

**CADRES DIRIGEANTS ET MANAGEMENT: APPROCHE
EXPLORATOIRE DANS LES MEGA ORGANISATIONS**

Michel DALMAS / François SILVA

Professeur Associé en Management et GRH
Léonard de Vinci Pôle Universitaire, Research Center,
92 916 Paris La Défense, France
Tél : 06 51 50 57 53
michel.dalmas@devinci.fr

CADRES DIRIGEANTS ET MANAGEMENT: APPROCHE EXPLORATOIRE DANS LES MEGA ORGANISATIONS

Résumé :

L'émergence de l'hyper complexité en entreprise n'est en effet jamais évoquée comme pouvant venir modifier sérieusement les modèles de gouvernance ou les modes de management stratégiques mis en œuvre par les cadres dirigeants. La question qui se pose est d'aller au-delà des discours « convenus » concernant les Entreprises Libérées (Getz, 2017) pour se centrer sur les organisations de très grande taille (au de là de 6 à 7 niveaux hiérarchiques). *Nous supposons dans cette enquête exploratoire que les problématiques managériales ne sont pas identiques selon la taille de l'organisation concernée* (Micro, Méso ou Méga organisations). Cette enquête exploratoire tente de retrouver des constantes en matière de bonne gouvernance pour les cadres dirigeants de ces Méga organisations. Une vingtaine de cadres dirigeants de sociétés du CAC 40 ont été interrogés pour l'occasion.

Mots clefs: Gouvernance, Postmodernisme, Management des cadres dirigeants, hyper complexité, Nouvelle économie mondiale.

Abstract :

The emergence of hyper-complexity in business is never mentioned as being able to seriously modify the governance models or the strategic management methods implemented by senior executives. The question that arises is to go beyond the "agreed" discourses concerning the Liberated Enterprises (Getz, 2017) to focus on very large organizations (more than 6 or 7 hierarchical levels). We assume in this exploratory survey that the managerial issues are not identical according to the size of the organization (Micro, Meso or Mega organizations). This exploratory survey attempts to find elements of good governance for senior executives in these organizations. Twenty senior managers belonging to CAC 40 companies were interviewed.

Keywords: Governance, Postmodernism, Top management, Hyper complexity, New economic reality.

OBJECTIFS :

Si de nouvelles pratiques managériales tendent à se généraliser en entreprise, avec la remise en cause de certains « dogmes » (Silva et Strohl, 2016), la question reste totalement ouverte en ce qui concerne la posture managériale des cadres dirigeants des entreprises du CAC 40. Les discours les concernant sont assez souvent convenus, en particulier en ce qui concerne leur modes de gouvernance (Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017). L'émergence de la postmodernité en entreprise n'est en effet jamais évoquée comme pouvant venir modifier sérieusement ces modèles de gouvernance ou les modes de management stratégiques mis en œuvre par leurs cadres dirigeants. La question qui se pose à ce niveau consiste à dépasser les discours parfois convenus concernant l'évolution des organisations de taille moyenne et en particulier la thématique émergente des Entreprises Libérées (Getz, 2017) pour nous centrer sur les organisations de grande taille (à partir de 6 à 7 niveaux hiérarchiques).

En effet, nous supposons dans cet article que les problématiques managériales ne sont pas identiques selon la taille de l'organisation concernée et nous proposons à cette fin une typologie des organisations (Micro, Méso ou Méga organisations). Cette recherche exploratoire a pour objectif de chercher à mieux comprendre comment les élites positionnées « tout en haut » de l'échelle organisationnelle arrivent à s'adapter à cette réalité changeante et évolutive. Alors que le discours « classique » exprime l'idée d'une continuité, d'un monde « enfin » ou « presque » stabilisé, la réalité est bien tout autre. Comment les contradictions qui en découlent sont-elles vécues, autrement que « mal » ou en mode « gestion de crise » ? Quelle place laisse-t-on à l'expression des divergences, voire à leur non résolution immédiate ? Comment redonner au sens sa place et ainsi créer les conditions de la motivation au travail ?

REVUE DE LITTERATURE (NON EXHAUSTIVE) :

Le monde, devenu digital, impose de nouveaux rapports au temps et à l'espace de travail, à la gestion des connaissances et à l'innovation des pratiques managériales (Silva, 2012). Ces changements sont perçus par les uns comme pouvant être une opportunité pour créer des organisations plus flexibles et plus collaboratives (Chu et Kennedy, 2011; Ackerman et al. 2013) par les autres, comme une nouvelle génération des systèmes de contrôle plutôt anxiogène (Isaac et al., 2007 ; Benedetto-Meyer et Klein, 2012). La nouvelle « version numérique du monde » deviendrait donc le principal accélérateur de contradictions et de complexité, à travers notamment la transparence des informations diffusées via internet partout et à toute heure, mais également les fuites d'information (affaire Snowden, 2013). Comment intégrer cette réalité nouvelle pour les cadres dirigeants des Méga organisations ?

METHODOLOGIE :

La démarche suivie dans cet article est exploratoire et qualitative. Après avoir rappelé les principales propositions concernant le Postmodernisme (cf. tableau n°1), nous orienterons en le justifiant notre investigation auprès des cadres dirigeants, contrôlant l'activité d'au moins 6 à 7 niveaux hiérarchiques. Plus précisément, nous présenterons les résultats d'une enquête exploratoire menée auprès d'une vingtaine de cadres dirigeants exerçant en France et à l'international, pour des sociétés du CAC 40, à partir d'un questionnaire exploratoire semi-directif. Ce dernier a pour objectif de faire émerger les pratiques et les souhaits d'évolution des pratiques managériales au sein des Méga organisations.

RESULTATS ATTENDUS :

Il est difficile de préjuger des résultats concernant cette recherche exploratoire. Néanmoins, certaines des caractéristiques concernant l'évolution de l'environnement et de la Postmodernité sont attendus comme devant ressortir « en creux » à travers les propos des cadres dirigeants interrogés. Nous en présentons les quelques caractéristiques dans le tableau suivant.

Tiré de Silva, 2018.

LA MODERNITE	LA POST-MODERNITE
<p>1. L'individu</p> <ul style="list-style-type: none"> - la Relation (verticale) avec le PÈRE : - le pouvoir / l'expert 	<p>1. La personne comme créature sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'Altérité, la/les communauté(s), les réseaux, - la Solidarité / la Coopération - les relations (horizontale) entre pairs : développement et croissance réciproque (accompagner et croître/faire croître) - l'Authenticité
<p>2. Consommation et consommateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toujours plus, l'Homme est tout puissant (progrès) 	<p>2. Rareté, sobriété, partage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle solidarité et coproduction, Humilité
<p>3. Le rationalisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - le Savoir, compétences requises pour ... - l'Intelligence cognitive 	<p>3. L'émotion et l'intuition/ Le corps</p> <ul style="list-style-type: none"> - la posture, l'écoute, l'empathie - l'Intelligences émotionnelle et relationnelle
<p>4. Le travail et l'utilitarisme</p>	<p>4. Les activités, la création, le « fun » l'inutilité, le futile</p>
<p>5. UNE parole rationnelle : recherche de la synthèse</p>	<p>5. DES paroles doivent s'ajuster pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la Régulation du flux/ le mouvement - l'Innovation
<p>6. Modèle/Modélisation, Normalisation et Processus</p>	<p>6. Expérience(s), Bricolage, Echec, Régulations</p>
<p>7. Le futur (stratégie/projet)</p>	<p>7. Le présent : vision/prospective, agilité, réactivité</p>

APPORTS DE LA RECHERCHE :

L'étude des Méga organisations et des pratiques de management des cadres dirigeants est déjà en soit un sujet innovant car très peu couvert dans la littérature. Il devrait en particulier contribuer à la réflexion pour la mise en œuvre de modes d'organisations et de management à la fois plus simples et surtout plus réactifs, dans un contexte mondial, d'une complexité croissante. Cette complexité étant portée par un référentiel d'« espace-temps » caractérisé par l'absence de contraintes de lieux et de temps, qui ne cesse lui-même de s'accélérer (du fait essentiellement de la numérisation).

REFERENCES :

1. ALLARD-POESI, F. ; PERRET, V. (1998), « Le postmodernisme nous propose-t-il un projet de connaissance ? », *Cahier de recherche*, D.M.S.P Dauphine, n°263.
2. BENEDETTO-MEYER M. & KLEIN T. (2012), « Le rôle des TIC dans les reconfigurations des espaces et des temporalités : le brouillage des frontières entre travail et hors-travail. » In: BOYER, L. et EQUILBEY, N. (2013), *Evolution des organisations et du management*, Ed. EMS, Colombelles.
3. DALMAS, M. (2014), « Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? ». *Revue Management et Avenir*, vol. 72, p.113-132.
4. DALMAS, M. et LIMA, M. (2016). « Génération Y, génération postmoderne ? Les enjeux pour la G.R.H », numéro spécial *Revue Management et Avenir* (FNEGE 3 et CNRS 4), n°90, p.151-174.
5. ERICKSON, T., ALSOP, R., NICHOLSON, P. et MILLER, J. (2009), “Gen Y in the workforce”, *Harvard Business Review*, vol.87, n°2, p.43-49.
6. EVRARD, Y. et al. (1993), *Marché, études et recherches en marketing : fondamentaux et méthodes*, Paris : Nathan, collection : connaître et pratiquer la gestion.
7. GETZ I. (2009), « Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted ». *California Management Review*, vol.51, n°4, p.32-58.
8. GRANOVETTER M. (1983), « The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. » *Sociological Theory*, Vol.1, n°1, p.201-233.
9. LYOTARD, J-F (1979), *La Condition postmoderne*. Editions de Minuit, Paris.
10. MAFFESOLI, M. (1988), “Jeux de masques: postmoderne tribalisme », *Design Issues*, vol.4, n°1-2.
11. MAFFESOLI M. (2000), *Le Temps des Tribus*. 3eme Ed. La Table Ronde, Paris.
12. ROKEACH, M. (1973), *The nature of human values*, The Free Press, New York.
13. SILVA, F. (2012), *Etre e-DRH*, Editions Liaisons, (2^{ème} édition), 224 p.
14. SILVA, F. et LACAN, A. (2015), « Le renouvellement des pratiques managériales. La numéritie : comment le numérique bouleverse l'organisation des entreprises et leur management », *Futuribles*, n°408, p.5-20.
15. SILVA, F. et STROHL, A. (2016), « Emergence de la post-modernité en entreprise : quel management se met en place ? », *Revue Management et Avenir*, n°90, p.109-118.