

MODES ET LEGENDES AU PAYS DU MANAGEMENT

Sandra Bellier-Michel, Librairie Vuibert, 1997.

En normal = résumé du contenu de l'ouvrage

En italique grisé = notes

Introduction

Le domaine du management d'entreprise est caractérisé par un discours assez simplificateur et très redondant sur le rôle du manager ; le « bon » comportement du « bon » manager. Ce discours souvent simpliste et relativement homogène, débité par des gens qui ne pratiquent souvent pas le management eux-mêmes, est paradoxalement bien accueilli par les managers, gens réputés intelligents et critiques. Pourquoi ?

Les modes et légendes qui circulent dans les cercles du management ont-elles pour seules fonctions d'aider à manager ou sont-elles garantes d'un ordre social ? Poussent-elles les individus à adopter des comportements hautement profitables aux organisations ?

1. Modes et modèles de management

Les modes et modèles de management se détectent en observant les cadres autour de nous. Ils sont très malléables et ont un réel désir d'évoluer. Quatre modèles (caricaturaux) de managers vont être décrits ci-dessous :

Le manager héroïque = maîtriser la situation

Mots clés : volonté, sens de la décision, charisme, confiance dans les choses simples, positif, si l'on veut l'on peut, tout est maîtrisable, le réel c'est la Vérité, spontanéité, intuition, bon sens, fonceur, aversion de la réflexion et du recul.

Le manager héroïque a du punch, c'est un leader né, convainquant, qui a les dents blanches et longues. Il est bronzé, fait du sport, roule en Jeep Cherokee et mange son filet de bœuf saignant.

Le manager complexe = gérer l'incertitude

Mots clés : rupture avec les anciens modèles, habileté à jouer avec les multiples dimensions de l'organisation, maîtriser l'incertitude, tout est vrai et son contraire aussi, adaptabilité, sentiment de supériorité.

Le manager complexe a beaucoup réfléchi sur tout. Il a compris qu'il faut changer à tout prix même si l'on ne sait pas trop pourquoi et pour aller où. C'est un être apparemment tourmenté qui trompe bien son monde et qui aime la cuisine Erythréenne parce que tout le monde n'est pas encore au courant qu'elle existe.

Le manager philosophe = prendre ses distances

Mots clés : poser les vraies questions, vision, créer du sens, valeurs, éthique, déontologie, élargir le débat, références, au dessus de la mêlée.

Le manager philosophe se veut profond et réfléchi. Il a acquis, en regardant Arielle Dombasle à la télé parler de Bernard Henri Lévi, les clés ouvrant le monde de la réflexion philosophique qui aide à donner du sens à à peu près tout et n'importe quoi. Il est romantique

(un peu), très cultivé, lit le Monde Diplomatique, surtout en public, et doute sur tout (en surface), ce qui plait aux femmes.

Le manager authentique = démontrer son implication

Mots clés : respecte les autres, ascendant naturel, autorité bienveillante, roi de la communication, authentique mais préparé (pas de spontanéité), très formé, considération calculée, reconnaît ses défauts.

Au fond c'est le roi des faux derches, la tape d'encouragement sur l'épaule peut se muer en coup de pied au derrière (par personne interposée bien entendu) sans que l'on ne le voie venir. A part ça il aime son chien, a plein de photo de sa femme et de ses enfants sur son bureau, et très impliqué dans l'organisation du souper de fin d'année et porte en privé de pantalon à grosses côtes de velours et un pull en grosse laine à col roulé façon gentleman farmer.

Lionel, pourquoi tant de haine ? Es-tu en train d'inventer le modèle de plus, celui du manager ironique et méchant qui crache dans la soupe ?

Les modèles présentés par Mme Bellier-Michel ne sont pas les seuls imaginables. S. Haefliger, dans sa conférence d'octobre 2001 au MBA HEC « Les manager sont-ils tous des menteurs ? » en a identifiés trois autres qui recourent en fait bien souvent les modèles de Bellier Michel : le manager prêtre, le manager chevalier et le manager paysan.

On pourrait en trouver bien d'autres. Tous ces modèles ne sont que des caricatures. Autant Haefliger que Bellier-Michel nous préviennent qu'aucun manager réel ne rentre exactement dans une catégorie ou dans l'autre. Alors, ces modèles ont-ils vraiment une raison d'être puisque poussés à l'extrême plus personne ne peut y être identifié ?

Oui et non.

Il est à mon avis probable que les psychologues du travail et autres sociologues des organisations sont souvent atteints du syndrome de l'entomologiste que toute sa formation pousse à classer en genres, classes, espèces etc. et que les managers représentent un terrain d'analyse attractif de par l'écho qu'à leur position. Le but vulgarisateur de la manœuvre devient parfois périlleux tant le modèle s'éloigne de la réalité.

D'un autre côté, il est clair, selon ma propre expérience professionnelle, que beaucoup de manager présentent un caractère, une manière d'être, particulièrement typé, ce qui justifie la tentative d'en extraire des modèles comportementaux et psychologiques.

Mais au fond le fait d'être « modélisable » est-il l'apanage des managers ou sont-ils victimes de l'exposition de leur fonction ? Les chauffeurs poids lourd ou les agriculteurs seraient tout aussi facile à modéliser et à railler...

Il convient dès lors de définir les raisons qui poussent les managers à adopter certaines normes comportementales. On pourrait le faire pour les chauffeurs ou les paysans mais Mme Bellier Michel n'a pas écrit « Modes et légendes au pays des poids lourds »... dont acte. La réponse donnée à cette question par Bellier-Michel arrive plus loin, mes notes sur le sujet également.

2. Credo et légendes au pays du management

Si les modèles de management semblent différents les uns des autres, il existe paradoxalement un corpus de credo et légendes qui constituent une culture commune à presque tous les managers, indépendamment du modèle auquel ils se réfèrent.

Définitions :

Credo = affirmation qui relève de la croyance, du postulat, de certitudes. Rassemble, rassure, permet d'affronter plus sereinement l'inconnu.

Légende = récits populaires traditionnels qui enjolivent la réalité. Repose sur des faits ou des personnages réels.

Credo et légendes ont une fonction unificatrice qui fait qu'un groupe accepte et transmet le même type d'explication sur des phénomènes naturels, surnaturels, historiques, sociaux ou autre.

Les plus partagés :

Etre manager c'est une question de personnalité

L'idée de l'égalité des chances, le milieu social ou l'éducation n'ont rien à voir là dedans.

C'est en fait une supercherie. Il est facile de dire que ceux qui sont « arrivés » avaient du potentiel une fois qu'ils sont effectivement arrivés.

Un manager est plus intelligent

Comme si à un certain niveau l'intelligence remplaçait la compétence, pas besoin d'être démontré, du fait même de son existence.

Un manager a du bon sens

Intelligence de l'évidence, rejet des théories de soit disant intellos branleurs qui pourraient soit dit en passant gratter le vernis de surface...

La légende du participatif

Dans les faits : cause toujours, c'est moi qui décide...

La légende de la qualité totale et de l'empowerment

Idée de la maîtrise totale et de la malléabilité du concept de responsabilité : quand ça m'arrange je « t'empowère » et tu prends la brosse si ça foire.

La légende du client-roi

Justifie n'importe quel demande faite au salarié, permet de mettre la pression, parfois artificiellement.

3. A quoi servent les modes et légendes

Principalement de justifier des situations sociales, politiques et organisationnelles.

Le modèle, la légende a pour but de rappeler le rôle de chacun à l'intérieur d'un groupe. Ils répondent à une problématique apparente (de gestion) et à une autre cachée (politique, sociale, psychologique).

Dans la relation du manager à l'organisation, une fois récitée la litanie des credo, s'expriment des plaintes. On peut s'arrêter sur trois thèmes :

Manque de temps
Manque d'autonomie dans les décisions
Manque de maîtrise des relations affectives

Ces manques ont tous à voir avec le manque de maîtrise et l'organisation. C'est sans doute à cause de ces manques que les modèles et légendes sont utiles. Les modèles, en délivrant des messages simplificateurs, rassurent.

Les organisations ont besoin en plus des compétences des hommes de ce qu'on peut appeler un ciment psychoaffectif qui leur permet de tenir debout. Les managers sont certainement parmi les composants les plus importants de ce ciment. Ils ont une forte acceptation des buts et valeurs de l'organisation. Ils y sont donc soumis et transmettent ces valeurs.

Mais ce n'est qu'à partir du moment où les individus ont l'impression d'être libres et de détenir un pouvoir décisionnel fort qu'ils peuvent vraiment accepter cette soumission.

Le message que les modèles et credo martèlent sans cesse aux managers est double :

- Vous êtes tout-puissants et tout est simple, donc vous maîtrisez la situation
- Vous devez être impliqués mais c'est votre choix personnel, pris en toute liberté

Par opposition à ce message simplificateur, on retrouve la réalité des organisations au sein desquelles se meuvent les manager qui dément la légende. Le manager serait-il manipulé ?

Le processus décisionnel dans une organisation est plus sinueux, bien souvent le manager ne fait qu'agrèger des micro-décisions prises autour de lui. La décision n'est pas le fait d'un individu isolé mais toujours le fait d'interaction.

Par ailleurs une des conditions de l'implication est la certitude que la décision est bien un processus individuel.

L'importance accordée à la notion de personnalité du manager permet de minimiser l'idée que derrière les managers existent des réalités qui les dépassent et qui les mènent.

En insistant pareillement sur la personnalité du manager on flatte son ego au point qu'il oublie qu'il est pour beaucoup dépendant de processus décisionnels et organisationnels qui le dépassent.

Mais voilà, le manager, tout impliqué qu'il soit est aussi « jetable »...ainsi pour le soutenir dans son effort pour accepter cette « trahison » les modes et légendes sont extrêmement utiles. On lui explique qu'il est libre, responsable, fort, et qu'il a choisi librement d'accepter la situation économique globale et le rôle qu'il y joue.

Le but final est la soumission librement consentie à un système qui sert plus les intérêt de l'organisation que ceux du manager. Pour éviter que cette réalité deviennent trop flagrante et provoque frustration et rejet, il est essentiel de maintenir l'implication à l'aide de ces deux messages :

- Vous êtes au-dessus des autres, vous êtes magiques
- Les organisations sont malléables, elles fonctionnent dans le même sens que vous ou peuvent s'y mettre

D'accord en bonne partie avec Mme Bellier-Michel.

Le manager joue indubitablement un rôle. On peut d'ailleurs dire que beaucoup d'entre eux feraient d'excellents acteurs...

Le manager »subit une pression venue d'en haut, d'en bas et par le côté, qui le pousse à jouer un rôle. Pour se protéger sans doute, mais aussi pour masquer une réalité assez crue, les middle managers ne se sentent pas toujours utiles, pris entre des spécialistes experts techniques par en-dessous et par des grands stratèges par en-dessus, à quoi servent-ils réellement ?

Il faut donc donner le change, paraître fort et sûr de soi, se profiler d'une manière ou d'une autre !

La pression vient également de la sphère extra professionnelle ; le manager doit également pouvoir donner le change par rapport à ses relations privées. On admire sa réussite, il ne faudrait pas décevoir...

Un phénomène de mimétisme est certainement aussi à l'œuvre. S. Haefliger nous proposait le modèle du manager-chevalier. Autours du chevalier gravite sans doute toute un cour de managers-vassaux qui pour flatter son ego et se faire bien voir font tout pour porter les même boutons de manchette, arborer le même sourire tantôt bienveillant tantôt carnassier...

Voilà une piste de réponse où les causes sont externes, sociologiques. Le manager adopte un modèle, reprend des credo, diffuse des légendes pour répondre à la pression qu'il subit venant de l'environnement dans lequel il évolue.

Mais il existe sûrement d'autres explications à caractère plus psychologique :

Comme je le soulevais plus haut, adopter un modèle et des credo, consciemment ou non, peut servir à masquer une certaine réalité que Bellier Michel évoque lorsqu'elle parle du manque effectif de pouvoir décisionnel et de liberté des managers. Le modèle et les credo agissent alors sur le manager comme un miroir qui renvoie une réalité avec des distorsions évidentes. Le manager se construit une idée fausse de sa propre situation.

La thèse de l'infantilisation du manager développée par Sandra Bellier-Michel prend tout son sens ; pour Freud le passage de l'enfance à l'âge adulte est caractérisé par l'acceptation du principe de réalité. Le manager, englué dans l'idée qu'il se fait de sa personne et de son rôle ne peut admettre que tout ne marche pas comme il l'a prévu « si je le veut, je le pense et ça arrivera, car c'est moi qui commande... ».

Les modes et légendes renvoient cette image du manager tout puissant aux autres et à eux-mêmes, tout le monde est content, si les choses ne se passent pas toujours comme elles devraient c'est bien la faute à pas de chance, à la résistance bornée de certains ou au marché mais le manager, protégé par sa carapace évite certaines remise en question douloureuses au niveau de son pouvoir et de sa liberté réels au sein de l'organisation.

Un bémol cependant, je pense tout de même que si tant de credo et de modèles sont attribués au monde des managers, il existe tout de même une explication liée à la personnalité du

manager. La vieille querelle de l'inné et de l'acquis sur laquelle ironise Bellier-Michel (être manager ça ne s'apprend pas, on naît manager, etc) me fait penser que les modèles et légendes du pays du management ont quand même quelque chose à voir avec une « aura » que dégagent certains managers. A haut niveau dans les entreprises, on rencontre souvent des personnes brillantes, de vrais entrepreneurs, des personnages auxquels les légendes ont empruntés de traits qui étaient bien réels. Ces patrons ne sont pas arrivés là par hasard et certains ont vraiment forgé leurs entreprises et leur succès sans qu'on puisse affirmer qu'en fait leur actions ont été téléguidées par une pieuvre tentaculaire invisible et irrésistible que Bellier-Michel appelle « le fonctionnement organisationnel ».

4. Conclusion

L'évolution du lien entre organisation et individu semble aller vers un renforcement de la responsabilité individuelle au détriment de la responsabilité collective. Les modèles et credo proposés et repris par les managers sont comme le premier violon d'un mouvement d'orchestre qui entonnerait un hymne à la liberté de l'individu, plein d'initiative, acteur de sa vie, etc. Si l'on voit bien ce que ce discours apporte à des entreprises, on peut s'inquiéter de ses effets sur des personnes qui contrairement à ce qu'on leur fait croire ne sont ni toutes-puissantes, ni totalement libres.

Ce petit bouquin corrosif était bien intéressant mais laisse ouvertes quelques questions :

On entretient donc une illusion au niveau du rôle et du pouvoir des managers. Mais qui se cache derrière tout cela ? Qui est ce on ? Les organisations auraient-elles une volonté, une conscience propre ? Les grands patrons seraient-ils manipulateurs à ce point, eux qui ont la plupart du temps été des managers et semblent également adhérer sincèrement à ces modèles et légendes ?

Autre piste : les managers seraient plus cyniques que naïfs...

Ils sont-peut-être eux-mêmes à l'origine de cette « supercherie » de manière consciente. S. Bellier Michel nous explique dans ce livre que le but est de laisser les managers se croire libres et consentants. Il le sont peut-être vraiment, conscient de la situation dans laquelle ils se trouvent (mais encore une fois qui poursuit ce but ? En reviendrait-on à la vieille théorie du complot qui agite plus souvent qu'à son tour les esprits de l'hexagone ?).

Ils se servent peut-être des modèles dans lesquels ce texte les juge enfermés simplement pour justifier leur position vis à vis de la « base et dans ce cadre ces modes et légendes ont bien pour fonction d'aider les managers à diriger en rendant implicite leur supériorité et sont par conséquent aussi garantes d'un ordre social consciemment construites et entretenues par les managers .

De toutes façons notre société (comme la plupart des sociétés) est basée sur le paraître, alors en quoi modèles, credos, légendes sont-ils spécifiques aux managers? ne trouve-t-on pas les mêmes modèles dans d'autres groupes sociaux-professionnels (enseignants, indépendants, ouvriers, etc.) ?

En résumé, j'ai retenu beaucoup de chose, notamment qu'il faut prendre du recul afin de juger de toute chose, et ceci est aussi valable pour les petits livres corrosifs sur le management !