

Jean-Pierre Le Goff, *les illusions du management*, Ed. La découverte, 2000.

Note critique rédigée par Ch. Gaillard

1^{ère} partie : synthèse de l'ouvrage

Objectifs et méthodologie de l'auteur

Dans l'introduction de son livre *les illusions du Management*, Jean-Pierre Le Goff expose ses objectifs au lecteur et les résume en ces termes :

- poser quelques repères de principes (p.9)
- rendre compte de l'encadrement d'équipes de travail au sein des services, des ateliers et des bureaux (p.9)
- formuler des propositions nouvelles de formation qui valorisent la formation en situation de travail sur le modèle de l'apprentissage et l'acquisition d'un corpus de culture générale ayant trait aux sciences humaines et articulés aux problèmes du travail et de son environnement (p.20)

L'auteur entend donner la parole à ceux qui pratiquent le management et se mettre à l'écoute des acteurs afin de comprendre la façon dont ils appréhendent leur pratique et les difficultés auxquelles ils se trouvent confrontés (p.17). Il plaide pour un management et une formation qui prennent en compte la parole et la pratique des acteurs et s'appuie sur des enquêtes menées auprès d'ingénieurs et de cadres des grandes entreprises pour définir l'activité de management et les attentes que peut avoir un manager vis à vis d'une formation de manager (pp. 10 & 18).

Structure de l'ouvrage

En simplifiant à l'extrême, on peut dire que le livre *les illusions du Management* de Jean-Pierre Le Goff est construit autour de trois axes:

1. une critique du management moderniste et de ses méthodes
2. une définition de l'activité de management (par opposition à celle donnée par le management moderniste) fondée sur 4 notions de base – l'éthique en situation, des qualités humaines de base, un savoir-faire de l'encadrement et des compétences immédiatement opérationnelles.
3. une réflexion sur la formation des cadres en général et la manière dont est enseigné le management en particulier, qui met l'accent sur l'expérience et l'acquisition d'une solide culture générale.

A noter que l'auteur utilise le premier point - la critique du management moderniste – pour construire les deux suivants.

1 Critique du management moderniste

Dans la première partie de son ouvrage, Jean-Pierre Le Goff s'en prend aux tenants du management moderniste, ces « bricoleurs du comportement » (p.11) qui considèrent le management comme une simple affaire d'outils. Pour le Goff, ce management-là (moderniste) est aujourd'hui « en crise » (p.21) et l'échec de leurs outils divers et variés désormais bien visible (p.10).

Critique du management moderniste et de ses méthodes

Parmi les reproches adressés par Jean-Pierre Le Goff aux adeptes des théories modernistes, citons :

- le fait qu'ils n'ont souvent aucune expérience d'encadrement (p.10)
- leur formalisme est creux, vidé de toute référence à l'expérience humaine et au métier
- leur utilisation d'un vocabulaire faussement savant qui complexifie les choses (p.11)
- l'homme se trouve réduit à un facteur (humain), rebelle à entrer dans les moules qu'on a construit pour lui (p.17)

Critique des théories béhavioristes et de leur perception de la motivation

Le Goff dénonce en particulier les théories néo-behavioristes américaines qui réduisent le fonctionnement de l'être humain à une série de mécanismes élémentaires. L'image de l'homme motivé et communicant qui se dessine à travers ces outils est celle d'un « être sans intérieur » (approche instrumentale de l'être humain, qui le dénature) et que l'on cherche à manipuler (p.14).

Pour Le Goff, au contraire, le management n'a pas pour tâche de déclencher et d'optimiser l'activité de travail grâce à un certain nombre de « stimuli » bien choisis (sur le modèle des techniques commerciales et de la publicité) (p.14). La motivation au travail est un phénomène beaucoup plus complexe que ne l'envisage les néo-behavioristes américains et qui met en jeu de multiples facteurs (p.39) :

- le rapport à l'objet produit (p.38)
- le type d'instrument ou de machine utilisé
- le social, donc l'ensemble des conditions de travail, de rémunération, de formation et de promotion
- les relations humaines (en particulier avec les supérieurs) qui déterminent l'ambiance de travail

Du fait de sa complexité, la motivation n'est pas une donnée qu'on pourrait déclencher à loisir (p.39)

Le management comme idéologie

Pour l'auteur, le rapport du salarié à son employeur est une relation de subordination : le salarié est soumis aux directives et au contrôle de son employeur dans le cadre de sa prestation de travail (p.30). Mais, le courant moderniste véhicule un modèle implicite de l'entreprise (p.21), le fantasme d'une entreprise consensuelle et homogène (p.22) et tend à nier les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise (p.23). L'auteur dénonce ainsi les dérives d'un discours prônant la mobilisation et la participation de tous et qui se heurte à la réalité : la

différence des préoccupations, des aspirations, et des intérêts présents au sein de l'entreprise ; de même que la différence des responsabilités, des fonctions et des rôles (p.24). Selon lui, le pouvoir se doit d'assumer ses propres orientations et choix et les risques inhérents à sa fonction (p.24)

A l'inverse, le management moderniste proclame l'entreprise « citoyenne » et prétend transformer le travail, responsabiliser les salariés, développer la coopération (p.29). Ce discours tend à dissimuler la finalité économique de l'entreprise, sa logique productive et ses contraintes propres (p.29). En d'autres termes, il est empreint d'une logique de manipulation (p.35) qui cherche à occulter les divisions et les écarts existant au sein de l'entreprise.

Pénétration de l'idéologie du management à l'école et dans d'autres sphères de la société

Le Goff s'inquiète l'infiltration progressive de l'idéologie et des outils des outils modernistes au sein de l'école. Il dénonce le risque que le management (moderniste) s'érige en une sorte de modèle reproductible dans tous les domaines d'activités (p.12) : déjà la formation d'animateurs sociaux, de formateurs, d'enseignants développe un jargon, des méthodologies et des outils construits sur le même modèle que ceux du management moderniste dans les entreprises (p.11). A l'école primaire, on évalue désormais « les compétences transversales », on demande à des enfants de 10 ans de « s'auto-évaluer ». Les jeunes en situation d'échec se doivent à présent de passer des « contrats objectifs » (p.11)

En définitive, c'est le modèle républicain de promotion sociale et d'éducation permanente qui se trouve de fait remis en question. La pénétration de l'idéologie managériale, ses outils et sa sous-culture en ont sapé l'esprit et le contenu, au point de les rendre méconnaissables (les générations nouvelles sont formées pour agir efficacement, au plus vite et sans états d'âme) (p.12).

2 L'activité de management

L'auteur s'attarde dans un premier temps sur le cas particulier de l'ingénieur - dont la fonction a fortement évolué ces trente dernières années - avant d'analyser dans un second temps l'activité de management (et ses 4 dimensions fondamentales) de manière plus générale et plus approfondie.

L'activité de management de l'ingénieur (pp.51 à 68)

Le fonctionnement interne des entreprises a évolué depuis le milieu des années 1970 – re-engineering des processus, décentralisation des structures, recentrage opéré autour du produit en fonction des exigences du client et a modifié en conséquences le métier de l'ingénieur (p.55).

On est passé en quelque sorte passé de l'ingénieur au cadre (p.65) même si l'identité professionnelle d'un ingénieur ne peut être réduite à celle d'un manager (p.67), la technique demeurant l'élément structurant du métier d'ingénieur (p.67).

Selon l'auteur, il faut distinguer 3 pôles dans le domaine de l'activité de management de l'ingénieur (p.54) :

1. la coordination entre différents secteurs d'activités, suite à la décentralisation des structures (p.55) et la réorganisation des processus au sein de l'entreprise (p.56)
2. le pilotage d'un projet. On demande désormais à un ingénieur de gérer des projets (développement de structures horizontales autour de projets) (pp.56 à 57). Il doit animer des équipes qui ne dépendent pas hiérarchiquement de lui et doit ainsi constamment négocier (p.58).
3. l'encadrement d'une ou plusieurs équipes. La réorganisation de l'entreprise (des secteurs de production) s'accompagne d'une exigence d'autonomie et de responsabilité qui touche tous les échelons de la hiérarchie (p.58) et de la généralisation des nouvelles méthodes d'évaluation (p.59). A la figure de contremaître de l'époque taylorienne se substitue la figure de l'animateur d'atelier et du manager (p.59).

A noter que le pilotage de projet et l'encadrement (de production) sont deux choses distinctes (qui ne mettent pas en jeu le même type d'activité et de relations), même si on parle dans les deux cas de management (p.59) : dans le cas de l'encadrement d'équipes de production, l'ingénieur commande le personnel (rapport hiérarchique clair) alors qu'avec la gestion de projet il ne fait que coordonner les compétences professionnelles (pas de rapport hiérarchique direct) (pp.59 à 60).

La compétence technique demeure toutefois le fondement de l'autorité de l'ingénieur (pp.62 à 63)

L'activité de management et ses 4 dimensions fondamentales (pp.89 à 111)

L'approche aujourd'hui dominante des modernistes est trop réductrice (p.18-19). Ceux qui pratiquent le management l'affirment : l'activité de management n'est pas qu'une affaire de compétences, mais une affaire de tempérament, de qualités personnelles et d'expérience (p.40).

Pour l'auteur, le management est un art au sens littéral du terme (p.20) : c'est à dire la manière de disposer, de combiner habilement. Il implique une grande habileté un savoir faire qui ne peut se résumer à l'application de technique (non aux outils et au formalisme) ; Un manager gagne sa légitimité sur le terrain, "au feu", par sa capacité à bien gérer (performance du résultat, équité vis à vis de ses subordonnés).

En s'appuyant sur la parole et la pratique des acteurs, l'auteur distingue ainsi quatre dimensions fondamentales de l'activité de management :

2.1. Une éthique en situation

Elle est formée d'un ensemble de principes que les acteurs se donnent eux-mêmes :

- *le principe de cohérence* (entre ses paroles et ses actes)
Elle engage la crédibilité des cadres.
Ex : le non-respect des horaires et des rendez-vous
- *le « courage de dire les choses »*
Dans ce domaine, des lâchetés sapent la confiance.
Ex : un manager doit savoir défendre son équipe auprès de sa propre hiérarchie

- *le respect de l'autre*
Dans ce domaine, les détails n'en sont pas. Il faut respecter une certaine distance (Ex : les familiarités déplacées)
- *la modestie*
Il faut savoir faire preuve d'humilité, reconnaître que l'on ne sait pas tout, si l'on veut apprendre auprès des autres.

2.2. Les qualités de base

Il existe des façons d'être, des qualités humaines, qui dépendent largement de la personnalité et de l'éducation première, qui sont indispensables à l'activité du management :

- *la capacité de décider*
Faire des choix, c'est s'avancer, prendre un risque et faire preuve d'un certain courage. Toute décision doit s'accompagner d'explications claires sur son bien-fondé, ses tenants et ses aboutissants. L'imprécision dans l'ordre donné et l'absence d'explications provoquent stress et désarroi chez les agents.
- *la qualité et l'efficacité de la parole*
Le langage exprime la posture, la manière d'être de l'individu. La façon dont on s'exprime détermine la clarté et la qualité des rapports avec ses collègues.
- *l'écoute*
Il faut pouvoir se situer « à l'intérieur de l'univers » de ceux qu'on dirige, sans pour autant prétendre qu'on est placé dans la même situation. La reconnaissance de l'autre concerne la personnalité, mais également la différence de position, d'activité de travail et d'environnement.

2.3. Le savoir-faire (de l'encadrement)

Il est un savoir-faire dans les relations humaines qui se réfère avant tout à l'expérience. Il ne peut s'acquérir sur le modèle d'un apprentissage de compétences immédiatement opérationnelles. Il est fondé sur une expérience humaine et implique une sorte de sagesse pratique qui sait tirer les leçons de l'expérience (professionnelle et extra-professionnelle) :

- *Savoir concilier et négocier*
- *Connaître les hommes et leurs compétences*
Cette connaissance s'acquiert par l'observation directe de l'activité de travail.
- *Faire preuve de tact*
Il faut procéder avec tact et diplomatie lorsqu'on porte une appréciation sur ses subordonnés. Trois éléments doivent être pris en compte :
 - a/ Tout n'est pas bon à dire. L'appréciation doit s'appuyer solidement sur des faits
 - b/ Choisir le bon moment pour le dire. Par ex. pas rapidement entre deux réunions ou dans un couloir

c/ Trouver les bons mots pour le dire. C'est fondamental pour que l'individu concerné ne se bloque pas.

- *Humaniser les rapports de travail*

Partager des préoccupations communes extra-professionnelles. Le langage exprime la posture, la manière d'être de l'individu. La façon dont on s'exprime détermine la clarté et la qualité des rapports avec ses collègues.

2.4. Les compétences

L'activité de management requiert également des compétences immédiatement opérationnelles dans la résolution des problèmes pratiques de l'organisation et de l'encadrement des hommes au travail :

- *Capacité d'analyse et de synthèse*
- *Capacité de communication et d'argumentation*

3 Quelle formation au management ?

L'auteur commence par critiquer les stages et les cours de management classiques que des jeunes dépourvus de pratique viennent écouter religieusement (p.13). Selon lui, les bases du management ne s'acquièrent pas en stage mais sur le terrain (p.46). Si la formation peut avoir quelque effet, elle doit venir se greffer sur l'expérience (p.46).

Ceux qui participent à des stages de formation au management se souviennent en fait difficilement de leur contenu précis (p.41). Le bilan apparaît contrasté (p.42). Certains thèmes de formation sont jugés utiles par les personnes interviewées : conduite de réunions et d'entretiens, législation et droit du travail, connaissances de l'entreprise et de ses règles administratives, gestion de conflits, résolution de problèmes (p.43).

En revanche, la façon de décider et d'agir, de faire reconnaître et accepter son autorité, d'établir de bons contacts et rapports avec ses subordonnés est considérée avant tout comme une affaire de personnalité et d'expérience qui n'a pas grand-chose à voir avec les stages suivis (p.43).

Pour l'auteur, il faut inverser l'ordre des priorités et privilégier :

1. l'expérience pratique. L'expérience sur le terrain est incontournable et aucune méthode ne peut s'y substituer (p.49).
2. l'acquisition d'une solide culture générale (et des leçons qu'on peut en tirer)
Le management est un art (≠ une science, une technique) (p.20)

La formation en management est utile ; cela dit, elle doit être consciente de ses limites (p.114)

Toute formation doit s'effectuer en alternance :

- combiner une formation théorique et pratique
- combiner une formation en stage et en situation

a/ L'éthique en situation : les principes relevant de cette éthique n'ont de sens qu'en situation. Les modalités les plus appropriées de transmission de l'éthique sont le tutorat et l'échange de pratiques des managers entre eux.

- b/ Les qualités humaines renvoient largement à l'éducation première. Le développement de la culture générale peut permettre d'appréhender, de comprendre ces dimensions de l'activité de management.
- c/ Le savoir-faire dans le domaine des relations humaines implique une habileté s'appuyant sur les leçons de l'expérience. C'est par la confrontation à des situations réelles que l'individu acquiert ce savoir-faire. L'auteur préconise une formation en situation de travail sur le modèle de l'apprentissage, impliquant le tutorat et l'échange de pratiques entre acteurs (p.116)
- d/ Les compétences immédiatement opérationnelles : elles requièrent un apprentissage spécifique, des stages fondés sur des exercices pratiques et l'acquisition d'un certain nombre d'outils.

Pour résumer, la formation au management devrait s'articuler autour de trois axes :

1. Une formation en situation de travail sur le modèle de l'apprentissage, encadrée par un dispositif de tutorat, d'échanges d'expérience et de suivi.
Le tuteur doit pouvoir constituer de fait une référence, voire une sorte de modèle. Il joue le rôle de conseil et de guide auprès du jeune cadre. Le choix du tuteur doit se faire sur une base volontaire : on ne saurait imposer la fonction de tuteur à des cadres qui ne souhaitent pas l'exercer (p.119).
2. Une formation de culture générale qui donne une place importante aux sciences humaines. Deux grands modules peuvent être proposés :
 - *Un module « approche pluridisciplinaire du travail »* (psychologie du travail, ergonomie, droit du travail, sociologie, philosophie, histoire du travail, etc...)
 - *Un module « connaissance de l'environnement »* (histoire de l'industrie et des services publics, connaissance de l'économie, Union Européenne, histoire, institutions, connaissance et histoire du mouvement syndical, environnement et écologie, etc...)
3. Une formation à travers des exercices pratiques, des jeux de rôles.

4 Conclusion (pp. 129 à 135)

Il ne s'agit pas seulement de former le producteur, mais l'homme et le citoyen. Pour ce faire, il est urgent de revaloriser les deux piliers qui ont structuré l'idée même d'éducation permanente et de promotion sociale :

1. Une formation professionnelle et technique ancrée dans un métier de base mais qui prenne également en compte les évolutions
2. Une formation de culture générale qui permette d'opérer un recul réflexif et de mieux connaître les évolutions de la société, sa portée et ses enjeux.

2^{ème} partie : critique de l'ouvrage

Commentaire introductif

L'ouvrage de Jean-Pierre Le Goff est empreint d'un certain bon sens et les thèses défendues par l'auteur sont à la fois plutôt théoriques (même s'il se fonde sur le discours d'acteurs recueillis sur le terrain) et générales. Du coup, on ne peut souvent qu'abonder avec l'auteur, ce qui rend la tâche de critiquer ce livre d'autant plus difficile. Du moins c'est ce que j'ai éprouvé en me livrant à ce petit exercice.

Des métiers en mutation

Aujourd'hui, les « middle managers » se sentent dé-sécurisés du fait d'une double dynamique : chargés d'encadrer leur équipe, ils ont tellement intériorisé le discours dominant qu'ils ne perçoivent plus la relation de subordination qui traversent l'entreprise et structure les rapports de production et ne peuvent donc saisir les raisons de l'hostilité de certains de leurs subordonnés à leur égard. De plus, le contenu de leur travail a complètement évolué : comme le rappelle Jean-Pierre Le Goff, « à la figure de contremaître de l'époque taylorienne se substitue la figure de l'animateur d'atelier et du manager » (p.59). Nous sommes en quelque sorte passés de l'ingénieur au cadre (p.65). Et l'ingénieur se voit de plus confier des tâches de coordination entre différents secteurs d'activités - suite à la décentralisation des structures (p.55) et la réorganisation des processus au sein de l'entreprise (p.56).

Depuis quelques décennies, les entreprises se sont « dé-taylorisées » : de structures pyramidales rigides on est passé à des modèles d'organisations plus aplaties. Eric Albert, dans l'ouvrage mentionné plus haut explique que si cette mutation a permis d'introduire davantage de souplesse au sein des organisations, elle a également eu pour conséquence de fragiliser la position d'autorité des managers intermédiaires : « le système fondé sur la différence hiérarchique entre les salariés avait l'avantage d'introduire un mode de régulation des relations qui reposait sur l'autorité » (p.76). Autrement dit, comme à l'armée, il y avait toujours un « chef ». Le tassement des pyramides organisationnelles a eu pour effet de placer les individus en rivalité les uns par rapport aux autres, et donc d'accroître les conflits interpersonnels au sein de l'entreprise : « *les salariés placés à des niveaux hiérarchiques identiques doivent trouver, voire inventer eux-mêmes, les règles qui régissent leurs relations* ». Nous nous retrouvons dans une situation où les relations sont négociées, avec une règle du jeu qui n'est pas claire. Franck Le Vallois lors de sa conférence a également signalé ce phénomène en évoquant « l'effritement des figures traditionnelles d'autorité », parmi lesquelles figurent les curés, les instituteurs, les médecins ou les ingénieurs.

La complexité de ce jeu relationnel, je l'ai souvent vécue au CICR - une organisation où les départements sont ordonnés par zone géographique et par type d'activité. Un cadre moyen sur le terrain - qu'il soit responsable d'une région ou d'un secteur d'activité – se voit souvent demandé de coordonner une opération sur le terrain avec du personnel qui ne dépend pas toujours hiérarchiquement de lui. Si le domaine de compétence et les responsabilités de chacun n'ont pas été clairement définis avant le début de l'opération, les choses risquent de mal se passer, surtout si les affinités personnelles font défaut au sein de l'équipe. Une simple critique risque de mettre le feu aux poudres, le chef d'équipe réagissant d'autant plus mal qu'il doute lui-même de son autorité.

Un ethnocentrisme franco-français ?

Le blues du cadre décrit par Jean-Pierre Le Goff est-il universel ou uniquement le fait des managers français ou européens ? Si l'on se réfère aux travaux de Philippe d'Iribarne commentés par Eric Albert dans son livre *Comment devenir un bon stressé ?*, on pourrait être amené à conclure par la seconde hypothèse. En effet, Eric Albert montre dans son ouvrage à quel point l'éthique japonaise et américaine dans l'entreprise sont opposées : alors que l'éthique collectiviste japonaise est fondée sur l'affectif, l'idée de réciprocité et la garantie pour les employés d'un job à vie en l'échange de leur dévouement pour l'entreprise, l'éthique américaine est beaucoup plus contractuelle et rationnelle. La relation à l'entreprise peut ainsi non seulement évoluer au cours du temps, mais être très différente d'un continent à l'autre, voire d'un pays à l'autre. En France, on est en quelque sorte passé d'un modèle à la japonaise où les employés occupaient un poste à vie en échange de leur loyauté à une éthique américaine de l'employé *kleenex* (pp.83 à 87). D'où une certaine désillusion chez certains cadres (français) de quarante à cinquante ans : *« ils ont un lien affectif très fort avec une structure dans laquelle ils travaillent souvent depuis plus de vingt ans. Aujourd'hui, sous l'effet conjugué des privatisations, de la crise économique, de l'évolution de leur métier et de l'arrivée sur le marché de nouveaux diplômés, ils ont le sentiment qu'ils n'ont plus d'avenir plus de promotion. La réciprocité du système qui mettait en face de leur motivation une reconnaissance de leurs efforts par une progression de carrière, mais aussi par une valorisation de leur rôle, ne fonctionne plus »*.

Les thèses modernistes comme idéologie

Un des points-clés soulevés par Jean-Pierre Le Goff est la mise en évidence de la représentation fallacieuse de l'entreprise véhiculée par le management moderniste : l'argument « on est tous sur le même bateau » occulte habilement le fait que tout le monde ne voyage pas en 1^{ère} classe, que les relations de travail sont des relations de subordination, et que l'écart de traitement entre les différentes classes s'est fortement accru au cours de la période récente. Cette idéologie qui essaye de cacher sa véritable nature est le pendant pour l'économie privée de ce que l'on a appelé la « pensée unique » : une idéologie qui souhaiterait nous faire croire à la « fin des idéologies » et a permis d'accélérer le démantèlement des acquis sociaux et la libéralisation de l'économie.

Cette idéologie trouve elle-même son origine dans l'évolution du rapport de force opposant ceux qui occupent des positions dominantes dans la société et ceux qu'ils dirigent. Avec la chute du Mur de Berlin, la perspective d'une révolution sociale et la peur qu'elle engendrait au sein des élites dirigeantes du monde industrialisé ont toutes deux disparues ; les « rouges » étaient défaits et leur principale arme de dissuasion – la révolution sociale – devenue inopérante. (Cette nouvelle donne a d'ailleurs été fêtée à grand frais par la droite suisse¹). Dans le même temps, la libéralisation des mouvements de capitaux – avant-programme d'une dérégulation généralisée que l'on qualifiera de globalisation quelques années plus tard – a apporté la mobilité du capital des entreprises et aux détenteurs de grandes fortunes, leur donnant ainsi un pouvoir de négociation accru.

Quelle formation au management ?

¹ Certains Suisses se rappellent peut-être encore la campagne d'affichage triomphante du parti libéral qui avait, pour commémorer l'événement, fait placarder à grand frais sur les murs de nos cités un buste renversé de Marx frappé du slogan « plus jamais ça ! ».

Je partage personnellement les réserves émises par Jean-Pierre Le Goff sur les stages de management et son souhait de privilégier l'expérience pratique. Comme lui, je pense qu'une expérience sur le terrain est incontournable et qu'aucune méthode ne peut s'y substituer (p.49). Je suis persuadé que c'est en mettant en perspective sa propre pratique qu'on est susceptible de dégager les leçons de nos erreurs et de progresser. Les bons conseils glissent dans notre mémoire comme l'eau sur les ailes d'un canard s'ils ne peuvent pas s'ancrer dans le vécu. A l'inverse, accumuler la pratique sans jamais se remettre en question conduit l'individu à répéter ses erreurs.

Ainsi, les enseignements de management qui m'ont permis de progresser proviennent tous du questionnement de mes pratiques en tant que manager : soit via le feed-back critique de certains collègues ou collaborateurs – pourquoi ne ferais-tu pas plutôt comme ça ? – soit par la lecture /la participation à des cours qui m'ont permis de mettre en perspective mon comportement avec les autres dans certaines situations. Quant aux « outils » de management compris dans le sens que leur attribue Le Goff, les seuls qui me soient apparus utiles concernaient surtout la conduite de réunions et des aspects liés à la législation du travail.

Le Goff insiste énormément tout au long de son livre sur les qualités humaines requises pour être un bon manager : il faut avoir un comportement éthique, savoir écouter, être capable d'empathie, pouvoir se mettre à la place de l'autre, etc... D'une certaine manière, ces qualités recourent ce que Goleman a popularisé sous le concept d'intelligence émotionnelle ; et aujourd'hui plus personne ne conteste l'importance de ces qualités pour être un bon manager. En revanche, on peut discuter de la pertinence des choix de formation prônés par Le Goff pour développer ces aptitudes.

Jean-Pierre Le Goff milite par exemple pour la défense d'une formation de culture générale – qui donnerait une place importante aux sciences humaines - comme moyen de développer l'Homme et le Citoyen. Etant moi-même diplômé en sciences humaines, je ne peux qu'être flatté par cette proposition qui finalement valide mon propre parcours professionnel... et celui de l'auteur ! Cela dit, tout en abondant avec l'auteur sur l'importance pour tout citoyen en général et manager en particulier d'être capable de s'intéresser à autre chose que son travail et de s'ouvrir aux autres, je ne crois pas que le lien qu'il construit entre formation en sciences humaines et qualités humaines soit aussi direct qu'il le laisse entendre.

Prenons par exemple la psychologie. Cette discipline peut effectivement aider à mieux comprendre l'autre, et en ce sens elle peut être particulièrement utile au manager. Toutefois, on peut imaginer que certaines personnes aient choisi d'étudier la psychologie avant tout pour se comprendre elle-même. Surtout, la psychologie peut devenir une arme de manipulation très efficace entre les mains d'un manager sans scrupule. Il convient donc avant tout de défendre et promouvoir des valeurs et des représentations sociales moins égoïstes si l'on entend modifier la manière dont les managers agissent au sein de l'entreprise. Et pour ce faire, l'éducation familiale et scolaire de base me semblent jouer un rôle plus essentiel que l'enseignement des sciences humaines défendu par l'auteur.

Trop de formation ?

Comme nous l'avons vu pendant le cours consacré à la formation, il existe aujourd'hui des cours pour tout : apprendre à accoucher, respirer, etc... Selon Franck Levallois, cette frénésie de formation s'explique par la fragilisation croissante de l'individu qui aujourd'hui ne peut plus compter sur un job à vie comme ses parents avant lui. L'individu s'est rendu compte que

les entreprises ont changé de modèle – sont en quelque sorte passées du modèle de réciprocité japonais mentionné ci-dessus au modèle américain - et peuvent licencier leurs employés à n'importe quel moment. Donc l'individu, s'il souhaite rester maître de son destin et se maître à l'abri, doit s'assurer de maintenir son employabilité, et donc de constamment se former. Personnellement, je ne peux que reconnaître une certaine véracité à cette théorie puisqu'une des raisons principales de ma présence au MBA est la crainte de devenir encore plus dépendant de mon emploi au CICR que je ne le suis déjà...

La perte de sens

Faire le lien, comme il a été établi pendant le cours - entre le boom actuel de la formation et le déficit de sens de nos sociétés me paraît quelque peu exagéré. Cela dit je reconnais qu'il appartient effectivement au manager de donner du sens aux actions qu'il encadre et qu'il s'agit là d'une des tâches à la fois les plus fondamentales et les plus difficiles auxquelles il est régulièrement confronté. En effet, d'un côté on demande aux employés de toujours s'impliquer davantage pour l'entreprise et de l'autre on ne jure plus que par la rentabilité sans aucun égard pour ces mêmes employés au gré des fluctuations du marché.

Le MBA : une formation pertinente ?

Pour l'auteur, la formation au management devrait s'articuler autour de trois axes :

1. Une formation en situation de travail sur le modèle de l'apprentissage, encadrée par un dispositif de tutorat, d'échanges d'expérience et de suivi.
2. Une formation de culture générale qui donne une place importante aux sciences humaines.
3. Une formation à travers des exercices pratiques, des jeux de rôles.

Si l'on compare ces recommandations à une formation de type MBA, force est de constater un certain décalage. Faut-il en déduire qu'une formation de type MBA – qui met avant tout l'accent sur l'organisation de cours ex-cathedra, d'études de cas et de jeux de rôles comme le fait par exemple le MBA HEC Lausanne – est inadaptée, voir complètement inadéquate ? Si l'on suit la logique de l'auteur, il faudrait abandonner ces pratiques et plutôt privilégier le tutorat en entreprise et l'acquisition d'une formation de culture générale en s'inscrivant par exemple à des cours de psychologie, d'ethnologie ou de sociologie. Certains pourraient cependant justement faire remarquer que certaines exigences du MBA – comme l'exigence d'une expérience laborale antérieure – prennent déjà en partie indirectement compte de ces recommandations.

- Le Prof. Henry Mintzberg² de l'Université Mc Gill de Montréal va même plus loin que notre auteur : pour lui les MBA sont une ineptie. Des lieux où l'on « enseigne les mauvaises choses aux mauvaises personnes ». Son argumentation est similaire à celle de Le Goff : « essayer d'enseigner le management à quelqu'un qui n'a jamais managé, c'est comme essayer d'enseigner la psychologie à quelqu'un qui n'aurait jamais rencontré d'autre être humain ». Il reproche aux MBA d'enseigner le management hors de son contexte : « le management doit s'apprendre par la pratique, en tirant les leçons de ses erreurs. Les cas sur lesquels les étudiants travaillent sont trop éloignés de leur expérience personnelle ; du coup, ils ne peuvent pas en tirer de véritables enseignements ».

² Henry Mintzberg, Managers not MBAs, Financial Times Prentice Hall, 2004.