

Laurence Briola – MBA - avril 2003 – GRH
note critique

Les illusions du management
Pour le retour du bon sens
De Jean Pierre Le Goff

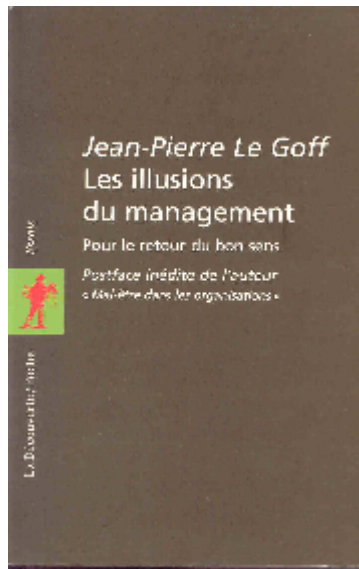


Table des matières

L'auteur	2
En guise de résumé	2
Questions principales soulevées par l'ouvrage	3
Organisation de cette 'note critique'	3
Quelques idées clés de cet ouvrage	4
Les « illusions » du management	5
Les « manques » des managers	8
Propositions de l'auteur	10
Réponses proposées par l'ouvrage	12
Conclusion critique	12

L'auteur

Jean-Pierre Le Goff est philosophe de formation. Sociologue au Conservatoire National des Arts et Métiers, il travaille au sein du laboratoire de sociologie Georges Friedmann à Paris.

Il préside le "club politique autrement" dont les travaux concernent les conditions d'un renouveau de la démocratie et de la citoyenneté dans les sociétés développées.

Il écrit en 1993, *les illusions du management*, dont nous avons ici la seconde édition. Lors de sa première publication, cet ouvrage a été couronné par le "prix Manpower de l'ouvrage de ressources humaines".

Jean-Pierre Le Goff est notamment l'auteur de *Le mythe de l'entreprise, Mai 68 : l'héritage impossible*, *La barbarie douce*, qui ont rencontré un grand succès, ainsi que de *La démocratie post-totalitaire* (paru en 2002).

En guise de résumé

D'après Jean-Pierre Le Goff, le management des ressources humaines est en crise, mais ne se débarrasse pas pour autant de ses illusions. Parmi ces illusions, le fait qu'on puisse apprendre ex-libris à être un manager ou encore oublier que la raison première qui conduit les hommes au travail est la paie de fin de mois.

Ce sont rarement ceux qui pratiquent qui donnent leur idée sur un sujet. Jean-Pierre Le Goff est cependant allé interroger, dans de grandes entreprises françaises, les acteurs de terrain : cadres et managers, qui se trouvent quotidiennement confrontés aux problèmes concrets. Ceux-ci font une critique circonstanciée et souvent amère de ces illusions du management et font état d'un mal être qui en découle.

En s'appuyant sur cette critique, Jean-Pierre Le Goff prône un retour au bon sens, développe une analyse de l'activité du management qui remet en cause les schémas à la mode et développe des propositions en matière de formation.

En conclusion, Jean-Pierre Le Goff souhaite que soit prise en compte l'évolution du métier d'ingénieur vers le métier de manager et propose une formation, sur le modèle de l'apprentissage, faite d'une alternance terrain (apprentissage des relations humaines, du rôle du manager, à l'aide d'un tuteur) et salle de classe (acquisition d'une solide culture générale).

Questions principales soulevées par l'ouvrage

L'objectif de cet ouvrage est de « poser quelques repères de principes et rendre compte de l'activité de management dans le domaine de la 'gestion de la ressource humaine' »¹.

Jean-Pierre Le Goff y pose fondamentalement deux questions :

- Comment manager ?
- Comment apprendre à manager ?

La première de ces questions est traitée par les interviews que l'auteur a réalisées. Pour la seconde, l'auteur s'attache à proposer une méthode concrète de formation.

Organisation de cette 'note critique'

Après une liste subjective des idées clé de cet ouvrage, je les reprends en détail une par une, puis donne les réponses que leur apporte l'auteur.

¹ *Les illusions du management*, p 9

Quelques idées clés de cet ouvrage

La mise en cause des « illusions » relevées par les acteurs de terrain :

- Les personnes en poste sentent que ce qui leur est inculqué en formation est contraire au bon sens.
- Les outils ne résolvent pas tout ; il est des situations pour lesquelles il n'existe pas d'outil.
- Il existe toujours un décalage culturel important entre le 'haut' et le 'bas' de l'échelle hiérarchique.

Des manques relevés par ces mêmes acteurs :

- Les cadres se trouvent au milieu -entre le 'haut' et le 'bas' de l'échelle hiérarchique- et doivent savoir s'adresser aussi bien aux patrons qu'aux ouvriers. Pour ceci, ils ont besoin d'une culture générale solide.
- Les personnes interviewées ont cité des dimensions nécessaires pour être manager :
 - ✓ une éthique en situation,
 - ✓ des qualités de base,
 - ✓ un savoir-faire,
 - ✓ des compétences.

En réponse à ces illusions et manques, l'ouvrage propose quelques idées clé :

- Le fonctionnement de l'être humain ne se réduit pas à une série de mécanismes élémentaires sur lesquels on peut influencer, jouer à l'aide d'outils pour provoquer motivation et productivité.
- Tout ne s'apprend pas avec des outils et des stages ; pour être manager, il faut :
 - ✓ en avoir envie,
 - ✓ faire un apprentissage sur le terrain.
- Les managers ont cependant besoin de formation pour se situer dans l'entreprise ; cette formation doit permettre de remplacer :
 - ✓ l'idéologie par du professionnalisme,
 - ✓ les outils par de l'expérience,
 - ✓ la sous-culture managériale par une vraie culture générale.

Les « illusions » du management

1. Les personnes en poste sentent que ce qui leur est inculqué en formation est contraire au bon sens.

Les cadres et ingénieurs sont tiraillés entre ce que leur dicte leur instinct, leur bon sens et la théorie managériale instrumentalisée de solutions toutes faites qui leur est présentée lors de formation au management.

Les théories néo behavioristes réduisent en quelque sorte l'homme à un ensemble de mécanismes élémentaires, sur lesquels on peut agir, que l'on peut actionner. L'illusion consiste à croire que la connaissance de ces mécanismes permet à tout coup d'augmenter l'implication des individus dans le travail et, par là même, la productivité.

Les cadres subissent depuis quelques années des formations qui leur apprennent ces mécanismes et sont sensées faire d'eux de meilleurs managers, mieux à même de mettre en action leur personnel. Ils ressortent de ces formations avec des connaissances théoriques et une boîte à outil qui doit leur permettre de faire face à toute situation.

Mais les managers interrogés ne s'y retrouvent pas. Ils sentent bien que la motivation par exemple, est propre à chacun et qu'il est illusoire de vouloir l'actionner.

Avant toute chose, c'est la nécessité de subsistance qui pousse les hommes au travail, et ce point ne peut être oublié. Les autres aspects et la signification que chacun confère à son travail ne peuvent être systématisés. Ils dépendent, en particulier, de l'importance relative des activités sociales et professionnelles pour chacun.

En se présentant comme la réponse contraire au taylorisme, le management moderne prétend prendre en compte le facteur humain mais, en fait, il met en œuvre lui aussi une nouvelle forme de systématisation.

Les managers dénoncent aussi les théories qui demandent à ce que chacun adhère aux grandes orientations, à ce que chacun participe aux groupes de travail ou cercles de qualité. Ils se rendent bien compte que la réponse favorable d'un employé aux sollicitations peut vraisemblablement être mise sur le compte de la crainte d'être licencié en période de chômage, et qu'une vraie adhésion aux politiques de l'entreprise sur lesquelles, de toutes façons, il n'a pas de prise, paraît illusoire.

Jean-Pierre Le Goff dénonce l'inflation de ces outils et de ces théories comme étant révélatrice de perte d'un bon sens qui préexistait. Citant Hannah Arendt « Ce qu'il y a de fâcheux dans les théories modernes du comportement, ce n'est pas qu'elles soient

fausses, c'est qu'elles peuvent devenir vraies, c'est qu'elles sont, en fait, la meilleure mise en concepts possibles de certaines tendances évidentes de la société moderne »²

2. Les outils ne résolvent pas tout ; il est des situations pour lesquelles il n'existe pas d'outil.

En formation, on reçoit des outils, qu'il est d'autant plus facile et tentant de fétichiser que ses collègues et supérieurs ont reçu les mêmes. Mais les managers, surtout les jeunes, sont confrontés à des situations nouvelles, pour lesquelles ils sont démunis. Un conflit à résoudre, une décision rapide à prendre les désorientent. Ils souhaitent faire participer les personnes de leur équipe, leur management les y incite, mais ils se rendent bien compte que ce n'est pas ce que l'équipe attend d'eux. Dans le même temps, ils sentent bien que le management 'petit chef' n'a plus cours et serait mal perçu.

Ils n'ont jamais appris qu'il fallait parfois rassurer ses ouvriers, même les plus âgés, face à un environnement en pleine mutation, ou encore qu'il faut toujours expliquer, donner du sens à l'objectif poursuivi.

Ils sont démunis par exemple parce qu'ils n'arrivent pas à motiver un ouvrier soudeur. Celui-ci se reconnaissait –et était reconnu par ses pairs- par ses belles soudures durables. Comment pourrait-il aujourd'hui se reconnaître dans les résultats de l'enquête de satisfaction, devenu baromètre de l'activité de son équipe et sensée être élément motivationnel ? La boîte à outil fournie en stage ne permet pas de comprendre la fierté du travail bien fait.

3. Il existe toujours un décalage culturel important entre le 'haut' et le 'bas' de l'échelle hiérarchique.

Le management moderne a colporté le fantasme d'une entreprise consensuelle et homogène. C'est une autre illusion =de penser que, parce que notre monde moderne donne accès à l'information, à une meilleure éducation au plus grand nombre, les clivages ont disparu au sein de l'entreprise.

Lorsque l'on propose à un ouvrier, dans un objectif d' 'empowerment' de participer à un groupe de travail, il se sentira peut être obligé de participer, mais il n'en aura peut-être pas envie, tout simplement parce qu'il lui manque la formation intellectuelle adaptée à la participation à un travail de groupe, les capacités d'analyse et de synthèses nécessaires. En salle de réunion, pendant le travail de groupe, il ne se sentira pas à sa place et sa participation sera frustrante pour lui et peu productive pour le groupe.

² Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*

Les managers interrogés lors de l'enquête souhaitent que soit remise à sa place véritable la hiérarchie. Il n'y a pas d'entreprise sans contrat de travail et celui-ci implique de fait un lien de subordination, des ordres donnés et reçus.

Quelle que soit l'entreprise et les souhaits louables de faire participer chacun à sa vie et aux décisions, le chef reste le chef. Le formalisme des théories a accentué la rupture avec le terrain, qui comprend de moins en moins ce que l'on attend de lui, tant les demandes sont paradoxales. L'encadrement de terrain doit retrouver son rôle d'assistance et d'encadrement. On ne commande plus de la même façon mais on commande toujours.

Par ailleurs, le surinvestissement de certains cadres dans leur travail peut accentuer la coupure avec les employés qui n'ont pas cette implication.

Les « manques » des managers

1. Les cadres se trouvent au milieu –entre le ‘haut’ et le ‘bas’ de l’échelle hiérarchique- et doivent savoir s’adresser aussi bien aux patrons qu’aux ouvriers. Pour ceci, ils ont besoin d’une culture générale solide

Les cadres sont pris entre deux feux, celui de la ‘base’, composée souvent de personnes encore très marquées par les fonctionnements tayloriens, qui ont eu l’habitude d’être assistées, et celui des chefs, qui n’ont aucune idée de ce qui se passe en bas et qui sont nourris des mêmes théories managériales.

La grande difficulté du travail du cadre est de se positionner avec les uns comme avec les autres, de transmettre une vision du monde des uns qui soit lisible par les autres. C’est l’un des objectifs de la culture générale dont parle l’auteur : donner le vocabulaire, et surtout les connaissances, nécessaires pour communiquer avec les uns et les autres.

2. Les personnes interviewées ont cité des dimensions nécessaires pour être manager :

Le management n’est pas qu’une affaire de compétences qu’il suffirait d’acquérir et de développer. Quatre dimensions sont citées comme nécessaires pour manager.

1. Une éthique en situation, personnelle, concrète et qui donne un cadre de cohérence. Celle-ci se compose de quatre aspects :
 - La cohérence entre les actes et les paroles, car celle-ci est un point clé de crédibilité des managers.
 - Le courage de dire les choses, considéré sur le terrain de l’entreprise comme une qualité souvent absente. Le flou managérial, la langue de bois lui font souvent office. Cette aptitude, ce courage, permet aussi bien de dire que quelque chose ne va pas bien que de défendre son équipe auprès des patrons.
 - Le respect des autres, quel que soit leur milieu d’origine, leur formation ou leur fonction, est cité comme l’une des règles élémentaires sans laquelle il n’est pas concevable de devenir manager.
 - La modestie entraîne le respect des autres. Savoir dire que l’on s’est trompé, demander de l’aide à un subordonné, accepter d’être contredit, écouter les propositions qui sont faites, sont autant de manifestations d’humanité nécessaires pour se faire accepter et respecter en retour par son équipe comme par sa hiérarchie.

2. Des qualités de base sont selon les personnes interviewées indispensables à l'activité de management :
 - Savoir décider est une qualité qui fait souvent défaut. Les ordres sont absents ou imprécis et les personnes commandées ne savent plus ce qu'elles doivent faire. Ceci peut venir d'une certaine lâcheté mais peut aussi être le résultat d'une mauvaise compréhension de la notion de management participatif. Savoir décider peut tout à fait permettre de demander leur avis aux personnes autour de soi, mais la décision elle-même incombe au manager. La décision peut par ailleurs être contraire aux avis recueillis sans que ceci entraîne de rejet, si elle est bien expliquée.
 - Qualité et efficacité de la parole sont des qualités directement issues de la culture reçue et assimilée. Savoir dire ce qui doit être compris sans décalage, avec le langage adéquat, est ardu.
 - L'écoute est citée comme une qualité essentielle. Ecouter est une preuve de respect, de prise en compte de la différence de l'autre, est une donnée indispensable pour diriger efficacement.

3. Un savoir-faire est utile au manager, mais la grande difficulté de celui-ci est qu'il ne se révèle qu'en situation de management :
 - Concilier, négocier sont nécessaires car le quotidien se nourrit de discussions en vue de parvenir à un accord sur de nombreux sujets. Le manager doit savoir tenir compte des avis et des sensibilités de chacun.
 - Connaître les hommes et leurs compétences permet de les organiser et les mobiliser au mieux, mais aussi de les évaluer le plus justement possible.
 - Le tact est cité comme corollaire du courage de dire les choses, de la nécessité d'apprécier les hommes. Il ne s'agit pas de tout dire à n'importe qui et à n'importe quel moment, il s'agit de choisir le moment et les mots, et d'étayer son discours de faits plutôt que d'opinions.
 - Humaniser les rapports de travail est le rôle du chef. Il lui incombe de donner le ton, de montrer respect et politesse, d'être à l'écoute des petits soucis des uns et des autres, qui pourrissent le quotidien et leur trouver réponse, de savoir discuter d'autre chose que du travail, autour d'une tasse de café.

4. Enfin, des compétences sont requises pour le manager :
 - Des capacités d'analyse et de synthèse pour résoudre les problèmes pratiques. Ces capacités s'apparentent selon l'auteur à une « gymnastique intellectuelle » qui aide à prendre les décisions.
 - Des capacités d'expression et d'argumentation pour faire le pont entre ses supérieurs et ses subordonnés, pour dialoguer sur les questions techniques comme sur des questions de gestion du personnel.

Propositions de l'auteur

1. Le fonctionnement de l'être humain ne se réduit pas à une série de mécanismes élémentaires sur lesquels on peut influencer, jouer, à l'aide d'outils pour provoquer motivation et productivité

Pour l'auteur et contrairement aux théories néo behavioristes, les êtres humains ont des fonctionnements, des motivations qui leur sont propres, et c'est le rôle du manager de les connaître, individuellement, afin de pouvoir interagir. Les êtres humains ne sont pas 'actionnables' à volonté et dans un but recherché.

La réponse aux questions et aux difficultés rencontrées n'est pas tirée de la 'liturgie managériale'³, mais issue de sa propre compréhension des autres, elle-même forgée par l'expérience et l'écoute.

Il est nécessaire de trouver un nouveau référentiel pour installer une nouvelle motivation, une nouvelle logique mieux adaptée aux changements qui ont eu lieu dans l'entreprise comme dans son environnement.

2. Tout ne s'apprend pas avec des outils et des stages ; pour être manager, il faut en avoir envie et faire un apprentissage sur le terrain

L'envie est nécessaire. Il s'agit d'interagir avec des êtres humains, il s'agit de faire fonctionner une organisation faite d'individus, ce qui génèrera fatalement des conflits, des décisions difficiles à prendre et à annoncer. Comment le faire sans avoir "Le goût des autres"⁴?

Quant à l'apprentissage, celui-ci vient aider le manager à se forger une expérience. Avec son tuteur, dont le rôle est d'analyser le retour d'expérience, le manager pourra se tromper et apprendre de ses erreurs comme de ses réussites.

3. Les managers ont cependant besoin de formation pour se situer dans l'entreprise :

- Cette formation doit permettre de remplacer l'idéologie par du professionnalisme

Le professionnalisme doit remplacer l'idéologie née des années quatre-vingt et qui veut que les entreprises –comme les autres organisations- aillent tout droit à l'utile, et ne s'embarrassent pas de superflu. De cette idéologie sont nés les concepts de formation modernes, adaptés à telle ou telle fonction dans l'entreprise et instrumentalisés.

³ *Les illusions du management*

⁴ Titre du film d'Agnès Jaoui

Le professionnalisme prôné par l'auteur se veut avant tout évolutif et ancré sur des bases solides de connaissances.

Le management moderne demande à chacun des acteurs de l'entreprise d'être également impliqué et responsabilisé. Cette idéologie est niée par l'auteur, qui souhaite réaffirmer l'existence d'écarts et ainsi redonner sa place au pouvoir et le pouvoir lui-même aux managers en leur en faisant prendre toute la dimension et la responsabilité qu'il implique.

- Cette formation doit permettre de remplacer les outils par de l'expérience

Plus besoin d'outils lorsque l'on sait prendre les décisions soi-même, lorsque l'on a appris, en situation et avec l'appui d'un tuteur, à gérer les questions difficiles et à évaluer lorsqu'il vaut mieux se montrer participatif ou directif, lorsque l'on a compris, par exemple, que c'était le moment d'aller prendre un café avec les équipes sans pour autant être familier.

- Cette formation doit permettre de remplacer la sous-culture managériale par une vraie culture générale

Ce que Jean-Pierre Le Goff appelle culture managériale est à ses yeux une sous culture, émaillée de logomachie et de signes de reconnaissance.

C'est une nouvelle forme d'élitisme ou d'arrivisme qui passe par un vocabulaire propre. Le langage altère et dénature la perception que les individus ont de leur environnement, tant pour ceux qui l'utilisent que pour ceux qui l'écoutent et n'y comprennent rien.

Or, ce besoin de reconnaissance et d'appartenance est d'autant plus grand que manque le 'vrai' langage commun, celui issu de la culture générale

Pour Jean-Pierre Le Goff,

« La culture générale ne se réduit pas à des compétences dont l'acquisition ne serait qu'une simple affaire d'apprentissage. Elle permet de développer ses connaissances et vise à former des individus capables de prendre du recul, de réfléchir et de se déterminer par eux-mêmes. (...) C'est par l'apprentissage des savoirs et la fréquentation des œuvres culturelles que se constitue une mémoire commune qui ouvre à l'humaine condition, fournit des références et des repères constitutifs d'une identité. Cette exigence paraît d'autant plus nécessaire que les mutations de tous ordres de la société peuvent donner lieu à des interprétations confuses et entraîner le désarroi. »⁵

⁵ *Les illusions du management*, p 134-135

Réponses proposées par l'ouvrage

Pour Jean-Pierre Le Goff, être manager, c'est être à l'écoute, réfléchir. Il souhaite que soit réinventé un management direct, concret et opérationnel.

Apprendre à manager, c'est apprendre à réfléchir, acquérir une culture générale qui donne un recul suffisant pour en finir avec la sous culture managériale.

Conclusion critique

Le défaut principal de cet ouvrage est à mes yeux d'être franco-français et très marqué de la culture d'une grande entreprise publique française. Il m'aurait semblé plus honnête d'en faire un postulat de départ, or le nom de cette entreprise n'est pas cité.

Cet ouvrage a par ailleurs l'immense avantage de donner la parole aux 'acteurs' du management et que l'on n'écoute habituellement pas sur ces thèmes, à ceux qui, au quotidien, sont confrontés à ces formations sensées faire d'eux des pros du management à l'aide de leur boîte à outil.

Il redonne ses lettres de noblesse à une forme d'apprentissage intelligente, alternant des moments pratiques, en situation, avec l'appui d'un tuteur expérimenté et l'enseignement ex-cathedra d'une culture générale, dont le rôle est de donner les connaissances et la structure intellectuelle pour aborder les diverses situations. Il s'agit d'apprendre à réfléchir pour trouver ses propres solutions, prendre les bonnes décisions et non plus donner des recettes à appliquer.

Loin des ouvrages faisant la promotion d'une nième théorie tout en critiquant la théorie précédente, Jean-Pierre Le Goff amène un point de vue raisonnable, sensé et non dogmatique.

« À mille lieues de l'idéologie managériale, cet essai sonne juste. Évoquant la coupure entre dirigeants et dirigés, il relève l'écart entre le bric-à-brac des outils managériaux et les réalités du management. »⁶

⁶ Enjeux – Les Echos – cité sur la couverture de l'ouvrage.