

# L'HOMME QUI CROYAIT AU MANAGEMENT

**Michel VILLETTE**

Master en Gestion  
d'Entreprises

MBA

**Cours de Gestion des Ressources Humaines**

**Chargé de cours: Stéphane Haefliger**

**Gregor Maurer - PT**

**13 mars 2003**



# 0. Table des matières

1. Introduction	3
2. Résumé du livre	5
3. Au sujet de la forme	7
4. L'ouvrage dans la littérature	9
5. Grille de lecture	10
6. L'entretien d'évaluation	11
7. Apprendre à apprendre	13
8. Motivation	16
9. Conclusion	18
10. Courte biographie de l'auteur	20
11. Références	21

# 1. Introduction

Cette note s'établit dans le cadre du cours de Gestion des Ressources Humaines du MBA HEC Lausanne 2002-2003.

Ma propre bibliothèque contient essentiellement des ouvrages d'origine américaine sur les ressources humaines et le management. Raison pour laquelle je me suis inspiré de la liste de lecture conseillée dans le cadre de ce cours pour effectuer mon choix. Ce dernier est motivé par l'origine française de l'auteur et le caractère récitatif de l'ouvrage.

Après avoir vécu une expérience professionnelle de deux ans à Paris j'étais naturellement intéressé de confronter mon vécu avec celui relaté dans *L'homme qui croyait au management*. En effet, de biens de point de vue, mon expérience corrobore le récit de ce livre. Ceci est d'autant plus surprenant que mon expérience est récente alors que le livre est publié en 1988 et se trame à la fin des années 70. Certainement est-ce dû à l'industrie très conservatrice dans laquelle j'évoluais et de surcroît dans l'entreprise la plus ancienne de son secteur sur le marché français.

Mes fonctions étaient très similaires à celles du protagoniste du livre. Je peux donc m'inscrire dans les phases d'apprentissage, les rituels et l'expertise développés dans le texte. Je n'ai pas vécu de conflits sociaux ou de grèves auxquelles le protagoniste doit faire face. Je ne peux donc pas m'exprimer sur ces points mais constate toutefois que le protagoniste se place en observateur et commentateur de ces évènements très courants en France.

Le caractère cynique et moqueur du récit confirme mes propres opinions en matière de gestion à la française.

Ce qui me paraît intéressant dans cet ouvrage est l'évolution de l'auteur: initialement il subit les techniques managériales et ensuite il applique ces mêmes techniques et en décrit les effets du point de vue de celui qui les applique. Les effets subits initialement en tant que salarié ne ressemblent pas forcément aux effets vécus par les salariés ou clients lorsque l'auteur applique les mêmes techniques managériales. Le temps n'est pas suffisant à expliquer cette différence. Je vois en cette différence d'effets le point central de l'ouvrage.

Toutefois, je porte cette note sur quelques techniques managériales révélées dans l'ouvrage car elles sont en meilleures adéquations avec le cours de Gestion des Relations Humaines.

Elle n'aborde donc pas exhaustivement tous les éléments managériaux traités dans l'ouvrage mais représente plutôt une sélection.

Cette note inclut un résumé succinct du livre, décrit la forme utilisée par l'auteur, introduit une grille de lecture et discute à travers cette dernière de trois éléments traités et dans le texte et dans le cours de Gestion de Ressources Humaines. La note conclut au sujet du management en général et donne les références de lecture ainsi qu'une biographie de l'auteur.

## 2. Résumé du livre

*L'Homme qui croyait au management* (Edition du Seuil, 1988,1989), Prix Dauphine Entreprise 1989.

La vie quotidienne dans un grand cabinet de conseil en management. L'expérience vécue par un jeune consultant. Le récit détaillé de missions de conseil dans l'industrie nucléaire, le pétrole, l'électronique. Un regard critique sur les techniques d'intervention utilisées en gestion des ressources humaines, gestion des conflits du travail, relations publiques et qualité.

Le livre se déroule sur trois chapitres qui sont autant d'actes d'une tranche de vie professionnelle.

Le premier chapitre nous relate le recrutement d'un jeune diplômé académique dans un prestigieux bureau de conseil parisien, son premier stage de connaissance de l'entreprise, sa première mission et ses sentiments par rapport à ses supérieurs. Les rudiments du commandement (... militaire) sont ensuite exposés par analogie à la gestion des ressources humaines. Après deux années de bons et loyaux services la jeune recrue vit son entretien d'évaluation en analogie avec les manuels de confession édités par le clergé catholique.

La gestion des apparences et les rites de passages du deuxième chapitre sont autant d'occasion de faire ses expériences individuelles auprès de client que de se confondre dans le moule culturel de son employeur. Les premiers doutes habitent l'employé quant à sa réelle valeur ajoutée auprès des clients. Les déconcertantes facilités de ses mandats sont édulcorées par la relative supériorité qu'il ressent face aux intervenants dont il est le conseiller.

En mission auprès des successifs clients il assoit son expertise. Quelques années après son embauche déjà il se frotte aux conflits sociaux et aux négociations avec les syndicats sans que ces sujets n'apparaissent comme caractéristique d'un fonctionnement français mais simplement comme rapport de force.

L'auteur nous fait plonger dans l'entreprise au long des 140 pages de son récit. D'emblée on comprend qu'il s'agit d'une étude, on ne se doute pas qu'il s'agit d'une étude ethnographique<sup>1</sup>. Comme bien des montagnes, l'entreprise peut être conquise par plusieurs voies d'accès.

On travaille dans une entreprise et l'on y rend les services que rendent très ordinairement les membres de la profession à laquelle on appartient. Sachant qu'il n'est pas interdit d'étudier pendant son travail, de collecter des documents, de prendre des notes ni même et bien plus souvent qu'on ne croît d'enregistrer des conversations de travail ou de filmer au magnétoscope

des réunions. Dépouiller ensuite des armoires de notes et des documents qui s'entassent dans la cave résulte en ce livre qui a pour but d'informer aussi précisément et fidèlement que possible sur un métier ou un type d'entreprise tous ceux que cela intéresse et qui sont ordinairement bercés d'approximations vagues.

L'auteur nous livre le résultat d'une des façons les plus commodes de faire de l'ethnographie en entreprise. Afin d'y parvenir il ne faut pas prétendre être ethnologue, ne pas prétendre faire de recherche, ne pas appartenir à un organisme de recherche, ne pas faire payer pour chercher, mais tout simplement faire son travail.

### 3. Au sujet de la forme

*L'homme qui croyait au management* est un récit autobiographique. L'ouvrage couvre quatre à cinq ans à cheval sur les années 70 et 80, ce qui peut se déduire par recoupement des faits mentionnés dans l'ouvrage avec le curriculum vitae de l'auteur. On retrouve notamment en dernier tiers d'ouvrage des références à l'élection présidentielle française de 1981 ou encore en page 54: «Aussi me parait-il important qu'en 1980 le choix de son prochain contrat.....».

L'auteur prend vainement soin de rendre anonyme le prestigieux bureau de conseil parisien dans lequel il évolue à l'époque. Par respect pour les tiers il l'appellera IPR. Il s'agit en fait d'Euréquip dont la taille et les mandats correspondent en effet à tous points à ceux d'IPR. L'auteur, sans citer de noms de société, révèle les secteurs d'industrie dans lesquelles il est intervenu en tant que conseiller: pétrole, nucléaire et électronique. Il s'agit là bien évidemment de secteurs clé d'activité de conseil d'Euréquip.

*L'homme qui croyait au management* est écrit à la première personne du singulier renforçant ainsi le caractère autobiographique du récit.

L'auteur recourt fréquemment à la citation pour donner du poids à des événements dont il était le sujet principal:

- pour se référer à des entretiens qui lui ont été relatés ou qui ont été enregistré afin de reproduire le plus fidèlement possible les propos<sup>1</sup>,
- pour reproduire fidèlement les écrits<sup>2</sup> d'IPR.

Il est à noter que lorsque l'auteur est le sujet d'une citation il ne se considère pas comme tiers dans l'ouvrage mais se révèle comme Michel Villette. Ainsi peut-on lire en page 54 une note adressée à l'auteur: «M. V. a atteint parfaitement les objectifs....».

Le véritable fil conducteur du texte est le temps. L'auteur le mentionne dans son avant-propos<sup>3</sup>: «Une technique de management, ça n'est pas seulement quelque chose qui s'apprend et se vend: ça s'applique et se subit, ça se situe dans l'espace et dans le temps. ....Pour ce faire, j'ai en quelque sorte tenu un journal de bord depuis mon embauche dans un grand cabinet de conseil en management parisien – appelons-le IPR – jusqu'à mon départ volontaire..... ».

---

<sup>1</sup> exemple : pages 47 – 50

<sup>2</sup> exemple : pages 32 - 33

<sup>3</sup> page 13

Le sous-jacent du fil conducteur est l'expérience vécue par l'auteur<sup>4</sup>: «Mes expériences sont relatées dans un ordre chronologique qui correspond aux étapes de mon apprentissage et choisies en fonction de la lumière qu'elles apportent sur telle ou telle technique de management: recrutement, évaluation des performances des cadres, formation aux techniques de relations humaines, réorganisation d'ateliers, audit social, gestion des conflits sociaux.... ».

Le positionnement de l'auteur est l'observation directe. Son point de vue est<sup>5</sup>: «...voir ce que sont les techniques managériales lorsqu'on en subit les effets ou lorsqu'on les applique sur autrui.»

Avant de poursuivre en développant diverses techniques managériales j'introduirai brièvement la position que cet ouvrage prend dans une littérature abondante sur le management et une grille de lecture me facilitant l'analyse.

---

<sup>4</sup> page 13

<sup>5</sup> page 13



## 4. L'ouvrage dans la littérature

Après avoir lu quelques livres de management et m'intéressant essentiellement aux méthodologies j'étais surpris de lire un ouvrage réellement différent. Etait-ce simplement dû au fait que *L'homme qui croyait au management* n'était pas d'un auteur américain ?

En fait la question qu'il faut se poser est : pourquoi traiter d'un livre ayant pour thème le management et le manager alors que ce thème est si largement diffusé. Simplement parce qu'il a pris une telle importance en entreprise qu'il est aujourd'hui impossible de l'éviter surtout d'un point de vue des ressources humaines dont on sait qu'elles déterminent et expliquent «le succès ou l'insuccès de toute entreprise ... »<sup>ii</sup>.

C'est réellement la vague des spécialistes américains, de Frederick Taylor en passant par Peter Drucker et Herbert Simon qui a créé et renforcé l'engouement pour les principes de management.

Depuis, un certain nombre de théoriciens ont développé d'autres principes du management, en s'attachant plus ou moins à l'organisation ou aux acteurs qui la gouverne ou qui y participe. L'histoire du management est riche de précieuses leçons pour les managers ouverts aux enseignements qu'il peut véhiculer.

De nombreux ouvrages et revues traitent du management et de son évolution mais très peu du manager alors que ce dernier a lui aussi évolué.

Le but des recherches et des théories sur le management a rarement été de comprendre le comportement du manager.

Ainsi, on peut dire que le paradoxe du management est le manager. La multiplication des ouvrages de management ne comble pas les difficultés et les comportements au quotidien du manager.

Le travail du manager a fait l'objet d'études importantes dans la littérature mais en réalité on ne sait toujours pas ce que fait réellement ce dernier.

# 5. Grille de lecture

Le management est une discipline qui repose sur un ensemble d'autres disciplines. Ainsi, le management trouve son fondement dans la psychologie, la sociologie, les mathématiques, l'économie et même l'ethnographie<sup>6</sup>. Cette dernière discipline est d'ailleurs celle dont se prétend l'auteur.

Le management tient de deux discours. C'est à la fois un discours sur la méthode (technique de gestion) et une idéologie de l'action (conviction personnelle du dirigeant).

Sous le nom de théorie du management on regroupe deux discours différents<sup>iii</sup>:

- Management en tant que recueil de méthodes et techniques utilisées pour gérer, diriger une entreprise ou un service. Il s'agit de la *pensée manageante*.
- Management en tant que réflexion, inspirée de l'expérience des dirigeants, de leurs sentiments, de leurs réussites ou de leurs échecs. Il s'agit de la *pensée managériale*.

Ces deux discours se présentent comme normatif et descriptif mais les méthodes et techniques du management ne sont qu'indicatives.

- Le discours normatif dit ce que doit faire le manager, comment devrait fonctionner l'entreprise, l'administration, comment on devrait la gérer.
- Le discours descriptif rapporte ce que fait réellement le manager (et les managés) et ce qu'on observe réellement au sein de l'organisation.

Ces deux théories expliquent seulement comment le manager peut piloter mais jamais où aller. La recherche de buts, de finalités et d'objectifs ne sont pas du fait des pensées mais de celui du manager.

La *pensée manageante* et la *pensée managériale* se complètent. Il ne faut ni les amalgamer, ni les exclure l'une de l'autre.

En résumé le management s'articule de la façon suivante: une *pensée managériale* axée sur la notion d'objectifs, une *pensée manageante* au service du manager, indiquant comment prévoir, organiser... Toute décision du management se prend contre l'incertitude dans un monde complexe face aux tactiques inconnues des concurrents.

---

<sup>6</sup> Branche des sciences humaines qui a pour objet l'étude descriptive et analytique de toutes les activités d'un peuple, d'un groupe humain déterminé.

## 6. L'entretien d'évaluation

Dans les entreprises d'une certaine taille (moyenne à grande) l'entretien d'évaluation répond à une procédure bien établie à laquelle ni le subalterne ni le cadre ne saurait déroger.

Je me souviens à la veille d'un tel entretien avoir demandé à mon supérieur ce qu'il se passait si je ne me pliais pas à cet exercice ? L'absence de réponse m'a conforté dans mes opinions: soit il n'y a pas de sanctions ou elles ne s'appliquent qu'à celui qui n'a pas su l'exécuter, à savoir le supérieur.

La nature de la sanction pourrait être l'annulation de la part variable de rémunération. Je doute que ce type de sanction n'ait été imaginable dans les années 70 par simple inexistence de ce type de rémunération.

A quoi sert donc l'entretien d'évaluation s'il n'y a pas de véritable sanction en cas de non observation de la procédure ? L'auteur n'y réponds pas et n'envisage même pas cette éventualité si ce n'est qu'il s'accorde à dire que les feuilles de notation finiront par dormir dans des armoires ou des mémoires d'ordinateur<sup>7</sup>.

Son but est plutôt de nous révéler une autre raison que celle qu'on envisage classiquement: une augmentation de salaire ou un avancement de carrière (curieux: il n'envisage pas la voie de garage).

La raison invoquée par l'auteur<sup>8</sup>: « Ce qui compte, c'est le travail sur soi que le salarié subalterne est obligé d'opérer pendant l'entretien ... ».

Voilà donc que l'entretien d'évaluation des performances mute en quelque sorte à l'évaluation de sa propre personne, fait par soi même, afin d'établir si l'évalué s'insère ou obéit à la culture d'entreprise. Le résultat est pour le moins affecté de subjectivité: «le supérieur peut noter que le subalterne manque de maîtrise de soi, qu'il n'est pas assez à l'affût des opportunités ou qu'il ne fait pas preuve d'assez de conviction ...». L'auteur s'interroge<sup>9</sup>: « quelle est la bonne façon de procéder pour initier un subalterne à se corriger, dans l'intérêt de l'entreprise qui l'emploie ...? ».

Le résultat final de l'entretien est donc un jugement subjectif que l'on cherche à déguiser en appliquant une procédure stricte basée sur des critères mesurables.

---

<sup>7</sup> page 45

<sup>8</sup> page 45

<sup>9</sup> page 52

Si en soit le résultat inavoué d'un tel entretien est critiquable, il pose néanmoins les limites de l'exercice en précisant à quel point malgré tout, ce type d'entretien doit se conformer: si l'on laissait le supérieur aller à son unique intuition sans aucune contrainte de formalismes ou de critères, ce serait la porte ouverte à tous les abus. Non seulement que les raisons premières de l'entretien, à savoir l'impact sur le salaire et la carrière ne supporterait aucun benchmarking mais bien pire: l'utilisation excessive de l'intuition peut mener les employeurs vers des comportements particuliers et arbitraires. A contrario, un recours excessif à l'analyse peut conduire à des comportements indifférents et amorphes.

L'auteur nous relate toute l'importance d'un bon équilibre entre *pensée managériale* et *manageante*. Il apporte son propre récit pour nous faire partager les résultats d'un déséquilibre<sup>10</sup>: «Les qualités de M.V. sont incontestables: créativité, esprit d'initiative, organisation, intelligence brillante, culture, ...»

La balance penche toutefois en défaveur de l'auteur<sup>11</sup>: «Il convient d'insister sur le grand niveau de culture et intelligence brillante de M.V. qui effacent complètement, lorsqu'on fait le bilan global, les points négatifs qu'il doit toutefois améliorer.»

En page 89 donc une ou deux années plus tard, l'auteur tire sa propre leçon. Il établit le parallèle entre sa prestation sur le terrain et l'évaluation de ses résultats par le client. Ce dernier juge que: «... l'intervention n'apportait aucun avantage économique immédiatement à l'entreprise, ...»

L'auteur toutefois est de l'avis que: «... le directeur ne se plaçait pas sur le terrain adéquat pour évaluer notre intervention. ...Il y a des circonstances, comme la reprises d'une usine, ou il est plus important d'asseoir son pouvoir que d'augmenter sa marge bénéficiaire».

On reconnaît à quel point IPR a œuvré à «changer» l'auteur.

---

<sup>10</sup> page 53

<sup>11</sup> page 55

## 7. Apprendre à apprendre

L'auteur fait part de son apprentissage (chapitre 1) chez IPR en nous relatant la manière dont il est entré dans le monde IPR, par les rituels (chapitre 2) et par les vertus de la confession (traité précédemment dans l'entretien d'évaluation). La fin précoce de l'apprentissage IPR est surprenante. C'est comme si il fallait avoir définitivement terminé ses classes IPR avant d'être rentables. Sous-entendu que l'on ne peut être rentable tout en continuant à apprendre. L'auteur montre qu'il n'a pas appris à apprendre mais qu'il sait surtout bien représenter son employeur lorsqu'il est en mission sur le terrain.

Cela débute par un constat que je me suis par ailleurs fait à plusieurs reprises dans ma vie professionnelle<sup>12</sup>: «Tout se passait comme si chaque génération finissait par adopter le modèle d'organisation à la mode au moment de son entrée en activité.»

Ce constat fait appel à deux postulats: il existe des modes et on ne change pas de mode. Ces postulats sont en apparence contradiction puisqu'il est propre à un phénomène de mode d'être de courte durée, non pérenne et sujet à remplacement fréquent.

Est-ce qu'il existe des phénomènes de mode du management ? Certes, toute mode n'est pas du registre du management mais je me souviens avoir dévoré les ouvrages de Tom Peters : «Thriving on chaos»<sup>iv</sup>, «A passion for excellence»<sup>v</sup>. Aujourd'hui je lis «The Goal»<sup>vi</sup> d'Eli Goldratt. Je pense en effet qu'il existe un phénomène de mode en pratique du management. Mais je crois aussi qu'une bonne formation académique et pratique permet de faire la part des courants et qu'il n'y a pas de mal à s'inspirer de l'utile et de laisser de côté ce qui ne l'est pas. En ce sens je ne peux qu'abonder dans le constat de l'auteur car on est pas formé en tant que manager par une mode! On n'y est pas non plus enfermé.

Il est néanmoins plus simple et rassurant de résister au changement et ne pas apprendre à faire les choses autrement, quitte à surfer temporairement sur une vague de mode.

L'auteur nous fait part de cette rigidité au changement et de l'absence d'apprentissage continu en invoquant plusieurs exemples dont<sup>13</sup>: «L'oubli de l'esprit d'invention et de fantaisie, l'enrobage dans la gangue de procédures managériales peuvent être produit aussi bien par un puissant demiurge que par un charlatan» ou<sup>14</sup> «Dans ces deux entreprises j'avais utilisé des documents

---

<sup>12</sup> page 110

<sup>13</sup> page 118

<sup>14</sup> page 145

pédagogiques tout prêts et n'avait donc pas pu éprouver directement les efforts qu'il faut accomplir ...».

L'absence d'apprentissage permet le gain ou le profit. L'expert IPR ou l'ingénieur-conseil distille son savoir et ses méthodes sans en démordre, de manière répétitives et récurrentes. C'est en fait la clé de succès d'IPR. Le postulat devient donc: le manager apprend une fois le concept et le met en œuvre mille fois. L'analogie avec le travail à la chaîne est vite fait: une machine est capable de faire des milliers de pièces.

Une fois la machine construite (le concept) il suffit de passer à la production (répandre le concept et le vendre à maintes reprises).

J'avoue avoir eu le même sentiment en tant qu'ingénieur-conseil. Cette fonction peut être fortement standardisée dans ses objectifs et dans ses moyens: procédures, formalismes, etc. Cette standardisation permet de maintenir un niveau de qualité minimal, d'obtenir un bon rendement et donc une productivité élevée. Cette standardisation ne doit toutefois pas empêcher l'ingénieur-conseil ou manager de poursuivre son apprentissage.

L'auteur néglige l'apprentissage continu car son employeur n'en voit pas les conséquences néfastes. Mieux, employeur et employé peuvent littéralement s'en passer puisque<sup>15</sup>: « ... l'excellence professionnelle et l'esbroufe peuvent engendrer des résultats étrangement similaires.»

Encore mieux, sans cesse appliquer les mêmes procédures permet néanmoins d'obtenir des résultats différents<sup>16</sup>: «L'opération que j'ai conduite dans le groupe Epsilon m'a permis de vivre ce moment étrange où des mots, des phrases, des discours entiers changent de sens parce qu'ils pénètrent pour la première fois dans un contexte nouveau. J'ai découvert alors le caractère paradoxal des paroles de l'expert: il est à la fois celui qui parle avec autorité et celui dont les paroles changent complètement de sens selon le lieu et les circonstances de l'énonciation.»

Apprendre à apprendre signifie donc de réformer à la fois la *pensée managériale* et *manageante*. Mais il est un fait que la *pensée manageante* se prête à la transposition. On a par conséquent tendance à ne pas la faire évoluer alors que la *pensée managériale* évolue d'elle-même sans véritable effort.

Le manager doit savoir transposer. Cela suppose qu'il ait la capacité d'apprendre et de s'adapter. Il est en mesure de résoudre des problèmes ou d'affronter des catégories de situations et non un

---

<sup>15</sup> pages 118

<sup>16</sup> Page 145

problème ou une situation. Il sait utiliser dans un environnement nouveau des connaissances ou des savoir-faire qu'il a acquis et mis en oeuvre dans des contextes distincts.

Les compétences ou les ressources apparaissent difficilement transposables en elles-mêmes. Il n'y aurait pas, par nature, de compétences ou de capacités qui seraient transposables et d'autres qui ne le sauraient pas. La transposition exige la combinaison.

La faculté à transposer provient au moins de trois facteurs :

- la capacité de prise de recul, d'analyse de ses propres démarches,
- la richesse de l'expérience, du parcours professionnel et extraprofessionnel. Le manager qui est capable de transposer est celui qui dispose dans son équipement de ressources d'un grand nombre de «procédures de réponses spécifiques»; c'est l'expérience accumulée qui lui permet de reconnaître des identités de structure,
- l'intention d'aborder et de traiter de nouvelles situations de telle sorte qu'elles fassent apparaître des caractéristiques qui permettront d'appliquer ce qui est déjà connu et maîtrisé.

## 8. Motivation

L'employé, qu'il soit cadre ou non, peut être valorisé de maintes façons. La motivation exogène de l'employé est fonction des moyens mis en œuvre pour le valoriser. En fait de motivation il faudrait surtout éviter la démotivation.

La valorisation d'un employé IPR est purement comptable. Elle sert à déterminer le prix d'une prestation. Collatéralement, et en absence de toute autre forme de valorisation, cette mesure comptable est celle par laquelle est «récompensée» l'employé IPR.

Très tôt dans son parcours IPR, l'auteur apprend à connaître le principe de facturation d'une prestation au client<sup>17</sup>: «Les honoraires sont calculés très simplement en unités d'œuvre (UO). Une UO correspond à un jour de travail d'un ingénieur de base. Une journée d'ingénieur principal vaut 1.5 UO; celle d'un ingénieur en chef vaut 1.75 UO; celle d'un ingénieur expert vaut 2 UO...Pour donner un ordre de grandeur, une journée d'un ingénieur de base est facturée au client, hors taxes et sans les frais de déplacement, l'équivalent du salaire mensuel d'un manœuvre payé au SMIG.»

Ces honoraires, sans commune mesure avec le salaire de l'ingénieur ne sont toutefois pas un levier de sa valorisation. Indépendamment de la qualité de son travail, la prestation de l'employé est facturée au client en stricte application d'une mesure quantitative (# d'heures chez le client) et d'une convention. En conséquence, et en absence de toute autre mesure, ne serait-ce d'autovalorisation, l'employé n'est pas motivé à se dépenser. La conséquence en est le nivellement par le bas de la qualité de prestation de service. Il n'existe pas de récompense ou punition à proprement dire: qu'elle soit, au plus simple, salariale ou, au mieux, un suivi des attentes de l'employé.

La seule punition que ressent l'auteur est d'être affecté à des contrats qui ne sont pas intéressants ou qui engendre la contrainte d'une expatriation digne d'un bagne. Ce type d'affectation n'est pas le résultat d'une valorisation ou plutôt dévalorisation, puisque pour y échapper il suffisait de faire marcher son réseau<sup>18</sup>: «il était indispensable de faire une cour assidue aux directeurs influents pour qu'ils vous prennent sous leur protection et vous attribuent de bonnes affaires. C'était le seul moyen d'éviter l'expatriation forcée, les directeurs grincheux affligés de clients à leur image et ceux qui entraînent leurs subalternes dans des missions impossibles.»

---

<sup>17</sup> page 29

<sup>18</sup> page 31



Force de ne pas obtenir de feedback positif on se le procure soi-même. IPR réussit là aussi à mettre les bâtons dans les jambes de ses employés<sup>19</sup>: «Chacun sait combien d'unités d'œuvre représente tel ou tel contrat, tel ou tel client, tel ou tel ingénieur, personne ne sait quel est l'état de la trésorerie d'IPR, combien coûte et combien rapporte telle ou telle division, quelle a été la rentabilité d'une opération financière... Qui n'a pas accès au système informatique n'a ni le temps ni le courage d'effectuer la traduction qui permet de passer du langage de gestion interne, destiné à stimuler l'ardeur du personnel, au langage de gestion comptable qui permet de comprendre les conséquences financières de l'activité.»

Le récit cynique de Michel Villette laisse transparaître l'incapacité émotionnelle des cadres et subalternes d'IPR. Cette entreprise fictive, représentative d'une majorité, semble ériger un mur pour se prémunir de ce qui n'est pas mesurable. Tout est formalisé, schématisé, expliqué, rien n'est laissé au hasard. La valorisation des ressources humaines n'est pas prise en compte car on ne sait comment la traiter de manière formelle, schématisée et mesurée.

C'est en quelque sorte la faillite de la *pensée managériale* face à la *pensée manageante*. La *pensée manageante* repose sur le raisonnement et l'on court donc le risque d'une deuxième faillite car le raisonnement ne peut être véritablement pertinent que s'il est informé par les émotions. Si les réactions émotionnelles peuvent constituer des risques et des obstacles, elles peuvent aussi être des avantages et des aides pour le manager. Les ressources émotionnelles permettent face à une situation de prendre des décisions et de réduire les alternatives qui s'offre au manager. L'improvisation et l'intuition trouvent ici une explication dans leur utilisation. Les signes émotionnels permettent d'aviser devant une situation.

---

<sup>19</sup> page 64

# 9. Conclusion

La définition du management peut se résumer ainsi: Dimension fondamentale de la vie des organisations. Il repose sur l'action du manager.

Le management recouvre trois notions:

- commandement: relatif à l'action concrète sur les hommes de l'entreprise;
- organisation: procédures et techniques d'articulation des fonctions et des activités;
- doctrine: ensemble des pensées qui inspirent l'un et l'autre et qui constituent la charte et la politique de l'entreprise.

Nous pouvons dire également du management que c'est un processus qui consiste à prendre des décisions, à fixer des buts, à organiser, à diriger et à contrôler la réalisation des objectifs.

Le management consiste à s'impliquer dans des activités visant la réallocation des ressources rares (ressources humaines, matérielles, énergie...) afin de satisfaire des besoins nombreux. De plus, les décisions doivent être prises en tenant compte de l'environnement qui vient souvent bouleverser les plans établis dans les périodes antérieures.

Le management est un art (ou un état d'esprit) non une méthodologie. Il va dépendre d'éléments peu formalisables tels que la personnalité ou l'expérience. Il est aussi considéré comme une notion rationnelle. Si l'intuition, l'expérience, réapparaissent, c'est pour éviter une approche trop analytique, trop méthodique, trop rationnelle du management.

Il s'ensuit qu'il est nécessaire de croire ou d'être convaincu par et pour le management. C'est l'élément irrationnel qu'il faut appréhender car il est beaucoup plus simple de seulement croire ou se laisser convaincre par des méthodologies issues de raisonnements et de déductions cartésiens.

Les techniques de contrôles et d'actions sur autrui finissent par tenir ceux qui les appliquent comme ceux qui les subissent. Et elles seront d'autant plus efficaces que le manager les applique selon une méthodologie reconnue et de surcroît qu'il fasse appel à sa conviction, perspicacité et talent pour les transmettre.

Finalement, je poserai encore une question d'ordre linguistique qui n'est pas traitée dans cette critique mais qui m'interpelle de la part d'un auteur français. A l'heure où la langue française était

au plus fort de sa résistance à l'invasion des anglicismes, pourquoi Michel Villette utilise-t-il le terme «management»<sup>20</sup> dans son titre et ouvrage.

Le dictionnaire nous renseigne sans ambiguïté: management se traduit<sup>vii</sup> par gestion, direction ou encore patronat.

L'auteur donne lui-même sa traduction en page 11: «Les experts en management, et tout particulièrement les professeurs des grandes écoles et des universités, ont fait admettre le management (appelé aussi gestion ou administration) comme une discipline scientifique à part entière.»

Afin de participer à la croisade française en matière de défense de son patrimoine culturel l'auteur aurait dû intituler son ouvrage «L'homme qui croyait à la gestion».

A-t-il ainsi, lui aussi, cédé à un phénomène de mode ou a-t-il voulu prendre le contre-pied d'une littérature anglo-saxonne abondante sur le «management» en intégrant ce dernier mot à un titre français en soi déjà provocateur ?

---

<sup>20</sup> Ensemble des techniques de gestion et de direction d'une entreprise.

## 10. Courte biographie de l'auteur

**Michel VILLETTE**, né en 1950, Docteur habilité en sociologie (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1977, Université Paris 1 Sorbonne, 1992), a été cadre au groupe BSN (1974), maître de conférence à l'Université de Téhéran (Iran) (1975-76), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'Etudes des Systèmes et Technologies Avancées (1982-87), directeur d'étude à l'Institut Entreprise et Personnel (1987-90), Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)(1990-92). Il est actuellement professeur de sociologie à l'Ecole Nationale Supérieure des Industries Alimentaires (Massy) et à l'Ecole Doctorale E.T.E. de l'Université de Marne la Vallée.

Il a publié aux Editions du Seuil en 1988, *L'Homme qui croyait au management*, (prix Dauphine Entreprise du meilleur livre de management 1989), *L'Art du stage en entreprise* (1994) et *Le Manager jetable* (1996) aux Editions La Découverte et des articles dans Actes de la Recherche en Sciences sociales, Revue Française de Sociologie, Revue Française de Gestion, Harvard l'Expansion. Il est membre (depuis 1985) du comité de rédaction de la série «Gérer et Comprendre» des Annales des Mines.

# 11. Références

---

<sup>i</sup> [www.scienceshumaines.fr/lesdossiers/5/02%20-%20Ausculter%20une%20entreprise.htm](http://www.scienceshumaines.fr/lesdossiers/5/02%20-%20Ausculter%20une%20entreprise.htm)

<sup>ii</sup> Alexander Bergmann, *Encadrement et Comportement*, ESKA, 2001

<sup>iii</sup> Pierre Morin, *L'Expansion Management Review – Article: Pour en finir avec Taylor*, Septembre 1997

<sup>iv</sup> Tom Peters, *Thriving on chaos*, Harper Perennial, 1991

<sup>v</sup> Tom Peters, *A Passion for Excellence*, Warner Books, 1986

<sup>vi</sup> Elie Goldratt, *The Goal*

<sup>vii</sup> Grand Dictionnaire Larousse-Chambers, 1999

et Dictionnaire des Anglicisme – Les usuels de Robert, 1988

Michel Villette, *L'homme qui croyait qu management*, Seuil, 1988

Henry Mintzberg, *Le Manager au quotidien: les dix rôles du cadre*, Les éditions organisation 1984

Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisation*, Les éditions organisation 1989