

# Sommaire

<b>Préface</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 L'impact de la digitalisation des communications</b> .....	<b>1</b>
1.1 Une révolution en marche .....	2
1.2 Appréhensions suscitées par les mutations technologiques .....	4
1.3 Avantages et intérêts de la transformation digitale .....	5
1.4 « Sollicitude numérique » <i>versus</i> « sollicitude sociale » .....	7
1.5 Freins au changement dans la transformation digitale .....	9
1.6 Virtualisation et disruption sociale .....	10
1.7 Une intelligence en supplantera-t-elle une autre ? .....	11
<b>2 Diriger les hommes</b> .....	<b>13</b>
2.1 De la sémantique à la confusion statutaire .....	14
2.2 Quelques caractéristiques distinctives entre le manager et le leader...	16
2.3 <i>Leadership</i> transactionnel .....	17
2.4 Quelques limites du <i>leadership</i> transactionnel .....	18
2.5 Combinaison ou opposition ?.....	21
2.6 <i>Leadership</i> transformationnel ou « <i>Canada Dry</i> » .....	24
2.7 Mutation à double détente : leader <i>versus</i> entreprise .....	25
2.8 Contexte, circonstance et contingence .....	26
2.9 Le leader global ou leader 3.0.....	32
2.10 Leader global : un « <i>fine tuning</i> » permanent.....	34

<b>3</b>	<b>Un affaiblissement des relations humaines .....</b>	<b>37</b>
3.1	Les rapports sociaux au travail .....	38
3.2	« L'incivilité corporate » .....	40
3.3	Le harcèlement digital .....	42
3.4	Déni du lien social dans l'usage des outils numériques.....	43
3.5	« Pas le temps d'être poli au travail ».....	45
<b>4</b>	<b>Facteur humain dans l'entreprise : approche systémique.....</b>	<b>49</b>
4.1	Sacralisation de la technologie .....	49
4.2	Homme ou robot ? .....	51
4.3	Dystopie technologique.....	53
4.4	La nécessité d'une super-humanité .....	55
4.5	Les prétendus « risques » du facteur humain .....	56
4.6	Super digitalisation : vers une crise de confiance ?.....	59
4.7	À la recherche d'un équilibre.....	60
4.8	Trop de messages et pas assez de cœur .....	62
<b>5</b>	<b>Remettre l'humain au cœur de l'entreprise .....</b>	<b>65</b>
5.1	Orienter la Quatrième Révolution industrielle .....	66
5.2	Renouveler le réseau social.....	68
5.3	Tirer parti de la révolution numérique .....	69
5.4	Réhabiliter l'art de communiquer .....	70
5.5	Vers un nouveau courant de pensée .....	72
<b>6</b>	<b>Le leadership face à un nouveau paradigme.....</b>	<b>75</b>
6.1	L'émergence de nouvelles compétences .....	75
6.2	Réhumaniser le monde digital.....	77
6.3	Contre-performance du management.....	78
6.4	À la recherche de son « pourquoi » .....	81
<b>7</b>	<b>Le leadership « global » .....</b>	<b>85</b>
7.1	Intégrer les outils du digital dans la relation .....	85
7.2	L'agilité et l'intelligence collective .....	87
7.3	Le défi des nouvelles générations.....	88
<b>8</b>	<b>Comment devient-on leader ? .....</b>	<b>91</b>
8.1	Le pouvoir et l'autorité du leader .....	92

8.2	L'autorité consentie.....	93
8.3	La spirale d'alignement du leader global.....	94
8.4	La notion d'engagement.....	97
8.5	Les stratégies personnelles du leader global.....	98
8.6	Les dilemmes du leader : choisir entre le digital et les relations humaines .....	98
8.7	De leader à leader global .....	99
8.8	Renouveler la relation directe .....	100
8.9	« <i>Understanding first, technology second</i> » : la stratégie du leader global .....	102
8.10	Jeux et enjeux pour un nouvel équilibre.....	103
8.11	Des leviers de pilotage.....	105
<b>9</b>	<b>La reconnaissance dans la relation digitale.....</b>	<b>109</b>
9.1	Reconnaître ce qui va bien .....	110
9.2	La notion de responsabilité élargie .....	112
9.3	Dire à nouveau « merci » .....	113
9.4	Les idées fausses sur la reconnaissance .....	114
<b>10</b>	<b>Plan d'action du <i>leadership</i> global .....</b>	<b>117</b>
10.1	La satisfaction des besoins essentiels.....	118
10.2	La satisfaction des attentes complémentaires .....	120
10.3	Apprendre à maîtriser ses émotions .....	122
10.4	Prévenir les tensions relationnelles.....	122
10.5	Respecter la net-étiquette .....	123
10.6	Mettre le digital au service de la relation .....	124
10.7	Réflexions et analyse stratégique .....	125
10.8	Évaluation de la méthodologie .....	125
	<b>Conclusion – À vous de jouer ! .....</b>	<b>129</b>
	<b>Témoignages de leaders 3.0 .....</b>	<b>135</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>149</b>
	<b>Remerciements .....</b>	<b>153</b>
	<b>Aeolis : qui sommes-nous ? .....</b>	<b>155</b>
	<b>L'auteur.....</b>	<b>159</b>



# Préface

Au début des années 1990, période où j'étais dans ma phase d'apprentissage managérial, je menais un projet de télétravail. C'était l'un des premiers. Je dirigeais alors une agence commerciale de 250 personnes au sein d'IBM France. Nous ne pouvions pas bénéficier de nombreux retours d'expérience. Nous étions des quasi-pionniers sur le sujet. Mais il ne nous fallut pas longtemps pour comprendre qu'un tel changement n'était pas neutre. Tout était impacté : le lien entre le management et leurs équipes, les relations interpersonnelles entre collaborateurs eux-mêmes, les interactions avec les clients et les partenaires. Mais il y avait aussi d'autres implications plus insidieuses, plus profondes. La notion de risque psychosocial est brutalement devenue une réalité.

Le même processus s'opérait à chaque fois. Au départ, le télétravail apportait une forme de liberté. On partageait son temps entre domicile, sites clients et bureau. On pouvait s'organiser avec discernement et éviter, par exemple, les temps de trajets interminables aux heures de pointe. Puis, avec le temps, on se sentait éloigné de ses collègues, loin de tout, isolé... et très vite rejeté ! Ce n'était bien sûr pas la règle systématique, mais la situation se présentait suffisamment souvent pour qu'elle soit prise au sérieux.

La conclusion allait de soi. Certes, le progrès technologique permettait d'intégrer l'innovation dans les modes de travail, mais il fallait aussi raison garder et trouver des solutions pour conserver le lien social et préserver les relations humaines. À l'époque, on avait le temps de recadrer les projets, d'autant plus que la technologie – les réseaux en particulier – n'était pas aussi performante qu'aujourd'hui. Tous ceux qui étaient en activité à cette époque

se souviennent et sourient aujourd'hui de l'infinie lenteur de chargement des e-mails, qui ne comportaient alors ni pièce jointe, ni photo, ni vidéo.

En quelques années, le monde s'est radicalement transformé. Entre l'émergence de la troisième révolution industrielle liée à Internet – et celle de la première vague de start-up – et la Quatrième Révolution industrielle et son explosion technologique – les développements agiles, les objets connectés, le Cloud, le Big Data, etc. – des pas de géant ont été accomplis. Aujourd'hui, tout semble possible. Grâce à une simple application – certes parfaitement conçue – un « disrupteur » nommé Uber vient modifier la donne de tout un secteur d'activité et poser de nombreuses questions, notamment sur la précarité du travail généré. En dix années à peine, tous les secteurs ont été touchés par ces déferlantes de créativité qui sont aussi réjouissantes que menaçantes. Grâce à des réseaux ultra-performants, à des technologies de plus en plus pointues, à des applications de mieux en mieux adaptées à notre vie quotidienne, nous sommes peu à peu devenus dépendants de nos tablettes, smartphones et autres appareils.

Nous cherchons l'efficacité ultime, la productivité extrême, la performance en tout, sans avoir pris conscience que ce sont bien les femmes et les hommes qui œuvrent dans l'entreprise qui font la différence.

J'ai la conviction profonde que plus nous avançons dans ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui l'âge numérique, plus la société se digitalise, et plus le facteur humain reprend de l'importance. Un peu partout, on observe que les managers gagnants sont ceux qui parviennent à construire des équipes composées de talents diversifiés et sachant collaborer. À n'en pas douter, les leaders de demain auront cette capacité à intégrer les avancées technologiques dans leur action mais en faisant de la relation humaine la pierre angulaire de leur démarche.

Le livre que nous propose René David Hadjadj – unique en son genre – nous amène à réfléchir à ces questions et à conclure qu'entre un tout technologique et un monde qui miserait tout sur le facteur humain, il y a bien sûr un équilibre à trouver, équilibre que l'on trouvera dans la notion de *leadership* global développée par l'auteur. Un ouvrage efficace et pertinent, qui aborde un sujet qui nous concerne tous.

Gérald Karsenti  
Président Hewlett-Packard Entreprise France  
Vice-président des ventes, Europe, Moyen-Orient et Afrique  
Professeur affilié à HEC Paris

*« Ne doutez jamais du fait qu'un petit nombre de gens réfléchis et engagés  
peuvent changer le monde.  
En fait, c'est la seule façon par laquelle il ait toujours changé. »*

Margaret Mead