

La pyramide hiérarchique perd-elle la tête ?

CHRISTOPHE ASSENS / DIRECTEUR ADJOINT DU LABORATOIRE DE RECHERCHE LAREQUOI | LE 27/01 À 15:23



La pyramide hiérarchique perd-elle la tête ?

Les nouveaux codes du management collaboratif remettent en question les principes traditionnels de l'autorité. Quels sont-ils ?

Avec l'essor des réseaux de communication, de transport, de logistique, les entreprises vivent une double évolution dans leur ADN : une évolution dans la **chaîne de valeur** avec des partenaires disséminés à travers le monde ; une évolution dans l'organigramme en découpant les tâches et les responsabilités entre des collaborateurs se situant hors du cadre hiérarchique.

Ces changements soulèvent de nombreuses questions. Par exemple, les « réseaux sociaux » du Web 2.0 transposés à l'entreprise, introduisent de nouveaux paradoxes en management. En l'occurrence, le pilotage d'une entreprise navigue aujourd'hui entre la volonté de contrôler les décisions dans les échelons hiérarchiques, et la nécessité d'accorder la confiance aux collaborateurs dans la prise de décision, au risque de perdre la légitimité du pouvoir. Dès lors, il nous semble important de présenter ces nouveaux codes du management collaboratif qui remettent en question les principes de l'autorité.

La valeur de l'information

Il devient impératif de faire circuler l'information librement, sans supervision hiérarchique, pour créer davantage de valeur par le partage des savoirs entre les collaborateurs. Il convient alors de transformer la réception passive de l'information en provenance des supérieurs hiérarchiques, en co-production active de l'information par la concertation des subordonnés. Pour cela, il faut faire évoluer les mentalités, en renonçant à la rétention d'information comme moyen de conserver du pouvoir individuel,

en acceptant de partager l'information de manière collective afin d'obtenir une autre forme de reconnaissance par la réputation.

Le collaboratif dans le collectif

Il faut modifier la nature des réseaux sociaux dans l'entreprise, en évoluant d'un « capital relationnel » centré sur l'individu en fonction des recommandations entre amis, vers le partage d'un « **capital social** » entre collègues, pour faire avancer les projets d'entreprise. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de changer les règles du jeu en gestion des ressources humaines. Il faut tendre à valoriser davantage l'implication collective dans le plan de carrière, plutôt que de récompenser uniquement le mérite individuel dans les objectifs de performance.

L'articulation hiérarchie/réseau

Le fonctionnement en réseau conduit les collaborateurs d'une entreprise à se passer du dirigeant. En effet, à partir du moment où les échanges dans un réseau se déroulent de manière transversale, en direct, sans intermédiaire hiérarchique, les collaborateurs pratiquent l'auto-gestion. Toutefois, la hiérarchie ne doit pas rester à l'écart des jeux d'acteurs, afin d'éviter les dérives de l'auto-gestion, comme la collusion d'intérêts contraires à la firme. Dans ces conditions, le dirigeant doit descendre du sommet de la pyramide pour encourager les pratiques collaboratives en montrant l'exemple dans sa manière de travailler. À une autre échelle de responsabilité, les cadres intermédiaires doivent devenir des animateurs de réseaux en acceptant de :

- servir de catalyseur dans l'équipe-réseau, en se plaçant au centre des interactions, en servant de relais vis-à-vis des autres afin d'éviter la non collaboration.
- servir d'interface entre l'équipe-réseau et l'environnement institutionnel, en assurant la veille sur les nouvelles normes, réglementations, technologies, ayant un impact sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'extension de l'entreprise aux parties prenantes

Travailler en réseau avec les clients devient un enjeu stratégique pour de nombreuses entreprises, soit pour procéder à une levée de fond dans des financements participatifs sur le modèle du **crowdfunding**, soit pour réaliser de l'innovation conjointe sur le principe du crowdsourcing. D'une manière plus générale, au delà des clients, toutes les parties prenantes comme les fournisseurs, les pouvoirs publics ou les concurrents, sont concernées pour participer en réseau à la co-crédation de richesse avec l'entreprise. Il est donc nécessaire pour les investisseurs de tenir compte de nouveaux critères de performance pour évaluer la valeur boursière d'une firme. Au delà des ressources tangibles, il convient de prendre en considération les ressources intangibles (capital social, e-reputation, rente relationnelle) dans l'évaluation du patrimoine de l'entreprise.

Le management par la confiance

Pour réussir à faire évoluer les codes du management pour rendre la pyramide hiérarchique plus flexible, le dirigeant doit gouverner par la confiance. Comment est-il alors possible de développer la confiance dans l'entreprise ? À ce sujet, le dirigeant peut encourager les démarches de cooptation pour constituer les réseaux de collaborateurs, à l'image des affinités électives qui se nouent autour de la machine à café. La confiance relève aussi d'une succession d'expériences réussies entre collaborateurs. Pour favoriser cette construction de la confiance, il peut être utile d'encourager les pratiques de réciprocité, sur le principe du « renvoi d'ascenseur ».

Enfin, la confiance peut également relever d'une construction plus politique, pour laquelle il convient de rédiger une charte des droits et des devoirs avant de faire appliquer cette charte auprès des collaborateurs par un ou plusieurs gardiens de la confiance, neutres et indépendants.

Le management en réseau introduit ainsi un choc salutaire dans l'entreprise, en bouleversant les habitudes de travail, en permettant au dirigeant d'agrandir son cercle relationnel tout en se rapprochant

de ses collaborateurs.

Christophe Assens est directeur adjoint du laboratoire de recherche Larequoi à l'université de Versailles. Auteur du livre « Management des réseaux »

Francis Hintermann est directeur du département de recherche d'Accenture monde. Il enseigne la stratégie d'entreprise à Sciences-Po Paris.

