

Pour un nouveau logiciel managérial

JEAN-PIERRE BOUCHEZ / DIRECTEUR DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION AU CABINET DE CONSEIL EN MANAGEMENT IDRH | LE 28/09 À 16:53



Pour un nouveau logiciel managérial

Le cycle managérial dit de la « grande transformation » atteint ses limites. Il devrait laisser sa place à une forme de management plus collaborative.

Les pratiques managériales sont probablement aussi anciennes que l'humanité, comme en témoignent des réalisations ou des écrits qui ont ainsi parsemés cette longue histoire. Que l'on songe à l'érection des pyramides égyptiennes, plusieurs millénaires avant J.-C., ou au célèbre Traité de Sun Tzu consacré à l'art de la guerre (400 av. J.-C.). Plus près de nous, on sait que le travail à la chaîne se pratiquait à l'Arsenal de Venise (donc bien avant sa découverte par Henry Ford). On peut toutefois considérer que l'entrée dans la modernité managériale se situe au début des années 1930, à travers l'apparition successive de deux cycles managériaux, alors qu'il semble bien que l'on assiste à l'émergence d'un troisième, qui vient ébranler certaines certitudes...

Révolution managériale

Le premier cycle, qualifié de « révolution managériale », sera ainsi théorisée par un certain nombre d'auteurs, aux Etats-Unis à l'issue de la grande crise, où le pouvoir de la bourse avait été largement délégitimé. On assiste alors au retour de la « main visible » des managers, qui s'approprient la direction effective des grandes firmes, souvent au détriment de propriétaires-actionnaires. La complexification des tâches de direction contribuera à l'autonomisation et à la professionnalisation de cette fonction. La croissance vertueuse associée aux « trente glorieuses », consacrera en quelque sorte cette forme de capitalisme managérial, dans le cadre d'une société salariale et verticale.

Grande transformation

Le second cycle, qui émerge à partir du milieu des années 1970 s'assimile à une « grande transformation ». Il se déploie sur la base d'un terreau environnemental et idéologique favorable, marqué par une crise durable sur fond de mondialisation. On assiste alors assez logiquement au retour de nouveaux « propriétaires » (en majorité des **investisseurs institutionnels**) qui souhaitent débureaucratiser ces grandes firmes managériales, à la rentabilité insuffisante et récupérer ainsi le contrôle de leurs biens. Si la base doctrinale de cette reconfiguration a été formulée par des économistes libéraux avec la fameuse « théorie de l'agence » (les managers étant considérés comme les agents des seuls actionnaires), elle a été mise en œuvre dans le cadre de la « révolution conservatrice » anglo-saxonne durant la décennie 1980. Concrètement de nouvelles règles de gouvernance encadrent l'action des dirigeants et l'organisation interne des firmes est profondément remodelée sur la base de l'usage souvent excessif de processus néo-tayloriens et de la profusion d'outils de reporting et de contrôle.

Or, il apparaît à bien des égards, que ce cycle managérial a atteint ces dernières années, ses propres limites sur plusieurs aspects. D'une part, l'usage excessif de ces dispositifs génère des effets contre productifs inducteurs de coûts cachés conséquents bien connus : baisse de la productivité, accroissement du stress et du désengagement. D'autre part, l'abus de cette gouvernance par les processus conduit de facto, telle une prothèse invisible, à transformer les managers en simples gestionnaires abstraits, de sorte que le « travail réel » s'assimile à une représentation purement instrumentée. Enfin, cette logique instrumentale, échappant à ces acteurs, contribue à affaiblir la réflexion et l'analyse intellectuelle, tellement indispensable dans notre univers si complexe et incertain.

Vers un nouveau pacte

Aussi, sommes nous personnellement frappés, en tant que chercheur et consultant, d'avoir pu observer in situ, ces dernières années, dans nombre de grandes firmes, l'émergence d'espaces de confiance, collaboratifs et délibératifs qui se sont singulièrement développés à travers la pénétration des réseaux sociaux numériques. C'est notamment dans ce cadre que se sont (re)déployées de multiples communautés, partageant des savoirs et des pratiques, sur la base d'une gouvernance hybride et subtile entre un appui managérial intelligemment piloté, qui offre une liberté ordonnée à ces collectifs singuliers. C'est à cette condition que ce nouveau pacte donnera toute sa mesure. En faisant ainsi le pari qu'il devra s'imposer à la fois aux excès du gouvernement par les process et le contrôle et aux risques réels de récupération managériale étouffant alors les bénéfices de « l'esprit communautaire ». C'est bien là tout l'enjeu du nouveau logiciel managérial collaboratif, propice à l'émergence, de ce nouveau cycle prometteur.

Par **Jean-Pierre Bouchez**, directeur de la recherche et de l'innovation au cabinet de conseil en management IDRH, chercheur associé au LAREQUOI ●