



# Comprendre le «nouveau pouvoir»

Le nouveau pouvoir est ouvert, participatif et horizontal. Mais, pour adapter son modèle d'entreprise à cette nouvelle tendance puissante, quelques réglages s'imposent.

*Par Jeremy Heimans et Henry Timms*

**D**ans le monde, le pouvoir se déplace. Nous constatons toujours plus de manifestations politiques, une crise de représentativité et de gouvernance qui bouleverse les industries traditionnelles. La nature de ces changements tend à être tantôt idéalisée, tantôt dangereusement sous-estimée. Il y a ceux qui adorent les visions étourdissantes d'une nouvelle techno-utopie dans laquelle une connectivité croissante produirait une démocratisation et une prospérité instantanées. Et il y a ceux qui ont déjà tout vu: pour eux, les choses n'ont pas tellement changé.

Ces deux visions sont erronées. Elles nous confinent dans un débat étrié sur les technologies, dans lequel tout ou rien ne change. En réalité, c'est une transformation bien plus intéressante et complexe qui ne fait que commencer, conditionnée par la tension croissante entre deux forces distinctes: l'ancien et le nouveau pouvoir.

L'ancien pouvoir fonctionne comme l'argent: il est détenu par une minorité. Une fois obtenu, il est jalousement conservé. Il

est verrouillé, inaccessible et à l'usage des dirigeants. Il télécharge et il stocke.

Le nouveau pouvoir fonctionne différemment, comme un cours d'eau. Il est l'œuvre de beaucoup de gens. Il est ouvert, participatif et horizontal. Il télécharge et distribue. Comme l'eau ou le courant électrique, quand il déferle, il est très efficace. L'objectif du nouveau pouvoir est de canaliser et non de thésauriser. Les nouveaux modèles de pouvoir naissent d'une situation paritaire et par le biais du nombre. L'ancien pouvoir est généré par ce que les gens ou les entreprises possèdent, savent ou contrôlent, à l'exclusion de tout autre. Les modèles d'anciens pouvoirs ont tendance à n'exiger guère plus que de la consommation. Les nouveaux pouvoirs s'alimentent de la capacité et du désir grandissants des gens de participer selon des modes qui vont au-delà de la consommation.

• **Partage et mise en forme.** Facebook est l'exemple classique d'un nouveau pouvoir fondé sur le partage et la mise en forme. Actuellement, quelque 500 millions de personnes partagent et façonnent sur ►



PME Magazine  
1203 Genève  
022/ 919 79 00  
www.pme.ch

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines populaires  
Tirage: 20'268  
Parution: mensuelle

N° de thème: 284.046  
N° d'abonnement: 1092286  
Page: 76  
Surface: 184'321 mm<sup>2</sup>



**André Fuchs.**  
Le directeur de Schenk pense que l'objectif d'un dirigeant n'est plus d'imposer mais de convaincre.



# «Il faut surtout de l'écoute et de l'échange»

D'après le directeur de Schenk, André Fuchs, le management à l'ancienne est difficilement acceptable de nos jours.

*Le concept d'ancien et de nouveau pouvoir me semble trop tranché, je pense qu'il serait plus juste de parler d'évolution. Le management actuel est certainement plus collégial, l'objectif*

*est de convaincre et non pas uniquement d'imposer comme le faisaient les dirigeants autrefois. La situation se résumait à un patron et à quelques cadres qui prenaient toutes les décisions que les collaborateurs n'avaient qu'à appliquer. Je pense que les nouvelles technologies – et surtout le fait qu'elles permettent une information rapide à un large cercle de collaborateurs – rendent l'application de l'ancien pouvoir impossible techniquement et difficilement acceptable de la part des collaborateurs. Dans ce contexte, le management doit, plus que jamais, être basé sur l'écoute et l'échange. Les collaborateurs amènent des idées que l'on essaie de mettre en place lorsque c'est possible. Les personnes ne sont pas de*

*simples exécutants.*

*Les nouvelles technologies suscitent toujours beaucoup d'enthousiasme, et aucune entreprise ne peut s'en passer aujourd'hui. Cependant, je constate qu'il faut combiner les méthodes classiques, que l'on peut associer à l'ancien pouvoir, aux technologies nouvelles, en les adaptant en fonction de son entreprise. Dans notre cas, par exemple, seuls certains de nos vins sont sur Facebook, car il serait impossible de répertorier l'ensemble de nos produits vu le nombre et la diversité, tant pour les ressources humaines qui seraient nécessaires que par le fait que l'amateur de vin est de tout âge, de tout horizon et pas toujours connecté! **L.T.***

► la plateforme 30 milliards d'éléments de contenu par mois. Beaucoup d'entreprises, y compris des acteurs de l'ancien pouvoir, comptent sur ces comportements pour accroître l'influence de leurs marques.

● **Financement.** Les modèles de donation, de prêt et d'investissement entre pairs réduisent efficacement toute dépendance des institutions traditionnelles. Au lieu de donner par le biais de grandes institutions qui distribuent de l'argent au nom du donateur, les gens peuvent soutenir en un lieu donné une famille donnée affectée par un problème donné.

● **Production.** Au niveau du comportement, les participants vont au-delà du soutien ou du partage des efforts des autres en fournissant leurs propres efforts. Les créateurs sur YouTube, les artisans d'Etsy, les bons à tout faire de TaskRabbit sont autant d'exemples de gens qui participent en produisant.

● **Copropriété.** Wikipedia et le système d'exploitation open source Linux reposent

tous deux sur l'idée de copropriété. Ils mettent effectivement en ligne un pouvoir issu d'une énorme source disséminée: la passion et l'énergie du nombre. Alors que c'est la technologie qui sous-tend ces modèles, c'est un sens accru de l'entremise humaine qui les motive.

## Les nouvelles valeurs

Parmi ces gens fortement engagés en faveur des nouveaux pouvoirs – des moins de 30 ans surtout – émerge une thèse commune: nous avons tous un droit inaliénable de participer. Ces attentes engendrent de nouvelles valeurs que voici:

● **Gouvernance.** Le nouveau pouvoir favorise des approches en réseau informelles de la gouvernance. La représentation formelle n'est plus prioritaire: le nouveau pouvoir est plus «flash mob» qu'Assemblée générale de l'ONU.

● **Collaboration.** Dans les meilleurs cas, le nouveau pouvoir renforce l'instinct humain à coopérer (plutôt qu'à se concu-





rener) en récompensant ceux qui partagent leurs idées, celles des autres, et construisent sur des idées existantes pour les améliorer.

● **Réalisation.** Le nouveau pouvoir génère également l'éthique «do it yourself», préconisé par le CEO de Meetup,



**Noël Dentan.**  
 Le codirigeant de FuturPlus ne croit plus au modèle de management américain des années 80 exercé sans partage par le chef.

## «Notre schéma de fonctionnement repose sur l'ouverture»

Noël Dentan, qui codirige le centre de formation FuturPlus, favorise un management davantage ouvert à la personnalité.

*Je partage complètement cette vision de deux pouvoirs, l'ancien et le nouveau. Avec l'entreprise que mon épouse Yolanda et moi avons cofondé, et que nous gérons conjointement, nous nous situons dans un système hybride. D'un côté, il y a une approche traditionnelle puisque nous avons une hiérarchie avec une direction qui prend les décisions, et de l'autre côté, notre management est participatif. Le schéma de fonctionnement de l'entreprise repose sur l'ouverture: chacun peut apporter des idées et les mettre en place. Par exemple, nous n'imposons pas de didactique pédagogique interne à nos professeurs. Dans l'enseignement, en tout cas, je n'ai pas l'impression que cette envie d'un management plus ouvert soit liée à une question de génération, mais davantage à la personnalité et à la vision que chacun a de son métier. Nos professeurs veulent avoir plus de liberté dans leur manière d'enseigner, ce qui n'est pas possible dans un cadre classique que l'on pourrait rapprocher de l'ancien pouvoir. En termes de management, je suis convaincu que la méthode américaine des années 80, dépourvue de sentiment et où le pouvoir était exercé sans partage par le chef, ne fonctionne plus.*



*Aujourd'hui, la tendance favorise l'épanouissement de l'être au détriment d'une carrière à tout prix sous le joug d'une entreprise déshumanisée. Chez FuturPlus, nous mettons un point d'honneur à valoriser les qualités de chaque collaborateur en lui offrant la possibilité de partager et d'utiliser ses différentes compétences acquises dans son parcours de vie. **L.T.***

Scott Heiferman, et la foi en une culture d'amateurs dans des milieux qui étaient caractérisés par la spécialisation et la professionnalisation. Les héros du nouveau pouvoir sont les «réalisateurs» qui produisent leur propre contenu, cultivent leurs propres aliments et fabriquent leurs propres gadgets.

● **Transparence.** La notion traditionnelle de sphère privée est remplacée par une sorte de transparence permanente, du fait que les jeunes vivent leur vie sur les médias sociaux. Cette mutation exige une réponse adaptée de nos institutions et de nos dirigeants, qui sont mis au défi de réexaminer comment s'y prendre avec leurs électeurs.

● **Adhésion.** Le nouveau pouvoir adore créer des adeptes, même si cette adhésion est beaucoup moins durable. Ainsi, des gens sont prompts à se rallier et à partager, tout en rechignant à promettre leur allégeance. C'est ce qui peut rendre les nouveaux pouvoirs vulnérables et volatils.

### L'appliquer en entreprise

Votre entreprise traditionnelle envisage de développer une aptitude au nouveau pouvoir, voici la marche à suivre:

● **Auditez votre pouvoir.** Un exercice révélateur consiste à placer votre entreprise sur la boussole du nouveau pouvoir, pour voir où vous en êtes maintenant et où vous voulez vous situer dans cinq ans. Posez vos concurrents sur la même grille. Posez-vous ces questions de base: comment utiliser les nouveaux modèles de pouvoir? Comment adopter les valeurs des nouveaux pouvoirs?

● **Prenez votre temps.** Imaginez un groupe de mécontents campés dans votre

## des aptitudes à l'ancien et au nouveau pouvoir.

entreprise, en mesure d'observer tout ce que vous faites. Imaginez ce qu'ils pourraient ne pas apprécier ou tenter de dérégler. Ce niveau d'introspection doit précéder toute espèce d'investissement dans les mécanismes du nouveau pouvoir.

● **Développez un état d'esprit mobile.** Les entreprises à ancien pouvoir doivent faire plus que de la simple introspection: elles doivent aussi réfléchir différemment à leur manière d'entrer en contact. Les entreprises qui ont édifié leur activité sur un modèle de consommation ou tout autre comportement de participation minimaliste verront que cet état d'esprit, toujours plus important, est un défi.

### Trois principes essentiels

Les entreprises qui se fondent sur le nouveau pouvoir peuvent être aisément submergées par la dynamique de leurs effectifs et risquent de ne pas voir ce qu'il faut adapter. Trois principes essentiels peuvent être utiles.

● **Respectez vos communautés.** Les gens qui déploient des modèles de nouveau pouvoir, sans s'acquitter de leur dette envers les valeurs de l'ancien pouvoir, courent particulièrement le risque de s'aliéner les communautés qui les soutiennent.

● **Agissez en «bilingue».** La bonne stratégie est d'agir en «bilingue», soit de développer simultanément des aptitudes à l'ancien et au nouveau pouvoir.

● **Devenez structurel.** La bataille qui s'annonce, entre ancien et nouveau pouvoir, concernera ceux qui sauront contrôler et concevoir les systèmes et structures essen-

## Il faut développer simultanément



PME Magazine  
1203 Genève  
022/ 919 79 00  
www.pme.ch

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines populaires  
Tirage: 20'268  
Parution: mensuelle

N° de thème: 284.046  
N° d'abonnement: 1092286  
Page: 76  
Surface: 184'321 mm<sup>2</sup>

tiels de la société. Les forces du nouveau pouvoir seront-elles capables de réformer les structures existantes? Auront-elles l'ingéniosité de les contourner toutes et d'en créer de nouvelles?

### **Uber, un bon exemple**

L'essor du service de covoiturage Uber est un cas d'étude du nouveau pouvoir. L'entreprise a construit un réseau de transport à la croissance exponentielle sans la moindre infrastructure physique. Le service relie ►

► des chauffeurs et des passagers, ce qui est rendu possible par un logiciel sophistiqué et un système de réputation intelligent: les passagers notent les chauffeurs et inversement, créant ainsi de la confiance et stimulant un bon comportement sans qu'un système de règles plus coûteux ne soit nécessaire.

Le modèle d'affaires Uber dépend presque exclusivement de sa relation avec les participants à son réseau. Cette relation comporte désormais un risque à cause de la divergence entre le modèle de nouveau pouvoir d'Uber et ses valeurs d'ancien pouvoir. Par exemple, en prévoyant un avenir de voitures sans conducteurs, le CEO Travis Kalanick soulignait récemment: «Une fois que nous serons débarrassés du type dans la voiture (le chauffeur), Uber coûtera moins cher.» Des mots qui ont rendu furieux beaucoup de chauffeurs d'Uber qui se syndiquent dans certaines villes parce qu'ils se sentent exploités. Uber aggrave encore les choses avec

ses prix qui augmentent avec la demande, ce qui fâche une base de clients qu'Uber devrait à tout prix avoir de son côté. Si Uber défend son modèle comme rationnel et efficace, certains y voient une rupture de confiance.

Tout en grandissant, Uber affronte de nouveaux défis. Après avoir levé 1,2 milliard de dollars auprès des investisseurs en 2014, la société est désormais vivement incitée à générer des excédents en concentrant le pouvoir et en partageant moins de valeurs avec les chauffeurs et les consommateurs qui alimentent son modèle.

Simultanément, l'ancien pouvoir contre-attaque. A Paris ou à Londres, récemment, des chauffeurs de taxi ont fait grève pour dénoncer le modèle Uber et l'incapacité des gouvernements à régler efficacement le covoiturage. Comment les acteurs du nouveau pouvoir répondront-ils au défi de la réglementation? Pour l'heure, les réponses les plus efficaces mélangent ancien et nouveau pouvoir: une stratégie de lobbying traditionnelle combinée avec la capacité de mobiliser les participants à leur réseau. L'engagement par Uber de David Plouffe, Monsieur «nouveau pouvoir» de Barack Obama, donne à penser que la société a compris les risques. ■


**Jean-Luc Moner-Banet.**

Le directeur de la Loterie romande reste convaincu qu'une entreprise a toujours besoin d'un leader fort qui prend des décisions et assume les responsabilités.

## «Nous sommes dans un mélange des deux»

Jean-Luc Moner-Banet, directeur général de la Loterie Romande, se dit une combinaison entre ancien et nouveau pouvoir.

*Il me semble un peu réducteur d'opposer deux types de pouvoir, un ancien et un moderne. Il n'y a pas de rupture entre eux, même si l'on a connu ces dernières années une évolution extrêmement rapide en raison de l'apparition de nouvelles technologies. Je crois qu'aujourd'hui nous sommes dans un mélange. Par mon âge, 51 ans, par mon éducation et ma culture, je suis influencé par la pensée et les modes de fonctionnement traditionnels. Il en est de même de l'entreprise que je dirige, qui a plus de 75 ans, qui a su évoluer avec les*

*nouvelles technologies et faire preuve d'innovation. A l'image de l'entreprise que je dirige, je suis une combinaison entre l'ancien et le nouveau pouvoir.*

*Au fond, je suis convaincu que nous le sommes tous un peu.*

*Le management actuel est influencé par le modèle participatif. Cette nouvelle manière de gérer les équipes a commencé déjà en Mai 68 avec la disparition du paternalisme. Les nouvelles technologies n'ont fait qu'accélérer ce mouvement. Néanmoins, je suis toujours convaincu qu'une entreprise a besoin d'un leader, de*

*quelqu'un qui prend les décisions et assume les responsabilités. Il ne faut pas se cacher derrière les nouvelles valeurs de collaboration et de partage. Après, dans la mise en œuvre des décisions, je pense qu'il est indispensable de manager de manière participative. Je constate que les jeunes ne s'impliquent pas moins, contrairement à ce que l'on entend parfois dire, mais différemment. En tant que dirigeant d'entreprise, il faut apprendre à leur laisser plus de place dans la mise en œuvre où leur génie se révèle. Aujourd'hui, il n'est de toute façon plus possible de diriger une entreprise à l'ancienne dès que l'on a des collaborateurs qui travaillent dans la communication, la technologie ou le marketing. **L.T.***