

LES ILLUSIONS DU MANAGEMENT

Par Jean-Pierre Le Goff

Claude Ganty
Participant MBA 2001 –2002
Gestion des Ressources Humaines
Genève, le 10 mai 2002

TABLE DES MATIERE

1	Avant propos	3
2	A qui s'adresse le livre ?	3
3	La communication.....	4
4	Le bon sens.....	4
5	Les quatre dimensions fondamentales du management.....	5
5.1	L'éthique personnelle	5
5.2	Les qualités de bases	6
5.3	Le savoir-faire	7
5.4	Les compétences	8
6	Commentaires finaux.....	8

1 Avant propos

Les illusions du management fut initialement publié en 1993 et se vu attribué le prix *Manpower de l'ouvrage des ressources humaines*. La dernière édition de ce livre inclut une postface intitulée *le Mal être dans les organisations* qui parut originalement dans *Le Monde Economie* en 2000. Dans son ensemble, le texte porte une vue très critique sur les spécialistes des ressources humaines et les formations proposées par ceux-ci. En 1993 cet ouvrage fut accueilli avec enthousiasme mais son impact sur la manière de pratiquer la gestion des ressources humaines et d'aborder la formation fut minime. Ce constat d'échec est formulé par l'auteur lui-même au début de la postface : « *Mais le formalisme méthodologique continue de régner en maître dans nombre de stages de formation* ».

Le but de ce texte n'est pas de produire une critique ou une synthèse du livre de Le Goff, mais plutôt d'extraire les concepts qui m'ont paru mérité d'être retenus. La sélection des points traités est subjective puisqu'elle repose sur des critères de choix personnel. Néanmoins, les points choisis me sont apparus comme central au discours de Le Goff et reflétant, en ce qui me concerne, une réalité vécue.

2 A qui s'adresse le livre ?

Les illusions du management n'est certainement pas un texte gratuit et n'a pas été écrit à des fins purement artistiques. Ce livre est ciblé et vise un publique constitué de dirigeants d'entreprise, de spécialistes des ressources humaines et de managers. Le Goff remet en question l'application pratique de théories et concepts académiques à l'industrie. Deux mondes semblent s'affronter, le milieu académique avec ses envolées intellectuelles et l'industrie avec ses réalités pratiques.

D'une manière habile, Le Goff se positionne entre ces deux mondes et au travers de discussions avec des praticiens du management il met à jour les lacunes des outils élaborés par les spécialistes de la gestion des ressources humaines. Le discours de l'auteur est abrasif et désire remettre en question la validité de la formation et la gestion des ressources humaines telles que préconisées par les spécialistes.

Le Goff constate également un malaise général au sein de l'industrie et tente d'en expliquer les causes. La gestion du changement paraît central à ce débat et met en cause les dirigeants des entreprises. Les changements semblent aléatoires et une fois initiés ne s'arrêtent jamais. Avec l'accélération des développements technologiques le rythme des changements semble s'être emballé et être devenu ingérable. Dans ces circonstances, l'aptitude des dirigeants à démontrer leur capacité à maîtriser ces changements est primordiale au maintien de la motivation de leurs collaborateurs. Ce livre peut être considéré comme un bilan concernant la gestion des ressources humaines et s'adresse principalement aux dirigeants d'entreprise, aux cadres supérieurs et aux spécialistes des ressources humaines.

3 La communication

Un des aspects les plus frappant du livre est la dénonciation constante de la non-compréhension entre les différents groupes professionnels. Les théoriciens et spécialistes des ressources humaines ne semblent pas comprendre les besoins des directeurs d'équipe et ces derniers ont beaucoup de mal à réconcilier le discours des spécialistes avec la réalité pratique. Les dirigeants d'entreprise ne semblent pas comprendre les motivations et angoisses de la masse salariale et cette dernière n'a aucune confiance en ses dirigeants.

Chaque groupe a ses propres motifs qui ne semblent pas être réconciliables et le manque de compréhension paraît augmenter constamment. Paradoxalement, il existe une interdépendance entre ces groupes, l'un ne pouvant exister sans l'autre. La communication et l'écoute sont des éléments nécessaires à la réconciliation entre groupes mais malheureusement le jargon utilisé par certains cadres et dirigeants dénature complètement la communication et amplifie les différences.

Le Goff dénonce la « langue de bois » ou l'art de parler creux utilisé par une caste d'initiés essayant de se distinguer de la masse. Malheureusement pour cette catégorie de personnes, le langage simple est généralement le plus efficace. Pourquoi rendre plus compliqué une situation déjà complexe. Souvent, des mots simples ne sont pas compris de la même manière par tous, ceci est essentiellement dû aux différences de perception et de sensibilité entre individus. Ecouter l'autre c'est essayer de le comprendre et la compréhension de l'autre permet une meilleure communication.

L'auteur, au cours de ses entretiens avec divers ingénieurs et responsables d'équipes, a appliqué le principe de l'écoute afin de mieux comprendre leurs besoins. Il paraît étonnant qu'aucun spécialiste des ressources humaines n'ait jamais suivi cette démarche avant lui. Se peut-il que ces spécialistes aient ignoré de validé leurs idées et concepts auprès de l'industrie ? Il est vrai que d'une manière générale, les théoriciens et spécialistes sont enclins à développer des concepts (outils) leur permettant de faire appel à toutes leurs connaissances et fantasmes professionnels mais ne répondant pas à des besoins réels.

L'art de comprendre l'autre consiste à connaître ses motivations et craintes, et de pouvoir se mettre à sa place. Cela requiert la capacité de savoir se distancier vis-à-vis de ses propres préoccupations personnelles afin de mieux appréhender celles des autres. Pour des situations semblables, chaque individu réagit selon son tempérament qui est unique, il n'y donc pas de solution toute faite pour un problème donné. Les outils fondamentaux de la communication sont donc l'écoute, le langage simple et la patience.

4 Le bon sens

Il n'y a pas de meilleure formation que la pratique, à être exposé à des situations réelles et à prendre des décisions. De plus, Le Goff suggère un tutorat à l'interne ainsi qu'une formation de culture générale visant à encourager l'autonomie de pensée et à stimuler la capacité d'écoute des cadres. Le programme est en soi plein

de bon sens mais loin d'être révolutionnaire. Bien souvent, à la lecture du texte de Le Goff, je me suis demandé s'il ne se faisait pas le champion des lieux communs ou si les grandes compagnies avaient totalement perdu la capacité de penser simplement.

En fait, la vraie question consiste à se demander pourquoi le bon sens ne semble plus prévaloir au sein des grandes entreprises. Est-ce dû à leur taille, aux changements continuelles ou à la perte de certaines valeurs fondamentales tel que le respect d'autrui. *Les illusions de management* ne répondent pas directement à ces questions mais laissent entrevoir une réponse plausible.

Il est indéniable qu'au cours de ces quelques vingt dernières années, le paysage industriel a changé de façon radicale. La stabilité de l'emploi n'existe plus, les nouvelles technologies ont révolutionné les manières de faire et de penser, la concurrence est devenue globale, les métiers ont changé et l'homme est resté le même. Dans de telles circonstances, il est normal que des sentiments de crainte et de stress s'instaurent au détriment d'une certaine sérénité propice au traitement objectif des problèmes et au bon sens. Le stress et la crainte ne peuvent aboutir qu'à la confusion et la névrose.

Dans un univers d'instabilité constante, le bon sens constitue un élément de continuité et les ingénieurs interrogés l'ont bien compris. Dans le cadre d'un milieu industriel amputé, même partiellement, de son bon sens, une formation basée sur des principes simples mais efficaces et favorisant la mise en perspective des problèmes paraît judicieuse. La solution proposée par Le Goff est donc raisonnable. Une telle formation devrait permettre de ré-insuffler la dose nécessaire de sens critique nécessaire à la gestion des ressources humaines.

5 Les quatre dimensions fondamentales du management

Par le biais de ses discussions avec les cadres, l'auteur extrait quatre dimensions qu'il considère comme essentielles à la gestion du personnel. Au risque de paraphraser Le Goff, ces quatre dimensions qui sont l'éthique personnelle, les qualités de base, le savoir-faire et les compétences me paraissent primordiales et sont donc reprises et décrites dans les paragraphes suivants.

5.1 L'éthique personnelle

Cette qualité se base essentiellement sur des valeurs personnelles acquises naturellement. Ces valeurs ont un caractère inné voir même instinctif et font donc partie intégrale d'une personne. En toutes circonstances, ces valeurs serviront de base au comportement et réactions de cette personne. De par leur aspect très personnel, il est évident que ces valeurs varient d'un individu à l'autre et qu'elles ne peuvent donc pas faire l'objet d'une formalisation. Très justement, Le Goff fait la remarque suivante : « *Dans cette perspective, on mesure le caractère superfétatoire et vain d'une formalisation et d'une proclamation de ces principes en modèles généraux de référence ou de normes à appliquer* ». L'éthique personnelle repose sur des principes de cohérence, de courage, de respect et de modestie. Dans une large mesure, ces principes visent à éviter la manipulation du personnel et la démagogie.

La cohérence est certainement un élément clé de la gestion de personnel. Dire une chose et s'en tenir à ce que l'on a dit est un gage de crédibilité, et sans crédibilité aucune relation de confiance ne peut être établie entre individus.

Il n'est pas toujours aisé de dire certaines choses à ses subordonnés ou à ses supérieurs. Bien souvent il faut une certaine dose de courage pour se lancer dans un débat dont l'issue est incertaine et durant lequel on s'expose. Il est des discussions où l'on ne souhaite pas être entraîné ou qui surviennent sans prévenir mais, en toutes circonstances, il faut être prêt et avoir le courage de défendre son point de vue.

« *Le respect n'est pas un dû, il se mérite* ». Cette maxime me fut transmise par le directeur d'une mine qui avait sous ses ordres quelques cinq mille collaborateurs de tous calibres. Le respect se construit sur une série d'interactions entre personnes s'étalant au cours du temps. On serait tenter de dire que le respect se cultive et qu'il se base sur des valeurs telle que la cohérence, la franchise, le courage, la modestie et la capacité de comprendre l'autre.

La modestie correspond à la faculté de savoir remettre en question ses prises de position, d'accepter ses propres erreurs et de reconnaître ses limites. Une certaine candeur par rapport à soi-même permet le recul suffisant afin d'accepter ses erreurs et d'en tirer les leçons nécessaires. Cette distanciation vis-à-vis de soi peut amener un manager à exposer ouvertement ses difficultés à d'autres personnes afin de mieux identifier leurs causes et d'élaborer des solutions.

5.2 Les qualités de bases

La capacité de décider, la qualité de la parole et l'écoute sont les trois qualités de base citées par les cadres interrogés par le Goff. Dans une large mesure, ces qualités ne peuvent pas faire l'objet d'un apprentissage; le tempérament de la personne joue un rôle prépondérant. Néanmoins, la qualité de parole peut faire exception à cette affirmation.

Décider, c'est tout d'abord savoir prendre ses responsabilités et donner une direction claire à son entourage. Ensuite c'est prendre le risque de se tromper. D'un avis unanime, une mauvaise décision est toujours meilleure que pas de décision. Il est évident que toutes les précautions doivent être prises afin d'éviter les erreurs mais une bonne gestion devrait laisser une place à l'erreur.

Une décision peut se discuter mais indéniablement la personne en charge devra finalement endosser les responsabilités associées à cette décision. Le décideur prendra le risque de donner une direction et en assumera les conséquences. Une décision peut être controversée et le cadre responsable devra être prêt à motiver et expliquer sa décision sur des bases solides. Une explication claire des motifs d'une décision aura le mérite de faire comprendre qu'elle n'est pas arbitraire et suit une logique spécifique. Il est important qu'une fois prise la décision soit respectée par tous, même si elle n'est pas totalement acceptée.

Les qualités de parole et d'écoute ont déjà été abordées sous le titre de la communication mais il est important mettre en avant la perspective des cadres. Leur

commentaire principal est que le langage doit être adapté en fonction de l'audience et doit rester simple et compréhensible par tous. Les cadres se trouvent au point d'intersection entre la direction et la production et clairement le langage entre les deux groupes n'est pas le même. Les cadres se voient donc dans l'obligation de « traduire » les messages venus d'en haut afin de les rendre intelligible en bas. Cette observation est non seulement une mesure des distances existant entre des groupes professionnels évoluant dans la même entreprise, mais elle met également en évidence les capacités d'écoute et d'adaptation de langage des cadres.

Derrière le langage se retrouve la personne et par l'écoute il est possible de découvrir l'autre. En fonction de l'autre, le langage sera adapté ou modulé afin de mieux communiquer.

5.3 Le savoir-faire

Dans le savoir-faire, l'auteur regroupe la conciliation et la négociation, la connaissance des hommes, le tact et l'humanisation du travail. Dans ces domaines, l'expérience joue un rôle important et il est difficile de la remplacer par des formations.

Pour un des cadres interrogés, la négociation consiste à «... *savoir tenir compte de la susceptibilité des hommes et ménager la chèvre et le chou pour parvenir à l'objectif fixé* ». Ou encore, « *Négociier, c'est être capable de faire la part des choses dans des situations qui reviennent, mais qui n'ont jamais exactement les mêmes caractéristiques* ». Pour un cadre, la négociation et la conciliation sont donc une forme d'adaptation face à des situations inattendues et conflictuelles venant continuellement troubler les conditions optimales de production.

Une autre discipline demandant son lot de patience et d'expérience est la connaissance des hommes. Pour construire une équipe performante il faut réunir des personnes ayant des capacités complémentaires. Mais avant de pouvoir réunir ces personnes, il faut être capable d'identifier les individus ayant les capacités requises. Il est évident qu'une bonne connaissance des gens qui nous entourent facilite grandement l'identification des personnes possédant les qualifications nécessaires. Malgré les commentaires très négatifs de Le Goff sur les outils des ressources humaines, je pense que des outils tels que le modèle TMS de McCann-Margerison peuvent aider à former des « équipes gagnantes » et que de tels outils ne devraient pas être rejetés en bloc.

Le tact découle directement du respect et dans les rapports avec leurs subordonnés les cadres mentionnent trois éléments décisifs : « *tout n'est pas bon à dire, il faut choisir le bon moment pour le dire et il faut trouver les bons mots pour le dire* ». Ces trois éléments bien qu'importants restent vagues et il semble que la connaissance de ses subordonnés alliée à une expérience solide de la vie soient des ingrédients essentiels au tact.

L'humanisation du travail peut se résumer à la prise de conscience que l'on interagit avec des individus ayant leurs préoccupations et sentiments et non pas avec des unités de production. Les différences entre chacun doivent être reconnues et respectées. Une entreprise quelle qu'elle soit repose sur une association de

personnes de motivations diverses mais poursuivant momentanément un but commun. Le tout est de réconcilier ces personnes d'aspirations différentes dans un ensemble le moins imparfait possible.

5.4 Les compétences

Le rôle de l'encadrement est de trouver des solutions pratiques à des problèmes reliés à des activités économiques. Ces problèmes ont des sources multiples, techniques, relationnelles, légales, financières, etc. L'esprit d'analyse et de synthèse sont des compétences essentielles à l'élaboration rapide de solutions. Dans un monde professionnel faisant de plus en plus appel à l'approche pluridisciplinaire le cadre doit être capable de traiter un problème sous des angles variés. L'analyse doit être complète et peut aboutir à plus d'une solution. Le métier de manager est le métier de toutes les disciplines et l'art de convaincre fait partie des compétences requises. Un bon manager doit donc être en mesure d'étayer son argumentation sur des bases professionnelles multiples.

6 Commentaires finaux

Le texte de Le Goff est très critique par rapport aux outils des ressources humaines et aux formations existantes. Le rejet en vrac de ces méthodes me semble trop radical. Le ton du texte est provocateur et cherche à inciter une réaction de la part du lecteur. Mais, sept ans après la première parution des *Illusions du management*, Le Goff constate dans le *Mal être dans les organisations* qu'aucun changement notable dans la pratique du management des ressources humaines est observable. L'impact de ce livre fut donc faible voir même nul.

Pourtant, l'appel au bon sens et à l'apprentissage du management en situation et sous le tutorat d'une personne expérimentée me paraît judicieux. De plus, un bon nombre de remarques provenant des cadres interrogés sont d'un intérêt certain. En fait, ces cadres semblent détenir la plupart des solutions aux problèmes identifiés par Le Goff. Est-t-il possible que l'industrie détienne les remèdes de ses maux ? Le texte de Le Goff laisse le supposer. Dans un tel cas, il serait possible de conclure que les spécialistes des ressources humaines sont tout à fait inutiles.

A ce stade de la réflexion, je pense qu'il est nécessaire de faire la part des choses et de réconcilier l'industrie avec les spécialistes des ressources humaines. Pour ce faire je propose de séparer les protagonistes en trois grands groupes : les théoriciens, les spécialistes et les praticiens. Les milieux de prédilection de ces trois groupes sont respectivement : le milieu académique, les compagnies de conseil et formation, et l'industrie. Il est normal que la communication entre le milieu académique et l'industrie soit difficile ; ces deux environnements ayant en effet des fonctions et priorités très différentes. Les consultants et spécialistes se situent entre le milieu académique et l'industrie et s'efforcent de rendre la théorie applicable à l'industrie. De par leur position charnière, ils doivent comprendre à la fois le milieu académique et l'industrie. Idéalement, ils devraient être capables d'évoluer aisément dans ces deux milieux.

Il est certain que les méthodes et outils proposés par les spécialistes ont leurs limites et qu'une utilisation abusive de tels outils par des béotiens des ressources humaines ne peut être que néfaste. Je suis personnellement persuadé que les vrais professionnels de la gestion humaine sont tout à fait conscients des limites de leurs méthodes et de leurs applications. Employé à bon escient, ces outils s'avèrent certainement très utiles. Mais malheureusement, il semble qu'ils soient trop souvent abusés par des manager peu scrupuleux. L'exemple D'IBM France attaché à ce texte en est la preuve flagrante.

Afin d'améliorer les connaissances et théories concernant la gestion des ressources humaines et d'optimiser les techniques de gestion du personnel, je pense que les théoriciens, spécialistes et praticiens devraient établir des canaux de communication leur permettant d'échanger leurs connaissances et expériences. Une collaboration étroite entre ces trois groupes permettrait de développer une meilleure compréhension des comportements humains dans un milieu industriel en perpétuel changement.