

## LE MANAGEMENT PAR LE VIDE ORGANISÉ

Par Anne-Laure Boncori et Jean-Claude Sac

### Les experts

Associate Professor à l'INSEEC Business School, **Anne-Laure Boncori** étudie, dans le cadre de ses recherches, l'évolution des modèles de management, les liens entre la gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises, et l'adoption de nouvelles pratiques par les organisations. Docteure en sciences de gestion de l'université Paris II Panthéon-Assas et diplômée de l'EDHEC grande école, Anne-Laure Boncori est l'auteure de plusieurs publications en la matière. Elle est également professeur intervenant à la Nottingham Business School en 2018, à l'Université Paris Dauphine et aux ateliers de la Chaire Complexité de l'ESSEC.

Diplômé de l'EM Lyon, **Jean-Claude Sac** a débuté sa carrière comme Directeur de la division des systèmes informatiques et bureautiques de Xerox France (et membre du comité de direction). Puis, fut nommé à la tête de Ericsson Information System et de Facit, comme Président Directeur Général. Il a terminé sa carrière comme Président Directeur Général de Nokia France. Depuis, il garde une activité dans le Conseil en management.

## LE MANAGEMENT PAR LE VIDE ORGANISÉ

### 1. Le potentiel du vide comme promesse

Les philosophes de la pensée ancestrale chinoise et présocratique l'avaient bien compris : la nature se nourrit du jeu du vide et du plein, dans un processus contradictoire et complémentaire, comme moteur perpétuel du mouvement, des transformations et des cycles.

Les prémices des sagesses grecques et chinoises viennent, en effet, de l'observation du vide, perçu, non comme un manque ou une absence, mais comme un potentiel de développement, une opportunité de vie à saisir, une non-existence qui trouvera une réalité.

Or, dans un monde de plus en plus complexe, de plus en plus organisé et informatisé, le plein impose sa logique, tandis que les quelques espaces de vide où l'on peut exercer sa liberté s'amenuisent.

## **2. L'entrée en matière pour le manager : sortir du trop plein**

Les notions de plein et de vide sont un moyen d'analyser le management et de distinguer le management contraint (le plein) du management créatif (le vide).

La première notion pour un manager qui prend un nouveau poste est d'identifier d'un côté ce qui, dans sa fonction, le lie directement à l'organisation globale et donc aux autres managers de la société et de l'autre, ce qui relève de son propre domaine, de sa zone d'autonomie dans laquelle il dispose de véritables marges de manœuvre pour décider, agir et innover.

Comme l'a montré Hodson (2001), la plupart des organisations s'appuient sur du management contraint qui correspond à tout ce qui s'impose au manager dans l'exercice de ses fonctions. Dans le cadre de notre approche, le management contraint relève du plein. Certes, il s'agit là d'un management essentiel à l'organisation, nécessitant de la part des managers un talent qui permet de viser au mieux l'optimisation des moyens mis à leur disposition. Néanmoins, tout manager doit apporter à son entreprise, un surplus d'efficacité et de créativité, en générant une « plus-value » managériale. Aussi, doit-il dégager un temps significatif de son activité et de celle de ses collaborateurs pour se tourner vers ce qui doit être amélioré ou inventé, donc se tourner vers le vide, lieu d'exercice de la créativité plutôt, que vers le plein, lieu d'exercice du management de base.

## **3. Comment développer son management pour en assurer l'optimisation et ouvrir de nouvelles voies amenant de la valeur ajoutée**

Le management du plein entraîne inévitablement, avec le temps, une stratification du fonctionnement de l'entreprise avec des couches dont la logique est souvent reconstituée *a posteriori*. Tant que le manager appréhende l'environnement comme un ensemble de contraintes, il est dans la gestion du plein, au mieux dans l'optimisation mais non dans la création de valeur ajoutée. Aussi, il ne s'agit pas de recouvrir le plein existant d'autres couches, sous peine d'arriver à une situation de saturation, mais de se tourner vers les opportunités offertes par le vide. Cela passe par le fait de reconsidérer la logique globale des activités et des objectifs organisationnels afin de sortir partiellement ou totalement de cette stratification paralysante.

Le chemin pouvant garantir la cohérence d'un management structuré avec celle de la recherche d'une créativité plus grande permet à chacun de dégager une plus grande valeur ajoutée personnelle.

## **4. Opter pour un management par le vide organisé**

A ce stade, un choix est possible : délégation ou subsidiarité ; ces deux termes sont parfois utilisés de manière interchangeable et pourtant, ils renvoient à des logiques managériales différentes. La délégation consiste à confier une responsabilité à un collaborateur en lui autorisant à exercer une partie de ses propres pouvoirs, pendant un certain temps, dans un cadre limité ou pour une mission particulière... Avec le principe de subsidiarité, le pouvoir de décision se trouve défini au plus près de l'action, tandis que la responsabilité s'avère fixée au niveau de celui qui est le mieux placé pour

l'exercer. Le principe est que chacun a le pouvoir de décider de tout, à l'exception de ce qui relève du niveau supérieur, c'est à dire des différents niveaux hiérarchiques au-dessus du sien.

Le principe de subsidiarité paraît mieux adapté aux entreprises se trouvant dans des secteurs concurrentiels où les solutions ne sont pas standardisées et où les décisions nécessitent de la valeur ajoutée. Chacun agissant dans les limites des compétences qui lui sont conférées et lorsque la décision ne relève pas de sa compétence exclusive, la solution doit être trouvée avec les responsables concernés ou la hiérarchie.

Comme l'ont montré les travaux de Simon et Houghton (1999), en laissant carte blanche à ses collaborateurs, tout en leur donnant les grandes lignes des objectifs de l'équipe ou de l'entreprise au sein desquelles ils inscrivent leurs actions au quotidien, le manager va faire advenir d'un espace vierge mais délimité par un horizon de temps et d'objectifs, une implication de ses collaborateurs et une recherche spontanée de solutions innovantes.

Notons à ce propos que donner carte blanche à son équipe n'est pas de la délégation, laquelle relève de la gestion du plein. Il s'agit plutôt de s'appuyer sur une logique de subsidiarité où la liberté d'action est de mise, et d'offrir à ses collaborateurs du vide... du vide pensé en amont et organisé.

## **5. Éléments de conclusion : les managers doivent être des leaders**

Pour conclure cette réflexion sur le management par le vide structuré, il existe une condition *sine qua non*. Les managers doivent être des leaders qui construisent leur crédibilité en tissant des relations de confiance avec leurs collaborateurs, en créant les conditions de leur réussite, en leur laissant exercer leur responsabilité dans leur zone d'autonomie, et en admettant le droit à l'erreur.

Ces éléments de conclusion ouvrent la voie à une réflexion sur ce qu'est un manager et ce qu'est un véritable leader, objet d'un vaste débat dans la littérature académique depuis le fameux article de Zaleznik, publié en 1977, dans la *Harvard Business Review*<sup>1</sup>. Le manager s'impose par ce qu'il fait, le leader par ce qu'il est, car il tient son autorité des membres du groupe qui lui reconnaissent une autorité informelle. Le manager fait faire les choses, le leader crée les conditions pour que les choses soient faites (Toor, 2011). Que les managers agissent comme des leaders est une condition nécessaire pour envisager un management par le vide organisé !

### **Références :**

Hodson, R. (2001). "Disorganized, Unilateral, and Participative Organizations: New Insights from the Ethnographic Literature". *Industrial Relations*, 40(2), pp. 204-230.

Simon, M., & Houghton, S. M. (1999). "Succeeding at Internal Corporate Venturing: roles needed to balance autonomy and control". *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), 145.

Toor, S. (2011). "Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers", *Leadership & Management In Engineering*, 11(4), pp. 310-320.

Zaleznik, A. (1977). "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, 55(3), pp. 67-78.

---

<sup>1</sup> Zaleznik, A. (1977). "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, 55(3), pp. 67-78.