

Note critique de "Modes et légendes au pays du management" de Sandra Bellier-Michel

Auteur: Arnaud De Luca

1 Résumé du livre

1.1 Introduction

Ce livre décrypte les modes et légendes qui circulent autour des managers et des méthodes de management. Il pose un regard critique sur les rôles de la formation au management, et en particulier sur les nombreux ouvrages dans ce domaine. Il propose des pistes de réflexions pour comprendre pourquoi ces livres qui font preuve de peu d'exigence intellectuelle ont eu un succès retentissant dans les années 80 à 90 sur des personnes réputées intelligentes, rationnelles et pour la plus part avec une formation de scientifique.

Pour débiter cette note critique, il est utile de définir le terme "manager" tel que décrit dans le livre. Ce mot provenant de l'anglais, contient à la fois les notions de "gestion" et de "direction". Il est en faite une évolution du mot "cadre", notion démodée et trop statique de nos jours. Il comprend tous ceux qui ont une responsabilité et une marge de manœuvre ou qui sont en situation de pouvoir hiérarchique, sans pour autant être des dirigeants ou des patrons.

1.2 Modes et Modèles

Dans une première étape, l'auteur définit quatre types caricaturaux de managers dans le but de permettre un décryptage des modes et modèles rencontrés dans le domaine du management. Ils vont ainsi nous permettre d'en tirer les nuances, les différences et les subtilités. Ceci est d'autant plus intéressant que les managers sont souvent des personnes qui tentent le plus de ressembler à des modèles, et dès lors sont très malléables, ont un réel désir d'évoluer, voir de se calquer à toute nouvelle solution qu'on pourrait leur proposer.

Le manager héroïque: il est brillant, sûr de lui et charismatique, sachant transformer le négatif en positif. C'est une personne cultivée, qui lit des livres qui sont "clairs, simples et concrets...donc vrai". Il se sent dans une amure d'un héros qui va sauver l'entreprise par ses actions personnelles. Son mode de fonctionnement préféré est le slogan, faisant l'apologie de la simplicité, du bon sens et de l'expérience.

Le manager complexe: ce manager, qui peut être une évolution du manager héroïque suite à des échecs ou à des périodes de chômage, a remis en cause son appréhension du monde en général. Il veut gérer la complexité et maîtriser l'incertitude.

Le manager philosophe: il se définit une mission, à savoir être le porteur d'une vision et de la communiquer. Il base son discours et ses réflexions sur le sens des choses, allant jusqu'à s'ériger en directeur de conscience. Mais sans formation de philosophie, se sont des personnages finalement assez banales.

Le manager authentique: ce manager se rapproche du psychologue, ayant travaillé, au cours de nombreux séminaires, sur lui pour mieux se connaître, et acquis un bien-être dans sa peau. Il se veut au service des autres et son authenticité, mélange de réalisme et de passion personnelle, crée de l'enthousiasme parmi ses collaborateurs. Cependant, cette authenticité, lorsqu'on est du côté du pouvoir, peut aussi prendre la forme de la manipulation suprême...

Au cours de sa vie professionnelle le manager peut passer d'un type à un autre, passant d'un style de conduite cognitif, affectif ou psychologique afin d'être en "congruence" avec lui-même. Cependant c'est avant tout le lien qu'à la manager vis-à-vis de l'organisation qui est primordial

pour définir son comportement. Ce lien s'exprime en terme de droit et devoir vis-à-vis de l'organisation, ou en terme de degrés de "maîtrise" et d'implication": le manager héroïque incarne le maximum de maîtrise, le manager complexe le minimum, le philosophe est le plus "distancié" et le manager authentique le plus impliqué. Ainsi ces modèles nous informent de la relation qu'ont les managers avec "leur" entreprise, leur degré d'indépendance.

1.3 Credos et légendes

En effet, selon l'auteur, il existe un corpus de credos et légendes qui constituent la culture commune à presque tous les managers, indépendamment du modèle auquel ils se réfèrent.

Pour chaque type de manager décrit ci-dessus, il existe de la littérature, des certitudes et des vérités qui leur sont spécifiques. Cependant, en y regardant de plus près on s'aperçoit que la différence entre ces modèles est plus au niveau de la forme que du fond.

On définit par "credo" une sorte de prière, une affirmation qui relève de croyances, de certitudes, qui réaffirment l'adhésion et l'engagement de tous. Aussi, le credo rassemble et rassure: "il rassure parce qu'il rassemble et il rassemble parce qu'il rassure" ! Un credo rassemble ce qui est conçu comme des vérités intangibles et unificatrices. Quand aux légendes, ce sont des récits populaires qui enjolivent la réalité afin d'embellir les phénomènes compliqués, gênants et inexplicables qui concernent la vie du groupe. Elles permettent de souder une communauté autour de croyances et de certitudes sur le fonctionnement de l'environnement.

Parmi ces credos et légendes, l'auteur en décrit quelques uns qui sont les plus discutés et cités dans le monde des entreprises:

"Être manager, c'est une question de personnalité": on a une personnalité innée et un certain charisme. Les conséquences de cette croyance innée a un effet sur le recrutement des futurs dirigeants: on choisit celui qui "joue" bien au manager; puis sur la gestion de carrière: les managers eux-mêmes définissent ceux qui ont du potentiel...et on finit ainsi par démontrer que ceux qui ont été détectés tôt sont arrivés au poste de management les plus en vue!

"Un manager est plus intelligent": même si les "autres" sont intelligents, le manager reste le plus intelligent. Celle-ci d'ailleurs ne s'exprime pas directement en terme de compétence mais est implicite: "on ne montre pas ouvertement son intelligence pour en faire la preuve", car en fait, l'intelligence réside dans la supériorité.

"Un manager a du bon sens": intelligence du bon sens et c'est inné ! Comme l'intuition, le bon sens renforce la toute-puissance du manager.

"La légende du participatif": écouter les plus modestes, retrouver des valeurs humaines dans l'entreprise... jusqu'au moment où il faut licencier par fournée entière ces gens. Ceci dit le système participatif ne remet pas en cause le pouvoir installé dans l'entreprise et permet souvent d'augmenter l'intégration et l'implication de tous dans l'entreprise.

"La légende de la qualité totale et de l'empowerment": Une vérité indiscutable est bien que la qualité sauve et que cette qualité doit se retrouver à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi des normes générales sont élaborées et leur source doit être centralisée pour éviter l'anarchie. Aussi pour faire cohabiter cette tendance centralisatrice avec la tendance participative, un nouveau concept à émerger: l'empowerment, qui a pour but de donner la possibilité à tous d'être un manager.

"La légende du client-roi": depuis peu, le client est "rentré" dans les entreprises et tout le monde a changé son "collègue" pour un "client": le "client interne" est ainsi né. En affirmant qu'il n'y plus de roi dans les entreprises mais que des clients, on a fortement idéalisé les rapports sociaux, en niant les concurrences internes, la jalousie,...

1.4 Mais à qui servent ces modes et légendes ?

Mais se pose dès lors la question de l'utilité de ces modes et légendes. Ces modèles sont une façon d'exprimer des conceptions, de les argumenter et de les renforcer, dans un but

d'expliquer la relation qui lie l'individu (le manager) à son organisation. En effet, les managers "en situation" se sentent souvent obligés de se positionner vis-à-vis d'autres stratégies.

Les difficultés rencontrées le plus souvent par les managers sont le manque de temps, le manque d'autonomie dans la décision et le manque de la maîtrise des relations affectives. Concernant le manque de temps, celui-ci est souvent lié au manque de temps pour prendre du recul, avoir une autre vision de la situation. Ceci est lié soit à une mauvaise organisation des managers eux-mêmes, soit de la répartition du travail ou, soit d'un besoin d'être débordé. Concernant le manque de décision, il apparaît de plus en plus que les décisions ne sont que la formulation inéluctable de ce qui apparaît comme une unique solution. Ceci limite d'autant la réelle autonomie des managers, rendant ainsi leur "pouvoir" similaire à une "coquille vide".

Concernant le manque de maîtrise de la sphère privée, celle-ci est rarement évoquée dans les livres de management. En effet, les propres relations du manager avec son organisation telles que les critiques de ses employés, ou de sa secrétaire ne sont quasiment jamais abordées par les formations en management, interdisant par-là aux managers d'être trop sensibles à ces types de questions: "Humain, oui; fragile, non" On voit donc que les difficultés des managers sont liées au manque de maîtrise de son environnement et avec l'organisation. Mais heureusement, les modèles sont là pour offrir un miroir qui rassure et valorise en offrant des messages simplificateurs et rassurant sur le rôle du manager et surtout sur son comportement attendu.

L'auteur passe en revue les principaux messages qui sont proposés pour rassurer le manager:

Le fantasme de la toute-puissance: se sentir tout-puissant est un moyen élémentaire de lutter contre l'anxiété ainsi qu'un moyen efficace de nier sa fragilité. Cependant, la recherche de cette toute-puissance pousse les managers à se comporter comme des enfants. En effet, selon Freud, le passage de l'enfant à l'adulte est notamment caractérisé par l'acceptation du principe de la réalité. L'enfant est persuadé que s'il pense, cette chose va se produire: "si je le veux, si je le pense cela arrivera".

La pensée magico-intuitive: l'idée générale des modes et modèles constituent à faire simple. Il faut abolir tout ce qui ressemble à un raisonnement théorique ou tout ce qui pourrait être intellectuel. Ainsi, les success stories sont largement utilisées, sortes d'histoires plus ou moins réelles, embellies qui se décomposent toujours en quatre phases: 1. situation initiale: "dur, dur", 2. découverte d'un slogan plein de bon sens 3. Application du slogan 4. Miracle, ça marche! Ceci est pour effet "pervers" de ne plus permettre de développer un esprit critique réel face à toute nouvelle idée ainsi que de la rigueur scientifique (vérification de la fiabilité des informations, rigueur des raisonnements). Mais ceci à l'avantage que de donner l'impression aux managers l'idée que la situation est toujours maîtrisable.

1.5 Une brusque réalité: le chômage des managers

Un nouvel élément est intervenu dans la vie des managers: le chômage. Jusqu'à récemment, le manager et l'entreprise vivaient une histoire d'amour et de fidélité, mais désormais ce n'est plus le cas et la peur du licenciement est devenue une source de motivation au travail ! Ceci a évidemment un effet contre-productif lié au stress psychologique qu'il crée. Dès lors, il faut repenser ce qui stimule l'implication des managers. C'est là que les modes et légendes permettent, une fois encore de sauver la situation, en stimulant des mécanismes psychologiques subtiles dénommés "l'implication librement consentie", qui se basent sur le fait que plus les individus ont l'impression d'être libres, plus ils peuvent accepter la soumission". La force de ces modèles est de donner toujours plus d'importance à des facteurs personnels qu'à l'environnement, qui ne peut plus donner de "bonnes raisons". Aussi le message est le suivant: "vous êtes tout-puissant et tout simple, donc vous maîtrisez la situation" et "vous devez être impliqué mais c'est votre choix personnel, pris en toute liberté".

Et bien sûr, au travers de leur décision, ils tiennent entre leur main le sort de l'entreprises et qu'ils peuvent, grâce à leur comportement, radicalement changer le sort de leur entreprise.

1.6 Les modes et légendes au service des entreprises

Cependant, les modes et légendes sont toujours importants pour les entreprises qui leur permettent de maintenir des jeux de pouvoir internes, ainsi qu'un équilibre sur les groupes sociaux sur lesquels elles s'appuient. Elles ont besoins de modes et légendes pour éviter toute révolution culturelle trop brutale. A l'instar, les managers, sans pour autant être dupes sur les miracles de ces méthodes, ont aussi besoin de ces modes et légendes qui sont des supports identificatoires. Ainsi, "supprimer ces modes et légendes ne ferait pas disparaître la nécessité de leur existence".

1.7 Le chute des ventes des livres, signe que la sagesse a repris le dessus

Le souci de se justifier, de se rassurer et de trouver des réponses face à ces situations nouvelles auxquelles doit faire face les managers est certainement une raison du succès extraordinaire les livres de management. Cependant, la vente de ces livres à brutalement chuté, lorsqu'on a constaté que ces méthodes "prête à manger" n'ont pas fonctionnées comme attendues. Aussi, la sagesse a repris le dessus, en reconnaissant qu'en pratique, il n'y a pas de réponse toute faite.

Sans proposer de solution nouvelle, l'auteur réaffirme en conclusion que la formation des managers doit leur donner les moyens de traiter l'information qui leur parvient, de repérer des indicateurs importants, de comparer ces informations avec d'autres qui sont parfois issues d'univers distincts. Ce qui ne peut pas se faire dans un programme de quelques jours !

2 Remarques et commentaires

Le livre de Sandra Bellier-Michel nous offre une grille de lectures critique des formations proposées au managers. Cependant nous sommes dans un monde en pleine évolution et dans une période de grand changement, qui n'a eu nul pareil jusqu'à présent: nouvelles technologies de l'information, nouveau type d'organisation (réseau), benchmark (aussi entre manager!)... dès lors la réflexion faite par l'auteur est certainement pertinente pour son époque, et sans pour autant perdre de son intérêt, mérite d'être replacée dans le contexte actuel.

2.1 Credos et légendes: pas universels

Dans son livre, l'auteur ne met pas en évidence que les credo et légendes ne sont pas universels, mais qu'ils dépendent fortement du contexte dans lesquels on se trouve. Les credo et légendes sont locales voire même interne aux entreprises. Ainsi, il est audacieux de définir des types universels de credos et légendes.

2.2 Learning Organizazion

L'entreprise elle-même est devenue une "entreprise apprenante" (learning organization), favorisant l'empowerment de tous ses collaborateurs. Ainsi, les modèles décrits dans ce livre ne sont plus seulement appliqués aux managers mais à l'ensemble des collaborateurs d'une même entreprise. Tout collaborateur est devenu un manager à son niveau qui a aussi sa part personnelle de responsabilité et d'influence sur la bonne marche de l'entreprise. A l'instar des managers, lui aussi a accès désormais à une grande partie du savoir commun de l'entreprise et doit participer à la progression de la compagnie.

Par cette démarche, l'entreprise veut aussi puiser dans ce vivier important de connaissances qu'est l'ensemble de ses collaborateurs. Aussi, elles vont essayer de "personnaliser" les success story générales qui sont décrites dans les cours de formation pour les rendre accessibles à tous les niveaux de l'organisation.

2.3 Coaching personnalisé des cadres

Depuis la parution du livre, la formation des cadres a elle aussi évoluée. Des cours de formation personnalisées se sont développées. Ainsi, grâce à un service personnalisé, le marché du

coaching s'est fortement développé car les entreprises ont un intérêt croissant de former ses futurs managers. Ainsi, on peut penser que cette tendance va se poursuivre dans le futur car les problèmes devenant de plus en plus complexes une formation spécifique, à la fois à l'entreprise ainsi qu'à la position occupée, devient une nécessité.

3 Conclusion

Le livre de Sandra Bellier-Michel, "Modes et légendes au pays du management" est un livre à conseiller à toute personne faisant partie d'une organisation, dans le but non pas de refuser toute nouveau type de management, bien au contraire, mais pour conserver un regard lucide et critique sur ces nouvelles formes de management et d'organisations. Car s'il est une valeur sûre aujourd'hui encore, c'est bien que garder un esprit critique face à toute forme de savoir est la garantie d'un progrès à long terme.