

# Le pouvoir à l'ère numérique

## La fin d'un tabou

La question de pouvoir, bien que dérangement par nature, paraît désuète. Elle semble relativement dépassée à un bon nombre de personnes que nous avons pu interviewer dans le cadre d'un travail de prospective sur le sujet « Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique » conduit pour la Fondation Télécom. Pourquoi et surtout comment le numérique remet-il en cause le pouvoir traditionnel ?

Pour la plupart des dirigeants interviewés, qu'ils soient de grandes entreprises (Accenture, BNP Paribas, Google, SFR, Voyages-SNCF, etc.) ou de PME et de start-ups (Groupe Poulit, FabelNovel, Linagora, Placemeter, KissKissBankBank, etc.) dans l'univers numérique, on préfère parler de légitimité et d'autorité. La légitimité s'acquiert par le statut, mais aussi par les compétences. C'est une question qui lie savoir-faire technique, savoir-faire faire managérial et savoir-être avec l'ensemble des collaborateurs (n+ comme n-). L'autorité est également préférée à la notion de pouvoir. Dans ce domaine comme dans l'autre, on n'est pas dans la rupture, mais plus dans une évolution. L'autorité s'exerce non pas uniquement par la voie hiérarchique, mais par la capacité d'influence que l'on peut déployer.

On est dans le *soft power*, plus que dans

le *hard power* où la dimension informationnelle devient clé. Le numérique amplifie le concept de *soft power* issu de la science politique. C'est particulièrement le cas des leaders qui travaillent au contact des jeunes générations ou qui les représentent. On remarque là encore deux formes de représentation. D'une part, ceux qui pensent que l'information est un flux et qu'elle doit être partagée. Ce qui compte, c'est d'avoir l'information en temps voulu, de savoir où la trouver, de rester toujours bien informé au-delà de la désinformation et de la surinformation. De l'autre, il y a ceux qui conçoivent l'information comme un stock, un capital que l'on détient jalousement et que l'on partage le moins possible.

Si la notion de leadership garde en elle des éléments intemporels, comme les qualités d'écoute, de vision, d'anticipation et d'inspiration, la notion de pouvoir est mise à mal et ne semble plus adaptée à notre monde. Ce qui compte, c'est la légitimité d'un leader, ce qu'il fait autant que ce qu'il dit, la cohérence et le soin qu'il donne aux moyens de son action. On n'est plus dans le cas du Prince Machiavel où la fin justifie les moyens. L'écosystème fait partie intrinsèque de la prise de décision.

Notre étude prospective a confirmé le caractère inquiétant de l'ambiance mortifère dans nombre d'organisations. Le dernier baromètre des français de janvier

2014 du CEVIPOF montre à nouveau le manque de confiance, en particulier dans les institutions publiques et les grandes entreprises. Il y a un rejet des grandes organisations, qui sont perçues comme n'étant pas à l'écoute de leurs collaborateurs. Les petites structures, les institutions publiques comme les communes ou les départements, plus proches des citoyens, ont de bien meilleurs résultats en termes de confiance.

Il ressort de là, la nécessité de revenir à des attributs essentiels du management tels que la proximité. Dans cette dimension, il n'y a pas uniquement la confiance dans ce qui est plus proche géographiquement de soi ou de sa communauté numérique. Il y a aussi la dimension affective, émotionnelle. Celle qui fait que l'on a envie de tisser des liens. De nouveaux liens peuvent se créer grâce au numérique. Une nouvelle manière de tisser les liens autrement est à l'œuvre. Le leadership de demain s'inscrit aussi dans cette tendance, celle de liens plus respectueux, plus affectifs, qui (re)mettent le plaisir et le désir au cœur de la relation. Toutes les nouvelles initiatives créatrices de valeurs, telles que les FabLab, les tiers lieux, les laboratoires de toutes sortes, témoignent de cette nouvelle énergie. Cette nouvelle énergie s'exprime également autour de la déclinaison de l'économie de la contribution et du partage avec l'économie collaborative, les consommations émergentes et les nouveaux modes de vie durables.

La notion de leadership porte une dimension sociétale et politique. Au niveau macro-économique, elle renvoie à la question de la compétitivité. Cette dernière pose la question de notre capacité, française et européenne, à établir un contrepoids à la domination américaine. Dans le domaine du numérique, nous avons des atouts en matière de talents,



### Carine DARTIGUEPEYROU

Prospectiviste, Présidente du Comité scientifique du Cercle de Prospective RH. Elle a récemment dirigé le Cahier de prospective *Leadership et nouvelles expressions de pouvoir à l'ère numérique* (2014) pour la Fondation Télécom/Institut Mines Télécom.

d'inventivité et d'innovation que, pour beaucoup de personnes interviewées, nous ne parvenons pas à valoriser faute de politique européenne commune ambitieuse. Nous n'avons pas l'air de prendre au sérieux les risques de dépendance face à un marché très fortement dominé par quelques acteurs américains. En l'absence de gouvernance d'Internet, le risque de voir se cristalliser la domination d'intérêts oligarchiques est sérieux. Et pourtant, la concentration massive des données personnelles au-delà de l'Atlantique, la création de valeur par les plateformes numériques au détriment des entreprises industrielles et de services, constituent des enjeux majeurs en termes de rapport de pouvoir qui ne sont pas assez anticipés.

Lorsque le pouvoir apparaît comme un enjeu, c'est plutôt pour mettre l'accent sur le rigidité d'un système qui a du mal à évoluer. La notion de pouvoir est finalement perçue négativement. Elle se caractérise par un conservatisme qui entraîne certains à défendre coûte que coûte leurs acquis. Le monde change et entraîne avec lui des mutations qui obligent à une remise en question permanente. Ce qui est nouveau c'est que la critique, n'est plus larvée, mais bien exprimée, des élites qui manquent parfois de compétences et ne prennent pas suffisamment en compte les évolutions sociétales. Nombreux sont les dirigeants qui notent la nécessité pour la France de sortir de sa zone de confort pour jouer un rôle au niveau international. La question du pouvoir n'est plus. Elle montre que le système des années 1980 manifeste de nombreux signes d'épuisement, voire d'auto-destruction. Quant au leadership, il n'est pas en train de mourir. Au contraire, il est bien vivant et trouve de nouvelles expressions qui contrastent fortement avec les modes plus traditionnels ! ●

11<sup>ème</sup> Édition

# L'Université d'été du Mouvement Génération RH



## 2014-2015 : LES CHANTIERS DE LA RÉINVENTION DE L'ENTREPRISE

le vendredi 19 septembre 2014  
au Châteauform' des Mesnuls

DEUX ÉVÈNEMENTS MAJEURS !

**LA REMISE  
DU TROPHÉE  
DE L'ÉQUIPE RH**

**LA REMISE DU TROPHÉE  
DE L'ÉQUIPE RH  
DIGITALE**

CONTACT

Marine SOURIE  
marine.sourie@groupe-rhm.com

MGRH - GROUPE RH&M - 01 47 43 15 63  
[www.grouperhm.com](http://www.grouperhm.com)