

Chroniques d'experts

LEADERSHIP

Entreprise 3.0 : le chef a-t-il disparu ?

par Jeanne Bordeau

Le 22/09/2014



Les codes du management ont changé. Notre époque récuse le chef, conteste l'autorité. Ces notions seraient-elles tombées en désuétude ?

Chaque année, l'Institut de la qualité de l'expression observe le langage dans dix secteurs d'activité. Cet observatoire sémantique crible entre autres le lexique des ressources humaines : depuis plusieurs années, le thème de la disparition du chef, matérialisé par des termes comme « sans chef » ou « le chef ? », est dans l'air du temps.

Aujourd'hui, la société et l'entreprise sont managées plutôt que gouvernées. Dans une société hédoniste, le chef ne possède plus cette légitimité liée au sacré. L'ère numérique s'installe et le pouvoir est transféré au collectif, les notions de décroissement et de travail partagé prévalent.

Là où le commandement reposait sur une confiance partagée entre dirigeant et dirigés, le management, qui est une science, fonde ses décisions sur des critères purement rationnels et des preuves. Le chef, au sens de caput, la tête, l'homme du sommet semble avoir disparu.

Un désaveu dans l'air du temps ?

Pourquoi ce désaveu ? L'idée du chef fort est-elle associée à des concepts vieillissés et parfois inquiétants comme le sacré, la tyrannie, la hiérarchie ? Le sociologue Michel Maffesoli le confirme : « Les cinq valeurs sur lesquelles la société moderne s'est construite s'effondrent : l'individualisme, la valeur travail, le rationalisme, l'utilitarisme et la vision sur le futur. »

Avec le numérique, le temps est venu d'une société collaborative. Dans les entreprises, une transversalité qui « désilote » s'installe, crée de la transparence et vient tuer les « petits chefs ». Tant mieux ! Les pouvoirs figés s'étiolent et la vieille élite est remise en cause. Dans *Petite poucette*, le philosophe Michel Serres possède à ce sujet une formule éloquente : « on est dans une époque qui n'est plus soumise aux maîtres, mais au savoir. » C'est vrai, jamais le savoir n'a été aussi déterminant... Suffit-il pour autant ?

Mais alors, qu'est-ce que diriger en 2014 ?

C'est prendre conscience de l'enjeu de ses prises de décisions et paroles, évaluer les risques de diffusion d'une information à l'heure du fact checking et d'Internet, qui fait frissonner une information jusqu'au bout du monde en un instant.

On entend résonner des phrases du type :

- *Haut les mains Monsieur le Président !- Combien gagnez-vous ?*
- *Quelles sont les raisons de ce choix stratégique ?*
- *Avez-vous le droit de vendre cette filiale ?*
- *Expliquez-vous, justifiez-vous, donnez des preuves !*

Mais tout doit-il donc être toujours immédiatement expliqué ? Un dirigeant, dans ses choix, sent parfois par simple et profonde intuition que le temps jouera et qu'il y aura ultérieurement un temps juste pour exposer et transmettre...

Coefficient multiplicateur

Rappelons que dans les mains d'un chef sans étincelles, l'autorité semble arbitraire. La notion de chef induit aussi de l'inspiration : le chef est celui qui possède l'auctoritas, « l'autorité ». Auctor « auteur », il inspire vision et confiance dans le projet. Le chef est celui qui est source, celui qui se porte garant de ce qui est déployé.

Rappelons qu'au pays des idées fécondes, un chef doit « penser ample », il doit « penser vite » en plusieurs dimensions, agréger des paramètres jamais réunis jusqu'alors : progrès, rentabilité et développement durable, efficacité, compétitivité et bien-être du collaborateur, transparence et protection des savoir-faire...

Rappelons ainsi, qu'à l'ère de la marque employeur, un chef est aussi le coefficient multiplicateur, celui qui réalise la synergie du groupe et augmente la somme des valeurs individuelles. Il conjugue les talents de chaque collaborateur, les révèle, les libère.

Nouveaux rôles pour nouveau chef ?

A l'ère numérique, un chef sait incarner une posture d'auteur et sait trancher. Il possède une langue qui a la capacité de transporter son auditoire, qui doit allier instinct et « dire juste ». Il sent mieux que quiconque « ce qui se passe au-delà de la colline » et convoque la raison pour convaincre et persuader avec une émotion qui sait séduire. Car séduire n'est pas mentir.

Hyper-connexion et Big Data semblent faire prévaloir prospective, connaissance et prédiction : la disparition du chef aura-t-elle lieu ? Non. Le dirigeant portera toujours le sens de l'entreprise. Plus que jamais, sa parole incarnera la cohérence de l'écosystème complexe d'une entreprise devenue média. Le pouvoir sera certes dans le savoir, mais aussi dans le dire et le voir. Le chef de demain devra être légitime et tellement empli de qualités paradoxales qu'il sera rare, presque introuvable.

Plus de chroniques de : Jeanne Bordeau
A découvrir : LEADERSHIP, AUTORITÉ