

**LE POINT
DE VUE**

de Jean-Pierre Bouchez

La fin des « petits chefs »

Certes, la figure des « petits chefs », dans la lignée de ce que l'on nommait encore il y a quelques décennies le « commandement », forme d'autorité verticale, marquée du sceau de l'infaillibilité papale, n'a pas encore totalement disparu. Cependant, une première brèche apparaît dans la mouvance des missions de productivité des années 1950, où des observateurs découvrent alors l'Amérique et ses techniques de management, dont l'importation apparaît aux yeux d'un certain type de dirigeant comme un modèle alors indispensable pour éviter le repli économique du pays.

Ces premiers « managers », le plus souvent issus des grands corps de l'Etat qui font leur apparition dans les grandes entreprises, sont dans l'ensemble acquis à la nécessité d'une modernité importée. Leur avant-garde est en effet convaincue que la pratique d'un mode de commandement plus démocratique doit nécessairement accompagner le nouveau contexte industriel et social. Pour autant, les nombreux petits patrons sont alors très éloignés, voire ignorants de ces considérations modernisatrices....

Une quinzaine d'années plus tard, les événements de 1968 ont singulièrement ébréché cette posture. Mais le principe de la réalité est revenu assez rapidement reprendre ses droits et sa place, le long de la chaîne hiérarchique traditionnelle. Les « petits chefs » demeurent alors majoritairement rétifs aux pratiques du « management », en dépit des stages de formation qui se multipliaient alors à leur attention et dont les résultats apparaissaient alors pour le moins contrastés...

Le phénomène auquel on assiste

aujourd'hui à travers l'explosion des technologies numériques, depuis l'aube des années 2000 et le déploiement et l'usage des réseaux sociaux numériques (RSN) dans les organisations, d'une autre nature et d'une autre ampleur, ouvre la voie à une métamorphose durable dans les pratiques collaboratives et les solidarités professionnelles. En particulier, le partage et la diffusion de savoirs et de pratiques entrent en tension avec la figure de l'autorité traditionnelle, potentiellement contre-productive et elle-même affaiblie au profit d'une autorité de la compétence ou plus exactement d'une légitimité reconnue par les pairs, travailleurs et professionnels du savoir collaboratif.

Le partage et la diffusion de savoirs et de pratiques entrent en tension avec l'autorité traditionnelle.

Une forme de démocratie collaborative émerge progressivement.

Cette métamorphose prend notamment la forme d'un « leadership partagé ». Certes, le concept est encore loin d'être stabilisé et empiriquement validé, mais il se réfère intuitivement, pour des professionnels d'entreprise, à l'émergence au sein d'une organisation d'un projet porté, ou au minimum suivi avec bienveillance, par le management supérieur et piloté dans un climat de confiance. L'équipe est par ailleurs constituée de profils légitimes, voire

experts, prenant plaisir à coopérer ensemble.

Rien là de très nouveau en somme, à l'exception toutefois de la dernière phrase, qui souligne qu'il peut se combiner harmonieusement et efficacement avec les technologies numériques, et singulièrement les communautés de pratique. Plus généralement, de nouveaux espaces délibératifs, critiques et constructifs se développent, la plupart du temps spontanément, en particulier lorsque la confiance et un certain type de bienveillance managériale sont au rendez-vous. Une forme approchée de démocratie collaborative bien pensée et de partage entre quasi-égaux émerge ainsi progressivement, comme nous l'avons souligné, à travers des échanges de pratiques, du partage d'idées et de concepts, ainsi que de la création de savoirs utiles. Le tout dans le cadre d'espaces, certes majoritairement virtuels mais réticulaires, ouverts et collaboratifs.

Cette configuration d'un nouveau type, conduisant, selon la plupart des témoignages et des recherches, dans le cadre d'un contexte culturel certes favorable, à une amélioration de la performance économique et sociale de l'entreprise. La hiérarchie, dans ce contexte du moins, comme nous l'observons sur le terrain, ne peut ignorer cette tendance, au risque de se marginaliser et de disparaître tout simplement... C'est donc d'un véritable séisme managérial en cours qu'il s'agit de prendre toute la mesure.

Jean-Pierre Bouchez

est dirigeant de Planète Savoir et directeur recherche et innovation du cabinet IDRH.