et sur les structures de pouvoir.

Le livre s'achève par une synthèse passionnante sur le concept de « co- », pour réétudier le U, du co-initier au co-presencing en passant par le co-percevoir et ses « lâcher prise » nécessaires, puis la transition vers le co-créeur et le co-évoluer.

Les idées de Scharmer se répandent largement au sein d'entreprises mondiales (PWC, Fujitsu, Google, Shell). Elles font l'objet de colloques, de séminaires et... de nombreuses controverses. Un des livres indispensables du moment.

Parlons maintenant d'un tout autre domaine (quoique..), de deux ouvrages récents et stimulants parus sur le thème des réseaux sociaux, et du marketing Web 2.0.

Tout d'abord Hervé Kabla et Yann Gourvennec **Les Médias Sociaux Expliqués à mon Boss**, Kawa, 2011.

Les médias sociaux commencent à se répandre au sein des organisations. Les applications sont nombreuses, au service du personnel, au service des clients, au service des décisions et du management.



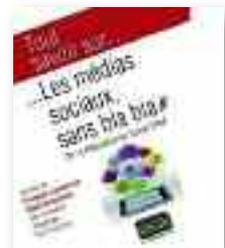
Des informations de type Wikipedia, au micro-blogging de type Twitter, des présentations sous Slideshare aux réseaux sociaux de type LinkedIn ou Viadeo, du rôle clé de la présence sur les blogs aux systèmes d'audience de type Google Analytics, l'entreprise peut de moins en moins se passer de ces techniques.

Bien sûr, certains de ces outils peuvent également être implémentés en interne. Ils permettent de meilleures communications, des informations plus sélectives, des systèmes d'alerte, de la création et de l'échange de capital intellectuel.

Ce livre d'entretiens fait entrer le lecteur dans la communauté des utilisateurs des médias sociaux dans ou pour les entreprises. On trouvera un argumentaire pour les décideurs, un excellent panorama des outils d'aujourd'hui et de demain, et surtout beaucoup de témoignages d'entreprises, comme la SNCF, MMA, Société Générale, Orange, Cegos, Ericsson, le Medef, etc. On y apprendra comment déclencher et démarrer un projet de ce type en entreprise, comment développer les initiatives, comment structurer les médias sociaux dans son organisation.

Un autre petit ouvrage sur des thèmes connexes : **Les médias sociaux, sans bla bla** de François Laurent et Alain Beauvieux, Kawa, 2012, sous-titré *De l'e-Réputation au Social CRM*.

« Les marchés sont des conversations. » Cette formule déjà ancienne a fait le tour des entreprises, a bouleversé leurs techniques marketings, forcées de s'intéresser à Facebook, à Twitter, aux forums, aux blogs, aux commentaires, etc.



Le marketing traditionnel interrogeait ses clients, avec l'aide d'instituts d'études. Désormais les médias sociaux renouvellent l'approche : les clients s'expriment spontanément comme consommateurs, citoyens, salariés, parents, etc. Par ailleurs ce livre approfondit une dimension beaucoup plus qualitative dans l'explicitation des médias sociaux pour en extraire de la connaissance et des *Insights* consommateurs.

Les auteurs remettent la sérendipité (l'art de la découverte au hasard des rencontres) au cœur de l'écoute des clients. Ils préconisent dans l'entreprise de nouvelles fonctions, spécialistes de l'écoute des communautés, capables de déceler les signaux faibles. Là encore, de nombreux exemples d'entreprises sont cités, particulièrement dans le secteur de la bancassurance (AXA, BNP Paribas, Groupama, Maif, Société Générale).

Enfin, un livre fondamental sur l'entreprise, ses démarches d'optimisation de l'organisation, dans un monde Web 2.0.

**Processus et Entreprise 2.0** par Yves Caseau, DGA chez Bouygues Telecom, Dunod, 2012.

Trop souvent on présente le 2.0 comme le contraire philosophique de l'organisation formalisée



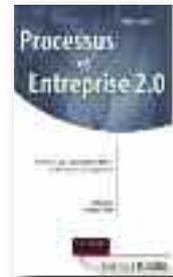
et des processus. Cette opposition a été souvent source de conflits, de blocage dans les entreprises. On verra dans ce livre l'inverse, et comment ces deux conceptions du monde se complètent, s'alimentent pour une plus grande performance. Et, au-delà des aspects théoriques brillamment développés, c'est une vraie expérience de dirigeant qui s'exprime.

Le livre commence par un plaidoyer efficace pour les processus. Sa grande force est de démontrer que l'entreprise 2.0 est la seule option possible pour maintenir leur efficacité à l'avenir. Cette analyse contredit l'idée, défendue par beaucoup, que le 2.0 est la réponse à tout et qu'il faut essayer d'y faire rentrer l'entreprise !

L'historique du processus est bien rappelé. Ensuite, l'auteur expose les enjeux du présent et du futur : hyper compétition, excellence, règne du client, exigence d'innovation, agilité.

L'importance de la mesure est bien traitée, pour savoir pour agir et transformer, ainsi que le rôle des tableaux de bord, des indicateurs, des KPI. On passe alors à la définition de l'entreprise 2.0 : son type d'organisation, le rôle du Web, les besoins de liens des collaborateurs.

C'est alors que la synergie indispensable entre le monde 2.0 et les stratégies processus est brillamment démontrée, tant sous l'angle organisationnel que sous l'angle de la gestion du temps, individuel et collectif. Le 2.0, au lieu d'être considéré comme un danger pour la stabilité et le fonctionnement du processus, se pose comme un levier clé de performance au service de son agilité.



Les dispositifs conversationnels deviennent dès lors un outil pour l'apprentissage, l'innovation et l'amélioration continue. Le concept de rythme commun pour synchroniser les actions et tâches de chacun et optimiser le taux de charge devient clé. On regrettera peut-être un petit déficit d'exemples d'entreprises, pour illustrer ces démarches.

On zoome ensuite sur l'application au SI, qui fait face à de nouveaux enjeux : nouveaux services, SOA, nouveaux besoins clients demandeurs d'un monde 2.0.

Une mise à plat très pédagogique des stratégies *Lean Management*, des approches  $6\sigma$  viennent compléter l'analyse. Le livre montre clairement qu'un processus doit être aussi léger que possible pour être pilotable, agile pour être améliorable. D'où l'importance du *Lean Management* en la matière. Il est surprenant de voir comment, à travers ces approches, l'industrie a souvent su résoudre ses problèmes d'agilité, de qualité, d'amélioration, etc. alors les métiers qui s'appuient sur des flux de production immatériels n'y arrivent pas encore.

Au final le livre conclut sur les dimensions culturelles et humaines de ces évolutions indispensables. Les processus, grâce au 2.0, peuvent enfin redevenir centrés sur les hommes, avoir du sens, être compréhensibles, manœuvrables, pilotables, améliorables.

Très bien écrit, clair et concis, plein d'idées assez profondes et très étayées, cet ouvrage offre une approche équilibrée du management moderne. Concluons sur un mot de l'auteur : « Le sujet central est l'augmentation de la complexité et par conséquent le besoin pour les entreprises d'apprendre à maîtriser des systèmes complexes. La réponse centrale est le besoin d'apprendre à travailler en groupe, "pour de vrai". » ■