

Devenir manager et leader sans pouvoir hiérarchique

How to become a manager and a leader without hierarchical power

Jérémy RENARD,

Directeur Conseil et Audit ATOS Cybersécurité France, diplômé de l'ESCP Europe

Résumé :

Le management hiérarchique est-il pérenne dans un monde de plus en plus incertain et complexe ? Où, conséquemment, nous en demandons toujours plus aux managers ? Que peut encore nous apporter ce type de pouvoir dans un tel contexte et face à une population d'employés qui ne tolère plus l'ordre et face à des projets qui doivent être livrés de plus en plus vite et en même temps, avec des contraintes budgétaires de plus en plus fortes ? Quand bien même leaders et managers peuvent trouver un intérêt certain dans le pouvoir hiérarchique, il convient de réfléchir à d'autres pouvoirs dont ils disposent potentiellement pour relever ces nouveaux défis et considérer de nouvelles organisations pour appliquer ces pouvoirs au service de la performance de l'entreprise. En effet, en enrichissant ainsi ses capacités, le leader et le manager bénéficient alors de nouvelles ressources pour réussir plus facilement leurs missions et aller au-delà. Finalement, où le pouvoir hiérarchique tendait à enlever des libertés aux employés, le manager et le leader de demain pourraient bien diriger avec le pouvoir du sens et des valeurs, ce qui – à en croire Maslow – représentent les meilleurs leviers pour conduire ses équipes à la performance escomptée.

Mots clés :

Management, leadership, performance, pouvoir, hiérarchique, transversal, motivation, organisation, retour d'expérience

Abstract:

Is hierarchical management sustainable in an increasingly uncertain and complex world? Where we always ask more to leaders and managers? What can this kind of power still bring us in such a context and facing a population of employees who no longer tolerate order and facing projects that must be delivered more and more



Renard J., 2018, Devenir manager et leader sans pouvoir hiérarchique, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

quickly and at the same time, with increasingly budget constraints? Even if leaders and managers can find a certain interest in the hierarchical power, it is necessary to think about other powers that they potentially have to meet these new challenges and to consider new organizations to apply these powers to the service of the business performance. Indeed, by enriching its capabilities, the leader and the manager then benefit from new resources to more easily achieve their missions and go beyond. Finally, where hierarchical power tended to take away employee freedoms, the manager and leader of tomorrow could well lead with the power of meaning and values, which Maslow believes are the best levers for driving his teams to the expected performance.

Key words:

Management, leadership, performance, power, hierarchical, transversal, motivation, organization, feedback

INTRODUCTION

Est-il possible de devenir manager et leader sans pouvoir hiérarchique ? Voilà une question difficile à laquelle nous souhaitons apporter des éléments de réponse au sein de cet article, tout en proposant des pistes pour les managers et leaders tant hiérarchiques que non hiérarchiques pour les aider dans leurs missions d'aujourd'hui et de demain.

Tout d'abord, nous évoquerons uniformément les termes *manager* et *leader*. En effet, il ne s'agira pas ici de débattre de ce qu'est un manager ou un leader, ni d'en discuter la différence. A notre sens, un manager d'aujourd'hui est un leader et vice-versa. Le cas échéant, sa réussite semble compromise. Nous en faisons donc un prérequis. A ce titre, Jean-Louis Muller nous rappelle que s' « il est usuel d'opposer management et leadership, en valorisant ce dernier sur le premier, [malgré] la complémentarité entre ces deux rôles » (Muller, 2013).

Ensuite, si nous pouvons envisager un manager ou un leader *sans* pouvoir hiérarchique, c'est qu'il peut en avoir (*avec*). Notre problématique englobera donc ces deux cas pour en étudier les conséquences respectives sur les performances des employés du manager.

Enfin, si nous qualifions communément le pouvoir de *hiérarchique*, il peut en réalité prendre d'autres formes. Le présent texte aura également pour but d'explorer les autres sources de pouvoirs des managers et leaders dont ils bénéficient, souvent dans le savoir ou du moins, sans en avoir pleinement conscience.

Pour conduire cette démarche, nous avons souhaité procéder principalement par induction (De Brabandère, 2017) à travers des ouvrages récents entre deux classiques. Nous avons davantage privilégié les références qui reposaient leurs écrits sur des études et expériences vérifiées pour nous assurer de la rationalité et l'objectivité de notre texte. Dans le même temps, nous n'hésiterons pas à formuler quelques déductions quand cela nous apparaîtra pertinent et à poser quelques questionnements également pour amener le manager qui nous lit à la réflexion et à transposer nos textes à son cas personnel.

In fine, sans avoir la prétention de proposer une recette magique pour les managers – et ce serait illusoire, nous aurons tout le long du texte le souci du concret et nous nous donnons pour mission de fournir au lecteur des conseils applicables et de se poser les bonnes questions pour avancer dans son aventure de leader.

1. Le management non hiérarchique : de quoi parle-t-on ?

« Ce que le management perd en pouvoir hiérarchique, il doit le gagner en sens et en valeur » (Baissas, 2015). Le sens et la valeur, rien que ça ! En plus de pouvoir, nous parlerons de sens et de valeurs, des concepts qui attirent hommes et femmes jusqu'à en guider toute leur vie. Le management a cela de si particulier qu'il nous touche au plus profond de nous-mêmes.

1.1 Le pouvoir non hiérarchique, seulement une question de pouvoir ?

Le pouvoir non hiérarchique, assimilé au management « transversal » ou « fonctionnel » selon les situations peut également se décrire selon 3 axes (Testa & Déroutède, 2015) :

- En premier lieu une identité personnelle, se positionner en tant que manager non hiérarchique : le manager dit « transversal » ou « fonctionnel » doit être convaincu de sa valeur ajoutée dans la mission qui lui est confiée et des enjeux associés ;

- En second lieu, c'est savoir influencer sans pouvoir hiérarchique : une interaction vers et avec les autres qui pourrait se résumer par la « négociation coopérative » d'après les auteurs cités. Le manager va donc agir sur les parties prenantes et pas seulement sur les personnes qu'il souhaite voir agir comme nous le verrons plus loin. Nous parlons ici de motivation et de force de conviction qui sont deux qualités attendues de la part du manager non hiérarchique pour réussir dans sa mission ;
- En troisième lieu, c'est savoir manager hors hiérarchie : le manager doit ainsi trouver sa place et sa légitimité au sein de l'organisation et de l'environnement organisationnel de sa mission, c'est-à-dire entre les acteurs de la mission, y compris les responsables hiérarchiques de ceux-ci.

1.2 Le pouvoir non hiérarchique, une question d'organisation ?

Nous pouvons regrouper les situations ou organisation de management sans pouvoir hiérarchique en quatre catégories (Dicecca V. & De Bucher P., 2013) :

- **Le groupe de travail ou « Task force ».** Nous retrouverons cette situation pour un sujet de réflexion donné ou dans une situation ponctuelle particulière voire urgente. Pour illustration, prenons l'exemple de la gestion d'un incident de sécurité du système d'information d'une entreprise dans la société de l'auteur qui hébergeait le site WEB de dons « jaidecharlie »¹ à la suite des attentats du 7 janvier 2015. Evidemment, sous l'engouement médiatique, le site a été exposé à une très grande menace de piratage dans cette guerre logique et idéologique. Les équipes informatiques de l'hébergeur ont été mobilisées par le Responsable Sécurité des Systèmes d'Information² jours et nuits, sans pouvoir hiérarchique et avec une performance exceptionnelle et ainsi contrer toute tentative de piratage avec succès ;
- **Le mode réseau.** Prenons cette fois le cas d'un manager qui va agir sur un périmètre large au sein de l'entreprise (si ce n'est toute l'entreprise) et va ainsi coordonner des « représentants » ou « correspondants » dans chaque entité ou division concernée de l'entreprise. Plus précisément, c'est ainsi que le RSSI va coordonner des correspondants Sécurité des Systèmes d'Information au sein de chaque département de l'entreprise. Ces correspondants sont des développeurs, des chefs de projet, des administrateurs ou toute autre population hors spécialité et pouvoir hiérarchique du coordinateur. Ils auront cependant pour mission de contribuer – avec une durée définie sur leur temps de travail – à la sécurité des SI au sein de leur périmètre respectif. On parle alors d'un réseau facilitateur pour la diffusion de la sécurité pour évangéliser dans le même temps les populations non sensibilisées ou peu à la sécurité dans les départements dont ce n'est pas le métier initial ;
- **Le projet.** Le manager a cette fois le rôle de directeur ou de chef de projet. Cette notion pourrait à elle seule faire l'objet d'un écrit tant la nature et les exemples de projets sont nombreux. Nous ne citerons qu'un exemple concret rencontré par l'auteur pour illustration : l'implémentation d'une architecture de sécurité auprès des équipes de production (et donc sans lien hiérarchique) de la société ;
- **La fonction récurrente ou le processus.** Autant un projet a par définition une date de fin, autant la fonction récurrente n'en a pas et pourrait être occupée (en théorie du moins) par le manager tout le long de sa carrière. A titre d'exemple ici, la fonction d'Adjoint au RSSI sans lien hiérarchique avec l'équipe Sécurité des Systèmes d'Information qui est rattaché à son supérieur, le RSSI en titre. Alors, dans cette fonction récurrente, il doit exercer un pouvoir non hiérarchique pour manager l'équipe. Pour terminer avec un exemple de processus, citons la prise de responsabilité du plan d'action opérationnel du programme « WellBeing@Work » – via le référentiel « Great Place To Work³ » – de l'ensemble de l'unité de l'entreprise et donc au-delà des prérogatives du manager. Ce processus visant à apporter le bien-être au travail des employés est permanent et est de nouveau opéré sans lien hiérarchique.



Figure 1 : Les organisations du management non hiérarchique

2. Et si le management non hiérarchique s'imposait de lui-même ?

Dans notre contexte actuel, nous trouvons de plus en plus de situations où le management non hiérarchique s'impose de lui-même, le pouvoir hiérarchique étant alors confronté à ses limites. Nous dénombrons ici cinq cas concrets :

- Un nombre **d'indépendants** en augmentation (Maitland, 2014). Le manager est donc amené à diriger des personnes avec qui il n'existe aucun lien hiérarchique et même, des personnes qui sont leur propre patron ;
- Des **projets** de plus en plus nombreux et d'ampleur. Quand bien même ce mode n'est pas nouveau, il gagne en consistance à l'ère des projets de très grandes envergures comme les transformations digitales. A cela, s'ajoute que les projets prennent des dimensions plus larges impliquant des fonctions support de manière significative, ce qui n'était pas la préoccupation majeure auparavant. Un projet informatique était concentré sur l'informatique. Nous voyons de plus en plus de projets impliquant des fonctions distinctes. C'est ainsi que l'informatique est amené à coopérer avec les Ressources Humaines (ex : GSEC), le juridique (ex : gestion et relation avec les partenaires) et les services financiers (ex : rationalisation des coûts du système d'information) ;
- Des **fonctions** qui intrinsèquement travaillent avant tout sans pouvoir hiérarchique. Plus précisément, nous parlons ici des fonctions support (Gestion des Ressources Humaines, Contrôle de gestion, Responsables des alliances et des partenaires, Direction financière, etc.) où, proportionnellement à la taille de l'entreprise, nous trouvons rarement des grandes équipes mais plutôt un travail avec de nombreuses équipes ou managers. A titre d'exemple, une équipe de Gestion de Ressources Humaines sera rarement très importante en nombre (proportionnellement) et le pouvoir hiérarchique y est donc quantitativement faible tandis que les Responsables RH vont travailler avec l'ensemble des managers sans pouvoir hiérarchique ;
- Le **monde du savoir** d'aujourd'hui vise à amoindrir de facto les barrières hiérarchiques (Baërd & Martin, 2013). Avec la démocratisation de l'accès aux informations, fini le temps où le manager hiérarchique légitimait sa place de par son savoir unique ou du moins suffisant pour que ses subordonnés ne

remettent pas en cause son pouvoir. En effet, ce « pouvoir » de l'information est aujourd'hui accessible à tous et un employé peut très bien se former ou trouver les informations dont il a besoin sur les différents médias existants (e.g. Internet), par exemple, à travers de MOOC⁴. Et puisque nous vivons dans un monde où l'information prime déjà et prend de plus en plus d'importance, cela ne peut que se confirmer dans le temps ;

- Un **monde en constante évolution** où le management hiérarchique ne convient plus (Baërd & Martin, 2013). La légitimité du manager hiérarchique pouvait aussi reposer sur sa capacité à définir une stratégie à long terme et d'établir des prévisions. Cependant, de nos jours, quand bien même les entreprises disposent toujours de plans sur quelques années⁵, au quotidien, le manager est confronté à des événements toujours nouveaux (ex : nouvelles technologies, nouveaux usages, nouvelles réglementations, etc.). Il n'a donc pas d'autres solutions que de s'adapter et de se renouveler sans arrêt. L'entreprise est alors amenée à travailler dans un mode d'organisation propre au management non hiérarchique (ex : groupe de travail afin de se pencher sur les nouvelles problématiques ou projet – cf. § 1.2).

Dans un tel contexte, quelle place reste-t-il au pouvoir hiérarchique ? Est-il envisageable d'opposer le pouvoir non hiérarchique au pouvoir hiérarchique ?

3. Et si nous étions davantage manager et leader sans pouvoir hiérarchique ?

3.1 Etendre son champ d'action via le pouvoir non hiérarchique

Lorsqu'un leader ou manager dispose de pouvoir hiérarchique, par définition, ce dernier est limité à son périmètre. Par exemple, un chef de département dispose de pouvoir hiérarchique uniquement au sein de son département. Selon le niveau hiérarchique du manager, cela peut cependant couvrir un périmètre large voire couvrir l'ensemble de l'entreprise pour son dirigeant. La force du pouvoir non hiérarchique est qu'il n'a pas de limite de périmètre. En effet, un chef de projet rattaché à un service peut agir sur l'ensemble de l'entreprise dans le cas où son projet concerne toute la société. Evidemment, ce cas peut sembler extrême mais pour autant, reste plausible et même à des niveaux inférieurs, l'idée est donc que le pouvoir non hiérarchique n'est pas limité au périmètre du service, département ou direction du manager non hiérarchique.

3.2 Alléger ou inverser la pyramide hiérarchique

Des entreprises ont fait l'expérience d'alléger ou d'inverser la pyramide hiérarchique et souvent avec succès. D'ailleurs, les exemples ne manquent pas (Getz, 2016). Respectivement, nous pouvons citer les sociétés Gore et Vinci. Dans le premier cas, les employés sont des associés et ne relèvent donc plus d'un pouvoir hiérarchique (Baërd & Martin, 2013). Outre les résultats exceptionnels que connaît la société, ce n'est pas au détriment du bien-être des salariés, bien au contraire⁶. Par conséquent, preuve en est que sans pouvoir hiérarchique, une organisation peut réussir voire surperformer par rapport à des entreprises ayant une structure classique.

3.3 influencer plutôt qu'imposer

Par définition, un manager non hiérarchique ne peut imposer de par son pouvoir hiérarchique qu'il n'a pas. Il doit donc trouver d'autres moyens de conduire les autres à agir, et contrairement au leader hiérarchique, il ne pourra être tenté d'user de pouvoir hiérarchique y compris dans des situations plus difficiles. Au contraire, il n'aura d'autre solution que de faire preuve d'ingéniosité et d'aller plus loin dans ses pratiques de management et de leadership. Les résultats finaux sur la motivation des acteurs seront certainement bénéfiques. Rappelons à ce titre cette célèbre citation : «Le leadership: c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire. » (Eisenhower D.D., 1954).

3.4 Le pouvoir non hiérarchique plus efficace que le pouvoir hiérarchique ?

De meilleurs résultats, des employés qui se sentent mieux, des managers qui sont voués à donner le meilleur d'eux-mêmes, le pouvoir non hiérarchique semble donc avoir de nombreuses vertus et dépasser les capacités du pouvoir hiérarchique.

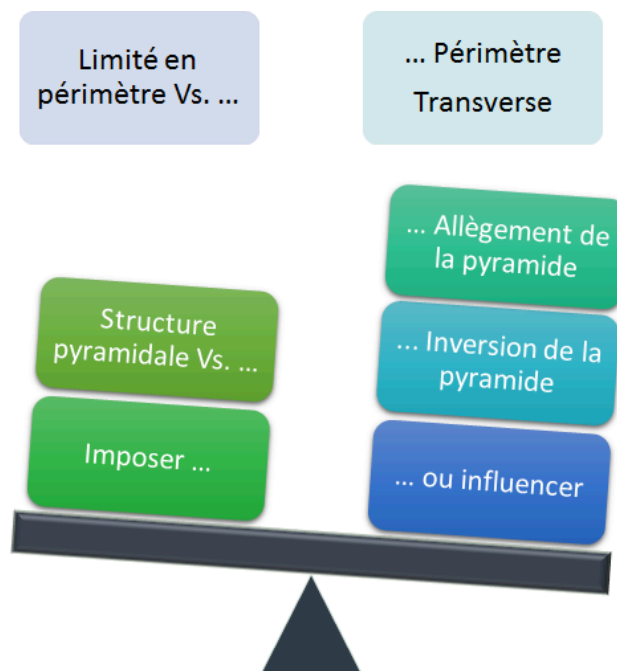


Figure 2 : Pouvoir hiérarchique Vs. pouvoir non hiérarchique

Il nous apparaît intéressant à ce stade d'approfondir notre réflexion sur les effets du pouvoir non hiérarchique sur la motivation des salariés, ce qui va – ou pas – conduire à leur performance et donc celle de l'entreprise.

4. Et finalement, en quoi l'absence de pouvoir hiérarchique nous empêcherait de devenir manager et leader ?

La réussite d'un leader ou d'un manager dépendra grandement de la façon dont il aura su amener une équipe à la performance, à atteindre les résultats attendus. Cela passe évidemment par la motivation des employés dont il est le manager (hiérarchique ou non). Il existe de nombreux ouvrages sur la motivation (Rodet & Bourdu, 2011)

et il ne s'agit pas ici de débattre de la meilleure façon d'obtenir la motivation du personnel mais d'identifier en quoi le pouvoir hiérarchique y joue un rôle ou pas. Pour cela, nous reprenons les vingt-trois facteurs de motivation identifiés lors d'une étude menée par deux psychologues (Bradberry T & Greaves, 2010) :

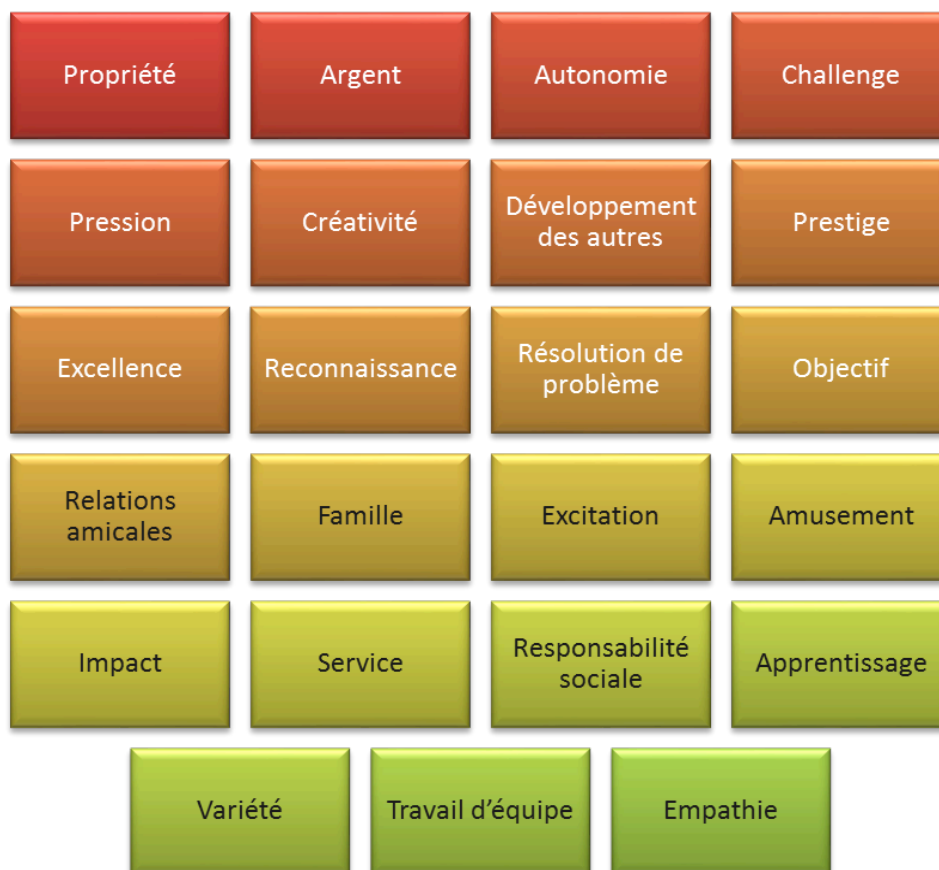


Figure 3 : Les 23 facteurs de motivation selon Dr. Bradberry & Dr. Greaves

La question que nous pouvons nous poser maintenant est : pour le ou lesquels de ces vingt facteurs le pouvoir hiérarchique peut-il avoir un rôle ? Quand bien même cela pourrait faire l'objet d'un débat, nous estimons que seuls les facteurs suivants nécessitent ou sont facilités par le pouvoir hiérarchique dans leur mise en œuvre :

- La **propriété** : car le manager hiérarchique ou le dirigeant est souvent la personne qui détient les parts de la société et peut en céder, les partager ou tout simplement les promettre. Cela peut concerner d'autres actifs de l'entreprise à la disposition des dirigeants ;
- L'**argent** : les budgets en termes de rémunération sont souvent confiés au manager hiérarchique qui pourra plus facilement – s'il le souhaite – augmenter les revenus d'un employé ;
- Le **prestige** : pour des raisons similaires aux deux points précédent, le pouvoir hiérarchique facilitera certainement les salariés à accéder au prestige en leur octroyant des avantages de quelque nature que ce soit (ex : voiture de fonction ou superficie et qualité du mobilier du bureau) ;
- La **famille** : ce critère peut avoir deux interprétations. Il peut concerner d'une part l'entreprise familiale à laquelle la personne va être attachée plus qu'à l'entreprise en soi. Alors, la famille dirigeante est généralement celle qui dispose du pouvoir hiérarchique et est la seule à pouvoir en bénéficier pour agir sur ce facteur. D'autre part, et c'est certainement l'interprétation la plus commune, une motivation est de pouvoir consacrer du temps à sa famille en tant que salarié. Les dispositifs qui le permettent (télétravail, aménagement des horaires, etc.) sont activables via le pouvoir hiérarchique ;

- La **pression** : le pouvoir hiérarchique utilisé à bon escient est perçu comme protecteur (et à l'inverse, peut-être utiliser comme facteur de pression supplémentaire et alors causer un stress plus élevé). Par conséquent, un manager hiérarchique pourra plus facilement user de son pouvoir pour réduire la pression et motiver plus facilement ses subordonnés ;
- Le **développement des autres** : les responsabilités en termes de développement de carrière et de formation notamment sont généralement confiées au leader hiérarchique. C'est pourquoi il nous semble plus facile pour ce dernier d'accompagner ses collaborateurs dans leur développement ;
- La **résolution de problème** : à l'aide du pouvoir hiérarchique, le manager peut disposer de leviers supplémentaires pour accéder à des informations ou des contacts auxquels le salarié demandeur pourrait ne pas avoir accès. C'est en cela que le pouvoir hiérarchique peut être vu comme facilitateur dans ce cas ;

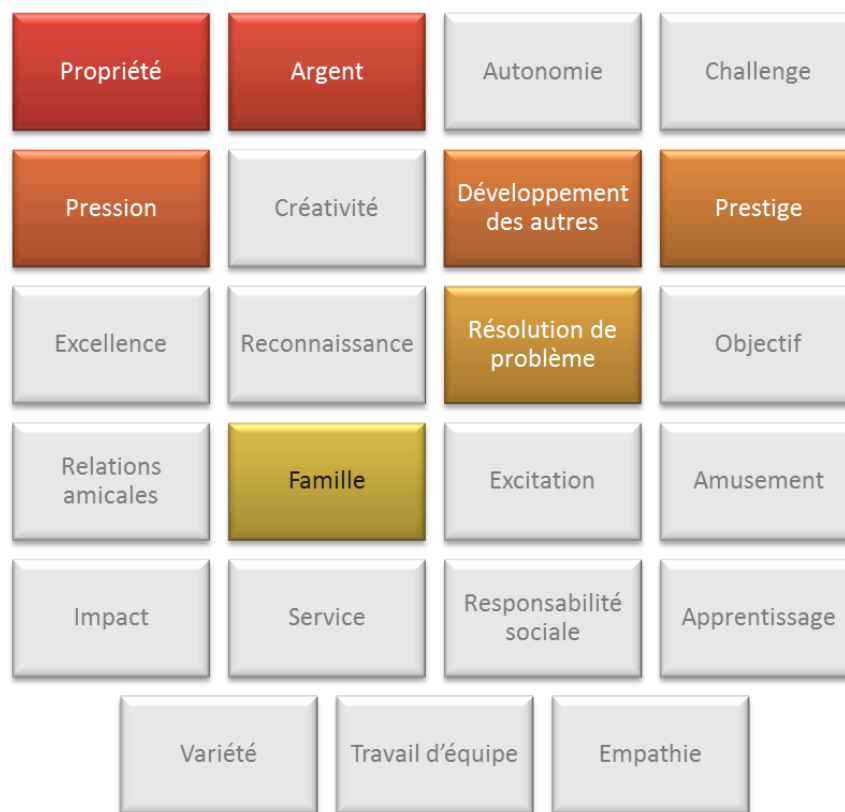


Figure 4 : Les 7 facteurs de motivation sur lesquels le pouvoir hiérarchique semble avoir un rôle

Selon nous, le pouvoir hiérarchique peut jouer un rôle sur sept facteurs seulement et au plus, c'est-à-dire moins d'un tiers. Autrement dit, cela signifie que sans pouvoir hiérarchique, le manager dispose encore d'au moins deux tiers des leviers de motivation. Il ne pourra donc certes pas répondre à toutes les attentes de ses employés – quoi que certains diront que sans pouvoir hiérarchique, il est possible d'agir sur l'ensemble des facteurs – mais pour autant, il n'en garde pas moins un grand nombre d'atouts pour accompagner son ou ses équipes.

5. Alors comment devenir un manager et un leader sans pouvoir hiérarchique ?

Ne pas disposer de pouvoir hiérarchique ne signifie pas ne pas avoir de pouvoir. Nous signifions par là qu'il existe d'autres pouvoirs qu'un leader non hiérarchique dispose (ou peut disposer). Nous en dénombrons sept en proposant pour chacun des exemples de mise en application. Bien entendu, il existe bien d'autres moyens d'appliquer ces sept pouvoirs et les exemples proposés ont avant tout un rôle d'illustration.

5.1 Pouvoir n°1 : les valeurs

En premier lieu, la valeur qui nous paraît fondamentale est la **confiance**. L'un des meilleurs exemples se trouve dans un ouvrage d'Alain Duluc (2013). Où il nous fait part de l'analogie avec la relation homme - cheval. En effet, il n'existe aucun pouvoir hiérarchique entre l'homme et le cheval et en même temps, l'homme a su le diriger depuis de nombreux siècles. Pour lui, c'est la confiance accordé à l'animal qui a permis cela.

Pour atteindre le niveau de confiance suffisant, trois critères sont essentiels : protection, ouverture et proximité du manager (Dicecca & De Bucher, 2013). Pour aider le leader non hiérarchique à obtenir cette confiance, nous pouvons également faire référence au modèle « TRUST » (Maitland, 2014) dont nous reprenons les 5 clés ci-dessous :

- Faire confiance à ses employés ;
- Récompenser les résultats plutôt que les heures passées au bureau ;
- Comprendre l'intérêt commercial ;
- Partir d'en haut ;
- Traiter les personnes comme des individus.

Enfin, dans PERSONNEL, les auteurs nous proposent d'autres pistes intéressantes en termes de valeurs comme (Baërd & Martin, 2013) :

- la **valorisation de chacun** ;
- de parier sur la **transparence** (à l'instar de M. Zuckerberg) ;
- miser sur la **réactivité**.

Finalement, nous reprendrons cette citation des auteurs : "un enjeu managérial fondamental est de parvenir à confier un pouvoir d'initiative aux salariés de la première ligne" qui montre bien que le pouvoir hiérarchique doit être délesté pour être transformé en une valeur, l'**initiative**.

Mise en application : avec l'aide de l'exercice du blason, le manager définit un ensemble de valeur en mode participatif avec son équipe. Il est également possible de se reprendre les valeurs de l'entreprise qui élabore généralement une charte dans ce sens mais alors, les valeurs pourraient être perçues comme imposées et il n'est pas dit que les valeurs en question obtiennent l'adhésion des salariés.

5.2 Pouvoir n°2 : le sens

"Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et large" (Saint Exupéry, 1948).

Outre cette citation, nous pouvons nous remémorer la fable du casseur de Pierre (Péguy, 1910), ou comment construire sa cathédrale comme le rappelle Sandrine Meyfret (2014) pour « gagner en impact » en tant que manager. Typiquement, un manager porteur de sens va amener ses collaborateurs à travailler pour une cause

qui les dépasse. Comment cela permet-il des résultats si probants ? Certainement parce qu'il induit une charge émotionnelle (Dicecca & De Bucher, 2013).

Mise en application : au début de chaque projet, le manager est invité à partager des questions simples mais qui n'en sont pas moins efficaces (Aubourg & Lecointre, 2012) :

1. Pourquoi lancer le projet ?
2. Comment mettre le projet en œuvre ?
3. Que va apporter le projet ?

5.3 Pouvoir n°3 : Le comportement

Dans son comportement, le leader sans pouvoir hiérarchique pourra influencer différemment et s'en trouvera plus ou moins efficace. Plusieurs pistes (complémentaires) s'ouvrent à lui :

- Perfectionner son **charisme** dans son comportement. Cette qualité ne fait pas tout. Pour autant, elle facilite certainement le pilotage d'équipes et contribue certainement au leadership du manager sans pouvoir hiérarchique (Hills, 2013).
- Appliquer les principes fondamentaux de la motivation que sont **l'autonomie, la maîtrise et la pertinence** (Pink, 2009) en permettant à son équipe d'en bénéficier. Nul besoin de pouvoir hiérarchique pour cela. Nous dirions même que l'autonomie s'affranchit du pouvoir hiérarchique. L'exemple de l'encyclopédie fournie par l'auteur est frappant : entre le projet « Encarta » de Microsoft réalisé dans une structure hiérarchique classique et le projet « Wikipedia » réalisé en mode communautaire sans aucun pouvoir hiérarchique, c'est bien le second qui a pris le dessus de manière évidente ;
- Adopter un comportement de **coach**. Sans pouvoir hiérarchique, le leader ou manager transversal se doit de prendre une posture de coach. Cela permet aux personnes de prendre conscience de leur potentiel et de se dépasser (Cardon, 2014) ;
- Dans la même lignée, le manager a tout intérêt à pratiquer **l'empowerment**. Car si nous parlons du pouvoir du manager, et si chaque personne de l'entreprise disposait elle-même de pouvoir ? Et si la solution était de déléguer le pouvoir – du moins en partie – à chacun ? Un pouvoir de potentiel qui ne demande qu'à s'exprimer (Liger & Rohou, 2016).

Mise en application : chacune des quatre dimensions s'apprend et s'améliore. Le lecteur est invité à se référer aux ouvrages cités pour y trouver des exemples précis et des exercices d'entraînement et de mise en application. A titre d'exemple, pour ce qui est du charisme, Chilina Hills explique aux managers comment adopter la bonne posture physique, le bon rythme et timbre de voix, le bon regard, etc. (2013). Pour ce qui est de la posture de coach, outre les ouvrages d'Alain Cardon, nous pouvons également faire référence à l'ouvrage de Belkacem Ammiar et Omid Kohneh-Chahri qui propose cinquante-cinq outils dans leur « boîte à outils » (2016).

5.6 Pouvoir n°4 : Le réseau

« Lorsque tu fais quelque chose, sache que tu auras contre toi, ceux qui voudraient faire la même chose, ceux qui voulaient le contraire, et l'immense majorité de ceux qui ne voulaient rien faire. » (Confucius, V^e s. av. J.C).

Outre les managers hiérarchiques sur lesquels le leader sans pouvoir hiérarchique pourra s'appuyer, il devra aussi compter sur le maximum d'acteurs intervenant au sein de sa mission.

Pour cela, nous pourrions nous mettre en place la stratégie des alliés (ou carte des partenaires) qui consistera à identifier les catégories d'engagements de chaque acteur⁷ (Fauvet, 2009). Le but étant de s'appuyer sur les bonnes personnes et de ne pas perdre d'énergie avec les plus réfractaires.

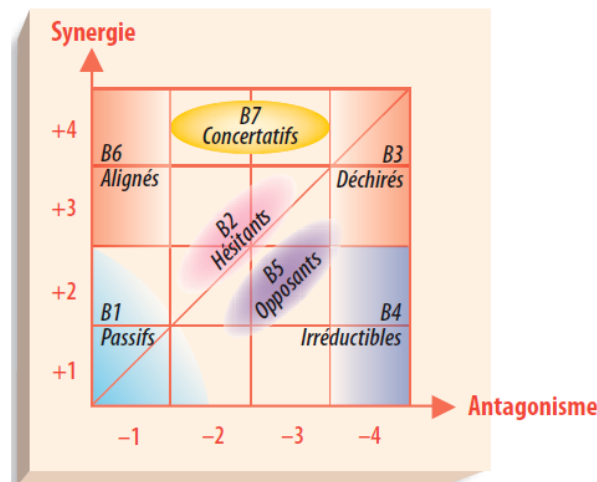


Figure 5 : Carte des alliés – Source Kea&Partners

Evidemment, établir une telle stratégie modélisée par la carte présentée ci-dessus demande de connaître les acteurs en place. Le leader devra alors mettre en œuvre ses talents relationnels pour identifier le positionnement des personnes clés a minima.

Mise en application : Réaliser une carte des partenaires après avoir étendu son réseau au maximum pour connaître les acteurs de la mission. Organiser la gouvernance de sa mission ou de son projet, ainsi que sa coordination en conséquence.

5.3 Pouvoir n°5 : La méthodologie

Il existe plusieurs manières d'aborder une mission. Encore faut-il adopter celle qui convient le mieux à la situation et à l'environnement et la culture de l'entreprise. Cinq profils peuvent être énumérés (Dicecca & De Bucher, 2013) :

- **Architecte** : dans cette posture, le manager va d'une part identifier l'organisation de management non transversale à laquelle il appartient (cf. figure 1). Dans un second temps, il définit clairement le plan de sa mission, idéalement à travers un « contrat de mission » où sont renseignés les parties prenantes, les enjeux, les périmètres, les résultats à atteindre, les indicateurs de performance, les moyens et ressources, les contraintes et les modalités de reporting ;
- **Stratège** : dans ce rôle, le manager excellera particulièrement dans la constitution de son réseau et pour en tirer tous les bénéfices. Après avoir mis en œuvre son pouvoir n°4, il convient alors d'identifier les obstacles à la mobilisation des contributeurs dont il a besoin. Il devra alors trouver les leviers pour en faire des alliés, souvent en apportant des contreparties. De la même manière, le manager-stratège s'assure d'intégrer dans son réseau le ou les décideurs nécessaires au bon déroulement de sa mission au risque le cas échéant de se retrouver bloqué ou de perdre trop de temps ;
- **Leader** : le manager-leader est un homme d'action qui va entraîner, influencer pour faire-faire et rester ouvert pour trouver les bonnes solutions et ainsi surmonter les obstacles, et ce, sans pouvoir hiérarchique. Le leadership est un art mais une fois maîtrisé, il surpasse le pouvoir hiérarchique comme

nous l'avons évoqué plus haut (cf. § 3.3). Gagner en leadership, c'est tout d'abord développer son leadership personnel, communiquer sa vision, fédérer, savoir changer de cadre de référence, mettre en pouvoir et valoriser pour encourager, notamment avec la force des feedbacks (Testa, Lafargue & Tilhet-Coartet, 2013) ;

- **Communicant** : en bon communicant, le leader va faire connaître la mission, faire adhérer et faire agir. Ici, les aspects humains sont primordiaux pour trouver les bons leviers et atteindre de tels résultats. Plus précisément, il aura besoin de générer respectivement un impact tantôt cognitif, affectif et comportemental. De nombreuses méthodes existent pour améliorer sa communication en tant que leader. Il existe cependant des références qu'il convient de connaître et de mettre en application comme la communication non violente (Rosenberg 2004), la programmation neurolinguistique (Brandler & Grinder, 1975) et l'analyse transactionnelle (Berne, 1977) ;
- **Capitaine d'équipe** : le leader constitue son équipe en identifiant les personnes clés pour s'en faire un cercle rapproché de coopération. Il définit également les règles de fonctionnement et les modalités de communication entre les différentes parties prenantes. In fine, il doit s'assurer que chacun sait qui fait quoi, quand et comment.

Mise en application : Commencer par rédiger le contrat de mission assurant ainsi un bon démarrage de la mission ou sa pérennité s'il a déjà commencé.

5.5 Pouvoir n°6 : Le positionnement

Ce n'est pas parce que le leader n'a pas de pouvoir hiérarchique qu'il ne peut pas disposer de celui des autres ne serait-ce que partiellement. Ainsi, en termes de positionnement, le manager sans pouvoir hiérarchique devrait (Becquereau, 2016) :

- être appuyé par un manager avec le plus haut pouvoir hiérarchique possible en tant que **sponsor** de sa mission. Idéalement, nous parlons d'un membre de comité de direction, voire du comité exécutif. Evidemment, ce sponsor ne doit pas être juste un affichage mais un dirigeant qui a un rôle de porte-voix et de décisionnaire dans la mission (Dicecca & De Bucher, 2013) ;
- avoir **son propre manager hiérarchique** placé au moins un niveau au-dessus de toutes les personnes qui interviendront sur le projet.

De cette manière, le leader bénéficie indirectement de pouvoir hiérarchique de par son positionnement et ses appuis. Ces éléments sont des facilitateurs pour débloquer certaines situations, notamment quand une « escalade » est nécessaire.

Mise en application : S'assurer de la conformité de ses deux conditions avant le démarrage de la mission (et nous insistons, *avant*) au même titre que les prérequis nécessaires au bon déroulement du projet comme nous le verrons dans la partie suivante. Exiger que ces conditions soient remplies le cas échéant.

5.7 Pouvoir n°7 : La vision

« I have a dream ... » (Luther King, 1963)

La vision est sans aucun doute un pouvoir des plus puissants. Il suffit, pour s'en convaincre si besoin en était, de prendre l'exemple de Martin Luther King qui a su déplacer des foules sans absolument aucun pouvoir hiérarchique. Plus de cinquante ans plus tard, sa vision est encore dans nos mémoires en tant qu'exemple. Certainement aussi parce qu'elle a permis un monde meilleur.

Mise en application : le lecteur intéressé trouvera de nombreux exercices dans la littérature pour définir, clarifier, communiquer et mettre en œuvre sa vision. A titre d'exemple, nous ferons référence à un ouvrage qui nous a paru particulièrement riche et pertinent en la matière (Testa, Lafargue & Tilhet-Coartet, 2013).

6. Le pouvoir hiérarchique, un pouvoir substituable ?

Après tout ce que nous venons de voir, nous pourrions être tenté de dire que le pouvoir hiérarchique est substituable par de nombreux autres pouvoirs, a fortiori s'ils sont combinés et tous mis en œuvre par le manager sans pouvoir hiérarchique. Nous nous proposons dans cette dernière partie de partager un retour d'expérience relatif au pouvoir hiérarchique, certes synthétique mais qui se veut avant tout objectif.

6.1 Des prérequis indispensables

Le constat est fait que le leader aura toute difficulté à employer les sept pouvoirs énumérés ci-dessus s'il n'a pas appréhendé les prérequis et points de vigilance afférents au préalable. Nous en comptons six fondamentaux :

Premièrement, le manager doit exercer ses pouvoirs dans un cadre qui répond à un niveau minimal des besoins extrinsèques des personnes ou « facteurs d'hygiène » (conditions de travail, rémunération, ...). Nous faisons évidemment référence à la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959).

Deuxièmement, rappelons aussi que le pouvoir hiérarchique apporte de facto une légitimité contrairement aux autres types de pouvoir. C'est donc un effort supplémentaire que le manager ou leader sans pouvoir hiérarchique devra réaliser. La légitimité peut se décrire en quatre composantes selon Eric Berne (institutionnelle, celle que nous accordent les autres, celle que nous nous donnons, liée à nos compétences).

Troisièmement, le leader sans pouvoir hiérarchique sera plus facilement confronté à plusieurs managers hiérarchiques, tous ceux des personnes managées de manière non hiérarchiques. La probabilité de conflits s'en retrouve renforcée. De base, nous passons d'une relation duale "manager-managé" à tripartite : "N+1, acteur, manager sans pouvoir hiérarchique".

Quatrièmement, le manager non hiérarchique se retrouve plus facilement dans une situation de management à distance (quand bien même les employés du manager hiérarchique pourraient se trouver aux quatre coins du monde). Sans pouvoir hiérarchique, le leader est alors confronté à de nouvelles problématiques culturelles, de communication, linguistiques, technologiques, spatiales, etc. (Léon, 2011).

Cinquièmement, « chasser le naturel, il revient au galop » comme le dit l'adage. Nous citerons à cet effet l'exemple de l'entreprise Morning star où les employés finissent par partir au bout de deux ans malgré l'allègement du pouvoir hiérarchique car les gens veulent commander (Mousli, 2013). Il semblerait que le changement n'est pas acceptable pour tous et après tout, si le pouvoir hiérarchique existe tel que nous le connaissons depuis si longtemps, c'est certainement parce qu'il s'agit du modèle qui s'est imposé de lui-même naturellement. Nous pourrions certainement remonter très loin dans le temps ainsi, à la hiérarchie primaire des animaux. La conduite du changement est donc un prérequis également et il convient d'accepter que les pouvoirs non hiérarchiques ne conviennent pas à tous.

Sixièmement, pour que le management non hiérarchique existe et prenne davantage d'importance pour une pyramide inversée ou allégée (cf. § 3.2), il a fallu que cela soit permis et supporté par à un moment donné par le plus haut possible de la pyramide (Getz, 2016).

6.2 Retours d'expérience ou comment passer de la théorie à la réalité du terrain

Ce paragraphe se veut illustratif, sur la base de l'expérience de l'auteur afin de fournir des exemples concrets entre les apports des pouvoirs hiérarchiques et non hiérarchiques d'une part et sur leurs limites d'autre part.

Disposer de pouvoirs hiérarchiques, c'est notamment avoir la responsabilité de la rémunération de ses employés. Force est de constater que la rémunération est davantage une source de démotivation que l'inverse. Seul le manager hiérarchique pourrait-on penser mais il est en réalité dépendant des politiques salariales et autres décisions qui ne lui appartiennent pas. Ne pas augmenter les personnes génèrent des sentiments d'injustice, de non reconnaissance, voire de non satisfaction et impacte négativement le bien-être des salariés (Rodet & Bourdu, 2011). A se demander si le pouvoir hiérarchique n'est pas un poison en ce qui concerne ce sujet sensible. Beaucoup d'attentes de la part des membres de l'équipe ... et finalement un sentiment d'impuissance du manager hiérarchique.

Si cet exemple illustre un effet potentiellement néfaste du pouvoir hiérarchique, nul ne saurait nier les atouts qu'il peut apporter pour faciliter grandement les missions du manager. Quelques exemples :

- la mise en place de challenges avec prime à la clé (permis par le pouvoir hiérarchique) a été une réussite et a permis de très bons résultats comme le maintien de la qualification de l'entreprise ;
- la possibilité de mettre en place l'organisation de son choix au sein de son département (ex : découpage par activité, appui en direct d'un développeur d'affaire d'une part et d'un adjoint d'autre part, organisation d'un « shadow comitee », la constitution de pôle de compétences) ;
- la gestion de carrière (formation, évolution, etc.) où seul le manager hiérarchique peut décider et ainsi offrir à ses collaborateurs des perspectives de carrière ;
- la définition d'objectifs de ses employés, en fonction de la stratégie de l'entreprise et non un projet ou un autre cadre plus limité comme le ferait un manager non hiérarchique ;
- la constitution de son équipe dans le recrutement ;
- un management sur le long terme si nous considérons que le manager hiérarchique garde ses fonctions généralement plus longtemps qu'un manager non hiérarchique dont la mission est limitée dans le temps.

En parallèle, exercer en tant que manager non hiérarchique est certainement un excellent moyen de renforcer son leadership puisque nous n'avons tout simplement pas le choix, nous y sommes confrontés constamment. Confronté à cette situation, nous nous devons de mettre en œuvre les sept pouvoirs évoqués précédemment. Dans le cas de l'auteur, la légitimité s'est acquise via des compétences personnelles de leadership donc mais également techniques, reconnu par son expertise et également aidé par le contexte, ou facilité par l'urgence (Becquereau, 2016) lors d'un incident de sécurité informatique.

Dans le même temps, nous faisons le constat que pouvoir hiérarchique et non hiérarchique ne sont pas antinomiques. Qu'un manager peut occuper ces deux positions simultanément, certes pour des missions différentes. C'est ainsi que, manager hiérarchique, nous nous sommes prêtés de nouveau à l'exercice du pouvoir transversal en prenant la responsabilité du programme pour le bien-être au travail (conséquemment aux résultats d'une enquête « Great Place To Work ») de l'ensemble de l'unité et donc au-delà du périmètre hiérarchique. Une occasion donc de gagner en responsabilité, d'étendre son périmètre et d'apporter à l'entreprise de par ses pouvoirs non hiérarchiques (cf. § 3).

Finalement, entre pouvoir hiérarchique et non hiérarchique et si avant tout, comme le citait Douglas Mc Gregor, "le travail essentiel des managers est de créer les meilleures conditions possibles pour que chacun réussissent à atteindre ses objectifs" ?

CONCLUSION

Une fois de plus, cet exposé démontre que le management prend des formes diverses et qu'il ne fait qu'évoluer avec le temps. Alors, le pouvoir hiérarchique trouve ses limites quand bien même il reste facilitateur pour un certain nombre de sujets et reste à notre sens efficace voir nécessaire dans certaines situations, pour ce qui est lié à la validation par exemple.

Dans le même temps, nous avons pu exposer les caractéristiques d'un pouvoir non hiérarchique pour en décliner sept autres pouvoirs. Cet exposé s'est voulu théorique mais aussi pratique en proposant des actions que le manager pourra mettre en application dès maintenant, qu'il dispose de pouvoir hiérarchique ou non.

En prenant du recul, se pose alors la question de ce que nous apprécions ou ce qui nous marque chez les grands dirigeants ; est-ce vraiment leur pouvoir hiérarchique? Steve Jobs est certainement le meilleur exemple. En effet, il a certainement emporté davantage ses clients - et donc sans aucun pouvoir hiérarchique - par sa vision et ainsi enclencher des ventes phénoménales que par son pouvoir hiérarchique de dirigeant.

Donc même pour ceux qui disposent de pouvoir hiérarchique, j'invite les managers à méditer sur cette citation : "L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre". Herbert Van Karajan.

Car finalement, plutôt que de rechercher à tout prix de gagner en pouvoir hiérarchique, la bonne recette consiste en réalité à ajouter bien plus de management fonctionnel que hiérarchique dans les faits. En effet, nous avons constaté que les pouvoirs hiérarchiques et non hiérarchiques ne s'opposent pas mais qu'il s'agit de placer le curseur de ses pouvoirs au bon niveau. Ainsi, pour le manager hiérarchique, et s'il s'agissait de faire preuve de lâcher prise de son pouvoir hiérarchique ? Pour les autres, la question n'est plus de savoir si vous pouvez devenir manager ou leader sans pouvoir hiérarchique mais comment le ferez-vous ?

¹ <https://www.donspep.caissedesdepots.fr/?journal=CHAR> et sous le lien <https://www.jaidecharlie.fr> lors des événements

² Que nous appellerons RSSI dans la suite du texte

³ <https://www.greatplacetowork.fr/>

⁴ MOOC : Massive Open Online Course

⁵ Par exemple, le plan stratégique « Essentiels2020 » d'Orange.

⁶ <https://www.greatplacetowork.fr/palmares-certifications/tous-nos-palmares/europes-best-employer-2017/>

⁷ Bien qu'elle ait été réexpliquée par l'auteur dans la source que nous citons, la méthode existait en réalité depuis près de 40 ans déjà.

BIBLIOGRAPHIE

- Ammiard B. & Kohneh-Chahri O. 2016, La boîte à outils du coach en entreprise, Editions Dunod
- Aubourg L. & Lecointre O. 2012, Manager avec les Accords toltèques, Editions De Boeck
- Baërd E. & Martin C. 2013, Quel mode de management à l'ère du 2.0, PERSONNEL, n° 539, mai 2013 – pp. 44-45
- Becquereau C. 2016, Le management transversal, ou, manager sans autorité hiérarchique, Managis
- Bradberry T & Greaves J. 2010, Emotional Intelligence 2.0, Editions Transcontinental
- Cardon A. 2014, Coaching d'équipe, Editions Eyrolles
- De Brabandère L. 2017, Homo informatix, Editions Le pommier
- Dicecca V. & De Bucher P. 2013, Les 5 clés du management transversal, Editions Dunod
- Duluc A. 2013, Leadership et confiance, Dunod
- Elton C. & Gostick A.R. 2014, What Motivates Me : Put Your Passions to Work, Editions The Culture Works Press
- Fauvet J.C. 2009, 40 ans de sociodynamique, La revue Kea&Partners, septembre 2009 – pp. 5-7
- Getz I. 2016, Liberté & Cie, Editions Clés des Champs
- Herzberg F. 1959, The Motivation to Work, Editions John Wiley & Sons
- Hills C. 2013, Cultivez votre charisme, Editions Eyrolles
- Léon E., 2011, Le management à distance, Editions Univ Européenne
- Liger P. & Rohou G. 2016, L'empowerment, Editions Dunod
- Maitland A. 2014, Cinq conseils pour en finir avec le management à l'ancienne, Harvard Business Review
- Meyfret S. 2014, Gagnez en impact, Editions Eyrolles
- Mousli M. 2013, Manager autrement, c'est possible !, ALTERNATIVES ECONOMIQUES, n° 323, avril 2013 – pp. 70-71
- Pink D. 2009, La vérité sur ce qui nous motive, Editions Flammarion
- Robbins A. 2008, Pouvoir illimité - Changez de vie avec la PNL, Editions J'ai lu
- Rodet P. & Bourdu R. 2011, Se protéger du stress et réussir, Editions Eyrolles
- Rosenberg M. 2004, Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), Editions La Découverte
- Senge P. 1991, La cinquième discipline, Editions Eyrolles
- Testa J.P. & Déroulède B., 2015, La boîte à outils du management transversal, Editions Dunod
- Testa J.P., Lafargue J. & Tilhet-Coartet V. 2013, La boîte à outils du Leadership, Editions Dunod
- Tonnelé A. 2011, 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Editions Eyrolles
- Vahnée L. 2013, Happy RH, Editions La Charte