

Management : la fin du chef ?

Anne-Laure Boncori / Associate Professor en Management - Inseec School of Business & Economics

Dans le cadre actuel de la transformation digitale des entreprises, de l'ubérisation et de la gig économie, émergent deux nouveaux modèles de management : le management agile et le management collaboratif. A ceux-ci s'ajoute le management intergénérationnel car, fait exceptionnel dans l'Histoire, quatre générations se retrouvent désormais sur le lieu de travail. Ces trois nouvelles formes de management ébranlent les fondements hiérarchiques de l'entreprise.

DES PRATIQUES MANAGERIALES EN VOGUE QUI SIGNENT PARADOXALEMENT LA FIN DU MANAGEMENT

Un premier modèle de management concerne celui de la génération Z et de son rapport aux trois générations déjà en place sur le lieu de travail : Baby-Boomers, Génération X et Génération Y. [La génération Z](#), née après 1995 – c'est-à-dire avec Internet, est décrite comme ultra-connectée, collaborative et peu fidèle à l'entreprise. Elle représentera bientôt 20 % de la population active en France. Ces nouveaux profils recherchent à vivre des expériences et à travailler en équipe, d'où ils veulent, quand ils veulent et comme ils veulent. Ce sont des slashers, qui cumuleront plusieurs métiers dans les décennies à venir et seront pour la moitié d'entre eux, [à l'horizon 2025](#), freelance.

L'autre modèle de management en vogue est le Management agile qui nous vient du monde des programmeurs et de la gestion de projet, ainsi que du management stratégique et du concept d'hypercompétition qui incombe à l'entreprise de développer une capacité à saisir des opportunités de marché avec grande rapidité et surprise. Les maîtres mots du management agile sont réactivité, nomadisme, équipes cross-fonctionnelles, mode de projet itératif de type scrum, et structures de décision aplaties.

Le management collaboratif est, quant à lui, un modèle de management avant tout organisationnel, qui invite les salariés à sortir de leur poste de travail pour être en mode collaboratif avec les différentes parties prenantes. Notons que la finalité coopérative en management a toujours été recherchée mais ce qui est différent ici, c'est que l'on met désormais l'accent sur les postures participatives et sur les comportements individuels de partage.

Or, ces nouvelles formes de management ont en commun de remettre en cause la figure du chef et les modèles de management traditionnels fondés sur la hiérarchie. Elles se rejoignent également sur le fait qu'elles mettent toutes les trois en avant l'autonomie et le travail en équipe. C'est pourquoi, de moins en moins chef omnipotent, le manager est désormais appelé à devenir un facilitateur, un animateur d'équipe, pour passer du « command and control » au mode « trust and develop ».

POUR UNE REHABILITATION DE LA FIGURE DU CHEF EN MANAGEMENT

A en suivre ces nouveaux principes, tout porte à croire que le management dans sa version classique est devenu obsolète et que les différentes strates de management sont à éliminer. On observe d'ailleurs que la notion de leader est aujourd'hui plus à la mode que celle de manager. Or, aborder ce début siècle, avec ses turbulences, sa complexité et son ambiguïté, ne pourra se faire avec succès, sans la réhabilitation de la figure du chef en management. Pour quelles raisons ?

Parce que d'un point de vue anthropologique et psychanalytique, la figure du chef – nous le savons – est essentielle au développement de l'individu et de la société. Parce que le chef joue également un rôle spéculaire, de miroir, favorisant la réflexivité. Parce qu'il permet surtout de régler les conflits, de trancher et d'éviter les jeux politiques internes nuisibles à l'entreprise. Enfin dernier point, parce que

le manager en tant que chef est le garant de la continuité et de la cohérence de l'équipe au quotidien, comme l'a mis en avant Gary Hamel, professeur aux Etats-Unis et consultant célèbre.

Refuser ces rôles d'encadrement au chef, au manager, les diluer ou plus simplement supprimer toutes les lignes hiérarchiques, c'est chercher à conserver le pouvoir et non à libérer les forces vives de l'entreprise. C'est le risque que peuvent encourir ces nouveaux modèles de management.

LES TROIS PRINCIPALES LEÇONS A RETENIR DES NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT

En mettant de côté la remise en cause du chef, on peut retirer trois principales leçons de ces nouvelles pratiques pour le management. Premièrement, qu'il faut redonner du sens au travail. Les chiffres sont parlants. [Selon un rapport 2017 du cabinet international Gallup](#), 94% des salariés se déclarent désengagés au travail. Deuxièmement, il s'agit d'offrir plus d'autonomie, plus de vide aux collaborateurs, en sortant du « [management du plein](#) ». C'est toute la philosophie ancestrale chinoise qu'il faut regarder à ce sujet. Plusieurs [études du ministère du Travail \(DARES\)](#) montrent que le niveau d'autonomie des salariés ne cesse de reculer depuis plus de trente ans. Il faut donc créer plus d'espaces vierges au travail pour susciter une réelle implication des salariés. Dernier point, comme la recherche en sciences de gestion a pu le montrer, il est plus efficace de constituer des équipes mixtes en compétences, en fonctions et en générations.

Ce sont là les principales ébauches du management au 21^{ème} siècle, qui permettront d'accompagner ce qui va venir et qui va ressembler à un tsunami, à savoir l'intelligence artificielle, mais plus encore, la technologie Blockchain, qui sera la véritable 4^{ème} révolution industrielle.