

Hiérarchie et réseau



Description :

Un réseau est presque l'antithèse de la pyramide hiérarchique. Travailler en réseau : indispensable demain ! Mais comment travailler en réseau ? Qui a le(s) pouvoir(s) ? Qui fait autorité ? Comment allier efficacité immédiate et convergence/cohérence des décisions ? Qui décide quoi, en somme, au sein d'un réseau ? Comment fonctionner efficacement hors référence hiérarchique ? C'est là tout le défi des organisations de demain.

Le principe hiérarchique : pourquoi il périclité ?

On l'oublie trop souvent, le management est né au USA peu après la seconde guerre mondiale. Les grandes opérations militaires de ce temps avaient induit la mise au point de méthodes d'efficacité que les anciens soldats importèrent ensuite dans leurs entreprises et leurs "business schools". Le management, de nos jours, est encore tout imprégné de ces méthodes et de ces concepts guerriers. Ne parle-t-on pas continuellement de stratégie, de tactique, de guerre des prix, de bataille commerciale, de conquête de parts de marché, de troupes, de terrain, de bombe publicitaire, d'esprit de guérilla, d'offensive technologique, d'espionnage industriel, etc ... Tout le vocabulaire des conseils d'administration et des comités de direction en est saturé.

Il était donc naturel que le principe hiérarchique fût partie du lot et qu'il s'érigât en axe directeur de nos organisations d' alors. L'équation hiérarchique repose sur le postulat que l'efficacité naît de l'uniformité d'action, que l'uniformité d'action requiert la discipline et que la discipline exige l'obéissance. Ainsi se construit la pyramide hiérarchique où tout le pouvoir est concentré au seul sommet et où toutes les informations remontent et tous les ordres descendent selon la stricte logique verticale.

Il était logique que le principe hiérarchique trouvât à se développer dans l'économie industrielle lourde où le très gros de la main d'œuvre relevait, croyait-on, de la chosification de la force de travail où l'inintelligence syndicale rivalisait avec le taylorisme patronal.

L'économie industrielle classique concentrait l'intelligence sur un tout petit groupe (l'état-major managérial) et consommait beaucoup de force de main-d'œuvre (les troupes "prolétaires" pour reprendre le poncif éculé). Le simplisme radical et primaire de ce type d'organisation d'intelligence minimale trouva le principe hiérarchique parfaitement à sa mesure : il devint donc norme.

Pourtant, ma propre expérience de commando en situation de guerre m'a clairement démontré qu'une fois sur le terrain des opérations, il n'est plus question de voie hiérarchique, mais de complémentarité de talents et de confiance mutuelle indéfectible : chacun sait ce que les autres attendent de lui et sait ce qu'il peut attendre des autres. Les galons ne jouent plus : il ne reste que les expertises individuelles complémentaires et "l'esprit de corps", ce processus de fusion des individualités au service d'une mission, en terrain inconnu, hostile et imprévisible.

Mon enfance dans le milieu des pilotes de chasse m'avait si souvent démontré déjà la même chose : la voie hiérarchique, c'est bon pour les ronds de cuir des états-majors, elle ne concerne que les comiques troupiers, pas les unités d'élite. Un expert vivant vaut mieux que mille héros morts, n'en déplaise à la mythologie et aux martyrologes populaires.

Le postulat de l'efficacité hiérarchique semble donc être mis à mal par la réalité vécue : la discipline hiérarchique en jette un maximum à la parade, mais se révèle bien peu pertinente dans la gadoue et le sang. Pourquoi ?

Parce qu'elle est à la fois trop lente et trop pauvre !

Trop lente parce que lorsque celui d'en face vous a en ligne de mire, demander des ordres, c'est déjà mourir : la confiance va vers ceux qui font autorité sur le terrain (les experts, gradés ou non) et non vers ceux qui ont le pouvoir (les états-majors à l'arrière).

Trop pauvre parce que celui qui vit la situation en sait infiniment plus que celui qui en reçoit des descriptions partielles et partiales.

Tant que le milieu est stable, prévisible, lent, la voie hiérarchique peut fonctionner : ses temps longs de réaction sont compatibles avec la lenteur ambiante, sa pauvreté d'intelligence est suffisante pour assumer la pauvreté des événements.

Tout peut aller, alors, pour le mieux dans le plus simple des mondes.

Mais que le monde alentour devienne chaotique, turbulent, infernal, hyper-complexe, imprévisible, incertain et explosif, alors tous les rapports en trois exemplaires deviennent dérisoires. La voie hiérarchique y est totalement inopérante, tétanisée, irresponsable. La seule réponse que l'on obtient alors est : "démerdez-vous !". C'est le seul ordre qu'un état-major dépassé puisse encore donner ! Cas vécus.

Or, notre monde économique, depuis les crises énergétiques et les révolutions informatique et noétique (l'économie de la connaissance et de l'intelligence au-delà de l'économie classique), est entré en turbulence, en imprévisibilité, en incertitude, en instabilité, en chaos majeurs, irréversibles et durables.

Le principe hiérarchique, jadis opérant dans un monde simple et stable, devient notoirement inadéquat. Dans notre monde affolé, il faut réagir immédiatement, il faut réagir intelligemment, il faut réagir créativement, il faut réagir spécifiquement.

Vitesse, intelligence, créativité et spécificité : voilà les antithèses de la voie hiérarchique.

L'alternative "réseau" : pourquoi elle émerge ?

Face à ces incroyables turbulences et instabilités externes, de plus en plus d'entreprises s'organisent en réseau. Le mot devient à la mode et l'on oublie parfois quel est son sens profond.

Un réseau, c'est un ensemble de nœuds autonomes reliés par des liens souples et variables. Autonomie, souplesse, variabilité : encore trois antonymes du mot "hiérarchie".

Deux types de réseaux s'organisent sous nos yeux.

Les réseaux externes qui voient se relier des entreprises indépendantes mais complémentaires selon des logiques de partenariat, d'externalisation ou de sous-traitance.

Les réseaux internes qui voient de grosses entreprises naguère monolithiques se reconstruire en maillage d'entités, souvent appelées "business units", jouissant d'une autonomie plus ou moins affirmée.

Pourquoi ces émergences ? Tout simplement pour faire risette à Esope à travers "le chêne et le roseau" de ce bon Jean de La Fontaine : le roseau plie mais ne se rompt pas. Le réseau s'adapte mais ne casse pas.

Lorsque le monde devient une mer tempétueuse, le filet de flotteurs qui s'étend par-dessus et s'adapte aux houles, résistera bien mieux et avec bien moins d'efforts que les rigides constructions de bois et de pierres que l'ouragan emportera. Les habitations souples en bambou tressé résistent bien mieux aux séismes que les lourds immeubles de briques, béton et verre.

Vieille dialectique entre le vivant qui s'adapte et le minéral qui résiste.

Le monde incertain et chaotique qui est durablement le nôtre aujourd'hui, appelle à grands cris de nouvelles modalités organisationnelles dont les mots clés, on l'a vu, sont autonomie et adaptabilité, afin de répondre aux sollicitations exacerbées, multiples et perpétuelles de nos milieux devenus fous.

Elles doivent répondre à la vitesse par de la vitesse anticipative ; elles doivent répondre à la complexité par de la complexité créative. Les structures hiérarchiques, elles, ne peuvent répondre à la vitesse que par de l'inertie, et à la complexité que par de la complication : deux réponses totalement inadéquates. Nos nouvelles organisations ne pourront pas être et ne seront donc pas hiérarchiques. Elles seront réticulées.

La notion de pouvoir : pouvoir de quoi ? sur quoi ?

Mais un fonctionnement en réseau, par essence et par définition, repose la question du pouvoir. Qui peut/doit décider quoi, quand, comment ?

Si, comme écrit, le réseau est "un ensemble de nœuds autonomes reliés par des liens souples et variables", un paradoxe surgit : comment concilier "autonomie" (en grec : "qui est/a sa propre loi") et "pouvoir institué" ?

La question du pouvoir est centrale dans les entreprises. Je renvoie pour son analyse minutieuse et magistrale aux travaux d'Henry Mintzberg.

Faire carrière, c'est toujours - ou presque - maximiser son pouvoir personnel car l'attribut premier du pouvoir est l'indépendance : plus on a de pouvoir, moins on a de comptes à rendre et donc moins l'on a de devoir, quoiqu'en disent les puritains angéliques de l'éthique managériale. Le pouvoir, c'est en définitive l'autonomie personnelle "contre" les autres que l'on subjugue (que l'on place donc sous le joug).

On verra plus loin qu'il est une autre manière d'affirmer son autonomie personnelle "avec" les autres : celle qui "fait autorité". Mais n'anticipons pas.

Il est curieux de constater que, plus le monde et l'entreprise deviennent complexes (et ils le deviennent exponentiellement : 22 fois plus d'événements à traiter qu'en 1900 ; 10 fois plus d'intervenants par opération qu'en 1950, donc 100 fois plus de relations à gérer, sans compter une vitesse d'échange d'informations des millions de fois plus grande qu'au joli temps des caravelles de Christophe Colomb), moins le pouvoir formel lié aux fonctions et aux grades contrôle réellement les processus réels. Car qui, en définitive, détient le vrai pouvoir lorsque tout va très - trop - vite ? Evidemment, celui qui est en contact direct avec le client ou avec le processus, et qui ne peut et doit compter que sur lui-même pour réagir ou proagir adéquatement en situation, sur le terrain. Tout le reste est artificiel !

Le pouvoir institutionnel des fonctions et des grades n'est plus aujourd'hui qu'un pouvoir de contrôle et de sanction/récompense ; il n'est déjà plus un vrai pouvoir de décision.

Il est d'ailleurs symptomatique que ceux que l'on nomme les "grands patrons" ne sont, en général, que des héritiers ou des apparatchiks n'ayant ni capacité d'entrepreneur, ni expertise reconnue, ni créativité personnelle. Et pourtant, ce sont eux que les médias courtisent et que les fédérations élisent. Curieux monde qui idolâtre les oripeaux des faux pouvoirs pourvu qu'ils brillent de chiffres gros mais vides. Car c'est bien de faux pouvoirs qu'il s'agit : les vraies décisions ne sont plus jamais à "leur niveau" puisqu'elles sont déjà prises et appliquées bien avant que les événements ne parviennent à leurs oreilles, s'ils y parviennent jamais.

Leur seul pouvoir est d'approuver ou de sanctionner des constructions artificielles totalement déconnectées de la réalité vécue et en total décalage avec les rythmes du réel.

Répetons-le en nos jours de folles turbulences, le vrai pouvoir est aux mains de celui qui est en prise directe avec les clients ou avec les processus productifs. Tout le reste n'est que convention, faire-croire et courtoisie.

Détenir un pouvoir ou faire autorité : institution ou individu ?

On l'a compris, le pouvoir n'est plus là où l'on croyait traditionnellement le trouver. L'institution et l'expertise divergent. La carte de visite (la fonction, le grade) ne signifie plus rien d'autre, s'il n'évolue radicalement, qu'un titre conventionnel et institutionnel, sans beaucoup de pouvoir réel autre que de contrôle et de sanction/récompense.

Le vrai pouvoir de décision se trouve dans les mains de ceux qui sont reconnus comme expert, de ceux, donc, qui font autorité sans nécessairement détenir le pouvoir.

Puisque tout - chaque problématique, chaque domaine, chaque décision - devient de plus en plus complexe, puisque tout relève d'une expertise de plus en plus pointue, le métier du manager lui aussi s'en trouve totalement bouleversé.

Faire autorité ou détenir le pouvoir ?

Un "expert" fait autorité ; un "patron" détient le pouvoir.

Qui décide ? Qui est responsable des décisions ?

Car prendre la décision formelle est une chose, en assumer la responsabilité en est une autre.

Curieux paradoxe de nos temps de juridisme aussi effréné que stérile : les décideurs veulent de plus en plus affirmer leur pouvoir de plus en plus vide, mais intentent de plus en plus de procès à ceux qui les ont "aidé" à prendre leur décision.

Obligation de moyen ou de résultat pour l'expert ? Et pour le patron ?

Qui assume quoi ? Qui doit assumer quoi ?

Les législations définissent les pouvoirs et responsabilités des dirigeants selon des clés de délégations successives qui, si elles sont suffisamment simples (simplistes) pour être codifiées et donc jugées, ne correspondent en rien à la réalité objective des processus réels de décisions et de responsabilisations. Le droit, comme toujours, n'est que construction artificielle dénuée de tout contact avec le réel : le droit n'est qu'idéologique.

Force donc est de trouver ailleurs la clé de notre paradoxe : faire autorité ou détenir le pouvoir ? Institution structurée ou individu reconnu ?

Critères d'efficacité d'une organisation : cohérence et cohésion.

La clé du paradoxe se cache évidemment à la base du processus entrepreneurial, loin de toutes ces superstructures idéologiques et artificielles qui masquent la réalité du terrain.

Premier constat : le milieu entrepreneurial devient de plus en plus turbulent, incertain, imprévisible.

Deuxième constat : le métier de manager devient de plus en plus un métier pointu de coordination de réseaux (d'hommes, d'entreprises, d'entités).

Troisième constat : la complexité ambiante croît exponentiellement et interdit toute prétention à l'omniscience et à l'omnipotence.

Quatrième constat : la régulation des entreprises devra de plus en plus passer par la confiance (qui n'est ni aveuglement, ni bêtise) et de moins en moins par le contrôle (trop lourd, trop cher, trop exaspérant).

Cinquième constat : face aux millions d'incertitudes extérieures, la seule réponse fiable est la certitude intérieure : celle d'avoir un projet de vie auquel on peut croire et qui mérite l'engagement et la mobilisation de toutes les énergies.

Sixième constat : le décideur unique d'antan sera remplacé par une constellation de décisions, chacune prise par ceux ou celles qui font autorité en la matière et qui, donc, sont reconnus pour cela : la compétence primera sur le grade. C'est la logique anti-hiérarchique et "commando" : quand il s'agit de faire péter la casemate, il vaut mieux faire confiance à l'artificier ...

Septième constat : la matière grise, celle de l'expertise et de la créativité, devient de plus en plus la matière première stratégique de nos entreprises, ce qui implique d'entrer dans une logique de gestion des talents au-delà de la gestion des actifs matériels.

Conséquence : peu importe la théorie, ce qui compte c'est que l'entreprise fonctionne en cohésion dans l'espace (esprit de corps, complicité, fraternité de combat, connivence, camaraderie, appelez cela comme il vous plait) et cohérence dans le temps (sens de la finalité et du projet communs, engagement de tous à contribuer, mobilisation des énergies mentales pour la création de valeur(s), principe de frugalité et chasse à tous les gaspillages et tous les parasitismes).

Missions du manager : être garant du projet commun.

Dès lors que le principe hiérarchique s'estompe au profit d'un fonctionnement en réseau, la fonction classique de manager-dirigeant (donc hiérarchique) tend à être remplacée par un rôle précis de coordination de réseau qui n'est plus le travail généraliste classique.

Dans ces conditions, le management n'est plus une fonction, mais devient un métier d'expertise à part entière, avec ses techniques, ses outils, ses talents et ses méthodes spécifiques.

Le manager de demain ne sera plus un gestionnaire comme aujourd'hui (il y aura des financiers, des RH, des logisticiens et des techniciens pour cela), mais il sera un expert de la coordination efficace des réseaux d'entités autonomes. Un nouveau métier d'expertise à part entière !

Coordonner un réseau est un métier qui repose sur quatre piliers.

Le premier est de créer et d'alimenter constamment un projet fédérateur pour le réseau : c'est le projet pour l'entreprise commune, au sens le plus profond, qui allie une vocation (savoir qui l'on est au travers d'une mission externe et d'un métier interne), une vision (savoir dans quel monde on "joue"), une volonté (savoir ce que l'on veut devenir) et des valeurs (savoir comment l'on veut devenir). Le manager de demain sera avant tout le garant de la pérennité de ce projet commun qui fédère le réseau et induit les indispensables connivences et connections entre ses nœuds.

Le deuxième est de constituer et de vivifier un noyau fédérant léger et efficace dont la fonction est d'activer en permanence les liens entre les nœuds qui, sinon, auront une tendance naturelle à se distendre et à disparaître.

Le troisième est de construire un centre d'arbitrage proactif et non bureaucratique pour faciliter les délicats équilibres "win-win" entre les nœuds et le réseau, d'une part, et entre les nœuds eux-mêmes, d'autre part.

Le dernier est de maîtriser anticipativement les nombreux mouvements d'entrée et de sortie du réseau : par définition, la souplesse intrinsèque d'un réseau induit des arrivées et des départs fréquents, au gré des fluctuations du monde alentour, au fil des reliances évanescentes, au fur et à mesure des convergences et des divergences d'intérêts ou de sympathies. Cette variabilité inhérente à tout réseau vivant constitue le défi majeur pour des managers formés aux idées de permanence, de durée, de stabilité, etc ...

Un réseau est chose vivante et mutante, aussi éloigné que l'on veut des vieux mythes de fidélité, de constance, de paternalisme, de "long fleuve tranquille". Un réseau vit et est en perpétuelle métamorphose.

C'est de la qualité et de la solidité du projet commun que dépendra la pérennité du réseau. Et de rien d'autre.

Conclusion : celui qui fait autorité n'a guère besoin de pouvoir.

Dans la tempête, les yeux de la peur se tournent vers celui qui a la trempe de faire face.
L'évidence parle d'elle-même.
Notre économie entre durablement en saison tempétueuse.
Dont acte !

Mais inutile de jouer les Cassandre : la tempête est un danger, certes, mais aussi une formidable opportunité. Que d'énergie déchaînée, que de défis soulevés, que d'intelligence sollicitée, que de maîtrise de soi appelée !

L'idéologie lénifiante qui a accouché de ces calamités sociales que sont l'état-providence et l'assistanat généralisé, a aussi engendré des générations peureuses et frileuses, terrifiées à l'idée de sortir de la couette et du cocon parental douillet.

Elles portent pourtant le futur, notre futur à tous et surtout celui de nos arrière-petits enfants.

Leur enjeu ? Faire le pari de la compétence et de l'individu contre l'institution. Comprendre que Socrate avait tort et que "la République" de Platon serait un enfer : l'homme n'est pas un animal social, l'homme doit dépasser le "social" institutionnel et moralisateur, et construire du "communautaire" libre et créatif.

L'entreprise est aujourd'hui au cœur et au creux de ce mouvement.

Et ce mouvement sera celui de la compétence reconnue contre les pouvoirs artificiels.

Qui est l'auteur ?

Marc Halévy

- Après Polytechnique, Marc Halévy se spécialise en sciences de la complexité auprès du prix Nobel 1977, Ilya Prigogine.

En parallèle, il mène un parcours doctoral en philosophie et histoire des religions, complété par des études rabbiniques. En 1981 il fonde la première entreprise du groupe Maran pour des interventions managériales de terrain auprès d'entreprises en situations complexes.

Depuis le milieu des années 1990, il se consacre à la Prospective (www.complexitude.eu).

Il enseigne dans plusieurs universités et grandes écoles, et assure un vaste programme de séminaires et conférences.

Il a publié une douzaine de livres et des centaines d'articles.