Cours :
« Gestion des Ressources Humaines »
Prof. Stéphane HAEFLIGER
MBA HEC UNIL

Grzegorz Pietrzak

Note critique sur la lecture :

Michel Villette
« Le Manager Jetable : Récits du management réel »

Lausanne, Mars – Mai 2002

Table des matières

1 Introduction 3

2 « La révolution managériale vue d'en bas » 5

3 « La restructuration des entreprises vue d'en haut » 8

4 « Esquisse d'une sociologie du management » 12

5 « Vers une nouvelle conception de la prudence dans les affaires » 13

6 Critique et conclusion.....15

7 Note bibliographique de l'auteur 16

8 Revue de la presse sur le livre.....17

1 Introduction

Au milieu des années 90, en pleine crise, beaucoup d'entreprises ont été obligées d'appliquer des mesures drastiques pour réduire leurs coûts. Les licenciements, parfois massifs, touchent surtout les employés moins qualifiés. Mais les cadres intermédiaires et même supérieurs ne sont pas à l'abri de ce danger. Dans de tels cas, la situation des managers devient paradoxale :

> « Comment peut-on [c.-à-d. manager] à la fois être le porte-parole d'une organisation, son incarnation vivante et, en même temps, se sentir *jetable* comme un simple stylo bille ? ».

Cette contradiction constitue le point de départ pour Michel Villette d'une réflexion plus profonde sur la situation des managers et sur la conception du management dit *moderne* en général. Dans son livre « Le Manager Jetable », Michel Villette pose la question sur la validité de la conception du management comme un moyen qui permet de gérer des entreprises de façon efficace. Michel Villette voit les objectifs du management moderne, c.-à-d. de pouvoir analyser, prévoire et contrôler le comportement des entreprises, comme irréels. D'après lui, ces mythes, espoirs chimériques et prétentions des managers à maîtriser les situations professionnelles, constituent la raison principale des échecs et de l'inefficacité des managers.

Dans son livre « Le Manager Jetable », Michel Villette se base sur ses expériences professionnelles en tant que sociologue et consultant d'entreprises. Cette double expérience lui permet de combiner l'analyse scientifique avec les observations de la vie réelle de managers dans les entreprises.

Cependant, l'auteur ne se limite pas à la simple analyse et la critique, mais il propose un nouveau type de management et manager qui sera mieux adapté à affronter les défis actuels. Suivant Aristote, Michel Villette appelle ce type de manager : le *phronimos*, ce qui signifie celui qui prévoit, anticipe et s'adapte à la situation dans le bon sens, c.-à-d. sans perdre son identité (à l'opposé d'un opportuniste). La manière de conduite de ce nouveau *business homo sapiens* est guidée par la prudence dans les affaires.

Michel Villette présente la thématique du management de façon inhabituelle. Contrairement à l'écrasante majorité des ouvrages sur le management, qui décrivent uniquement les *success story*, Michel Villette présente ses idées sur des exemples négatifs. Sa principale thèse est que :

> « Pour comprendre la marche des affaires contemporaines, pour saisir la logique d'un employé, d'un ingénieur, d'un cadre, d'un dirigent …, il faut … partir de l'expérience de la précarité. »

Ses histoires sont parfois drôles, parfois tragiques, parfois surprenantes. Elles sont sélectionnées du parcours professionnel de l'auteur et finissent toutes avec une morale.

D'après l'auteur, nous sommes tous plus précaires qu'il ne semble. Il cite des exemples de ses anciens collègues, chefs, subordonnés qui ont échoué dans leurs carrières et cela malgré leurs efforts considérables à réussir.

Comme exemple, il cite le héros de la fameuse pièce théâtrale « Mort d'un commis voyageur » d'Arthur Miller. Dans ce contexte, Michel Villette pose la question rhétorique sur le rôle de la chance dans la vie et conclut que la « précarité » constitue un bon point de départ pour comprendre ce qu'est un manager aujourd'hui.

> « Comment surmonter l'épreuve des marchés sans avoir suivi à la trace quelques-uns de ceux qui, se croyant habiles, sont tombés dans les pièges que l'on voudrait soi-même éviter ? »

1.1 Structure du livre

Le livre est composé de quatre chapitres, dans lesquels l'auteur traite les sujets suivants :

- la situation des entreprises vue d'en bas, c.-à-d. par les employés et cadres niveaux bas,
- la restructuration des entreprises vue du top management,
- la sociologie du management,
- une nouvelle conception du management et du manager.

Les thèmes vont être traités dans l'ordre dans les chapitres suivants. La note critique se terminera par mes conclusions et appréciations du livre.

2 « La révolution managériale vue d'en bas »

Dans ce chapitre Michel Villette traite des visions et expériences précaires des employés simples dans les entreprises.

2.1 Les gens votent avec leurs pieds

La première histoire concerne une banque qui est décrite comme une « Banque de famille » (dans le livre les vrais noms des personnes et institutions ont été changés). Mais la familiarité de cette institution est seulement dans son nom. La banque est dans un tournant et dirigée par un manager énergique qui suit de façon aveugle les manuels de management dit *moderne*.

Le directeur ne semble pas être très compétent dans le domaine bancaire. Par contre, il accorde une extrême importance à ses contacts personnels avec le directeur général de la Grande Banque.

Sa stratégie commerciale « la vente forcée de produits par tous les moyens » est totalement opposée à l'image de la banque qu'il souhaite donner.

La politique de gestion humaine est aussi très agressive. Il considère tous les anciens employés comme obstacle à la modernisation de la banque indépendamment de leurs compétences. Le directeur ne pense qu'à comment se débarrasser de ces employés.

Pire encore, le directeur pratique la politique d'exclusion des anciens. Comme exemple, Michel Villette cite l'histoire d'une vieille femme. C'est une employée compétente et pendant des années entièrement consacrée à son travail et aux clients. Malheureusement, quelques circonstances infortunées ont suffi pour créer des préjugés. La femme est devenue la bête noire du directeur. Maintenant, elle est dans une situation précaire et, comme ses collègues de travail, est complètement démotivée.

Par conséquent, il perd ces meilleurs employés, mais il n'en comprend toujours pas la raison. Il les accuse d'infidélité et manque d'initiative et cherche la cause de la situation partout, sauf dans son comportement. Il ignore tous les signes d'alarme, comme une grève du personnel, dont le seul objectif était une demande de considération. Il ne voit pas que l'entretien du lien social avec et entre les employés et une bonne ambiance de travail sont les facteurs principaux d'un bon fonctionnement de son institution.

2.2 La guerre de tous contre tous

Dans la deuxième histoire, on rencontre une jeune femme qui travaille comme vendeuse dans la société « Smith and Smith ». Elle possède un excellent profil d'une personne d'affaire gagnante. Elle est jolie, sportive, dynamique, souriante, à l'aise, accrocheuse et disponible. Elle parle avec fierté de son travail dans la société.

« Smith and Smith » est une firme orientée uniquement vers le profit. La femme accepte sans hésitation les règles de jeux suivant lesquelles les valeurs uniques qui comptent sont la compétitivité, la rentabilité et le ROI. Tout ce qui n'est pas lié directement avec ces aspects est éliminé.

Les employés sont du type jeunes loups avec la mentalité de chasseurs de primes. Ils sont tous ambitieux et « entraînés à rentrer par la fenêtre lorsqu'on les chasse par la porte ». Les relations entre eux sont basées uniquement sur la force. Chaque année les plus faibles perdent et doivent partir. Il n'y a aucune place pour des sentiments. Les employés sont jugés par le ratio « chiffre d'affaire par tête ».

La jeune femme dit que ce travail lui plaît, que pour elle c'est une sorte de drogue et elle fera tout pour rester dans la « course ».

Cependant, malgré les apparences, la situation de cette femme est précaire et elle-même apparaît beaucoup plus fragile qu'il ne semble. Seulement par hasard, elle se trahit que depuis un certain temps, elle n'a pas d'affectation de travail, ce qui constitue un très mauvais signe dans cette entreprise. Elle s'inquiète et discrètement se renseigne auprès de l'auteur sur les postes d'enseignement qui pourraient être disponibles.

Michel Villette présente cette femme comme une héroïne tragique. Elle joue parfaitement son rôle d'employée « d'acier », mais en même temps, on voit que c'est un masque qui cache sa fragilité.

En guise de conclusion, l'auteur s'interroge sur la dimension éthique de ce type de modèle de gestion de ressources humaines qui, d'après Michel Villette, est considéré par la majorité des écoles de management comme excellente.

> « Peut-on porter plus loin l'organisation sociale de la défiance et la guerre de tous contre tous ? »

2.3 Service public

Malgré le fait que la majorité des exemples de pièges de management décrits dans le livre a été pris des entreprises privées, Michel Villette n'épargne pas d'entreprises du service public. Au contraire, sa vision de l'administration est très critique. Il épingle les laisser-aller, laisser-faire, arrangements douteux, corruption et immobilisme pratiqués dans la fonction publique.

Dans l'histoire suivante, l'auteur raconte le cas d'une femme, employée dans le service de santé de l'armée française. A première vue, sa situation est confortable, car « elle échappe au maelström du capitalisme sauvage, elle n'est pas prise dans le tourbillon ». Elle profite de la parfaite sécurité de l'emploi et des nombreux privilèges souvent inaccessibles dans les firmes privées. Elle vient d'être nommée au poste de chef du service des cuisines d'un hôpital militaire, malgré le fait qu'elle n'a aucune expérience dans ce domaine.

Pour la préparer à cette position, elle obtient, sans demander, une excellente formation du type MBA : comptabilité, stratégie, organisation, GRH, marketing, informatique, etc. Après avoir passé les examens, elle doit préparer et défendre un « mémoire d'application ». Michel Villette a été désigné comme son co-reporteur de diplôme. En lisant le texte, il est choqué et stupéfié de la qualité et le niveau décevante du travail. L'auteur rencontre la femme pour discuter de ce qu'il décrit comme une « compilation de notices techniques et de règlements administratifs sans aucune référence à des faits observés, à des difficultés à résoudre ou à des solutions envisageables au problème posé ». Michel Villette demande des explications et découvre la réalité stupéfiante et la situation désastreuse du service public.

Il voit que le travail de cette femme est exactement ce qui était demandé par ses supérieurs. La ligne conductrice dans ce service est l'obéissance, l'esprit minimaliste de moindre effort et risque, l'opportunisme et le conformisme. Il apprend que le personnel qui travaille dans les services hospitaliers est incompétent, souvent de mauvaise volonté, plain de laxisme et corrompu. Les postes lucratifs sont distribués entre « la famille ». Tout ça grâce au privilège de l'inamovibilité.

Personne ne s'occupe vraiment des malades. La principale préoccupation de ces fonctionnaires est de se défendre contre toute tentative de modifier le *status quo*. Ce qui est le plus étonnant est que les supérieurs sont parfaitement au courant de la situation, mais tout ce qu'ils demandent à cette femme et aux autres est de « ne pas faire de vagues ».

Michel Villette dévoile que derrière la grandiose façade du service public, il peut se cacher la médiocrité, l'étroitesse, l'immobilisme et de simples magouilles.

Dans cette histoire, pour moi, le plus choquant et triste est le personnage de la femme. Malgré son jeune âge, elle est complètement passive. Elle ne prévoit aucune réaction contre cette situation qui est non seulement anormale, mais simplement criminelle. Pire encore, elle ne fait pas même d'effort d'une réflexion plus approfondie.

Tout ce qu'elle fait est d'obéir.

Tout ce qu'elle veut est d'éviter des ennuis.

3 « La restructuration des entreprises vue d'en haut »

Dans ce chapitre Michel Villette révèle ses observations concernant du top management. Il critique la façon de laquelle on gère des entreprises. L'auteur évoque les erreurs et incompétence professionnelle de top management particulièrement visibles pendant les moments difficiles comme la restructuration.

3.1 Trop tard

Michel Villette raconte la fin d'une société industrielle « Marol SA ». Marol était une entreprise traditionnelle gérée pendant des années par un brillant directeur, ancien élève d'un MBA à Harvard.

Le directeur était quelqu'un qui croyait aux valeurs humaines, comme la responsabilité, la fidélité aux principes et à ses amis, le respect des autres, la générosité, la vraie participation des employés dans la vie de l'entreprise. Il était généreux, amiable, travailleur et soucieux de bien faire. Il a construit l'entreprise pendant des années avec des grands efforts et sacrifices personnels. Il a essayé appliquer les principes du management moderne à une entreprise familiale et démodée. Son état major était composé de diplômés des plus grandes écoles : HEC, Centrale, Polytechnique, etc. Des gens valables, compétents, brillants.

Le directeur a lancé une stratégie de développement internationale. Il a créé des filiales en Amérique, Afrique et dans presque tous les pays d'Europe.

Il a modernisé les usines, partiellement délocalisé la production en Afrique, rendu des ingénieurs beaucoup plus indépendants pour qu'ils puissent réaliser des innovations technologiques, augmenté les salaires. Il a pensé construire un géant industriel, international, moderne et prestigieux, l'entreprise dans laquelle les aspects purement économiques vivaient en harmonie avec les idées sociales et humaines.

Pendant une courte période, il semblait qu'il pourrait réussir. Marol est devenu le numéro deux dans son secteur en Europe.

Malheureusement, sa stratégie était trop ambitieuse, coûteuse et souvent incohérente. Ses décisions tournaient souvent en échec ou même désastre. Il était prisonnier des ses idées. Il a sacrifié les aspects économiques et ceux de compétitivité de l'entreprise au profit de ses convictions humaines.

Le paradoxe est que, par ses convictions, il a détruit son ouvrage, perdu ce qui lui était cher. Dans le monde présent, il était impossible de gérer et développer l'entreprise en gardant ses idées.

Pour sauver l'entreprise, il a fallu prendre des décisions difficiles, fermer ou transformer des usines, licencier des gens, faire passer le poids de l'entreprise de l'industrie traditionnelle aux secteurs financiers, booster le marketing, construire des réseaux de distributions indépendants, etc., tout ce qu'il a voulu éviter à tout prix.

Il a trop hésité, attendu, puis il était trop tard. Marol est devenu « une proie » facile.

L'ancien directeur est parti et son protégé l'a remplacé. Le nouveau directeur était un élève d'HEC, issu d'une famille modeste, un brillant financier avec des connaissances dans les domaines de la logistique et du marketing. Malgré le fait que la situation de l'entreprise était catastrophique, il a lancé un ambitieux plan de sauvetage. Il savait probablement qu'il était déjà trop tard, mais il a décidé d'essayer et de relever ce défi.

Il a dû faire tout ce que l'ancien directeur n'a pas voulu faire. Il a vendu des ateliers, licencié des employés. Il s'est même séparé de son bon copain qui était son sous-directeur.

Il a travaillé dur et il a … presque réussi à redresser l'entreprise.

Le problème est qu'il était trop tard

La famille du propriétaire a perdu l'espoir et a vendu la société. Marol a été acheté par son concurrent Scorsy, le numéro un en Europe, pour assurer sa position dominante sur le marché.

Scorsy était une société beaucoup plus jeune que Marol et sa philosophie était complètement différente. Scorsy était concentré dans les mains d'un seul homme. Sa stratégie était monolithique, focalisée sur un seul métier. Scorsy allait directement dans le sens du marché et était nettement plus efficace que Marol. Toutes les décisions étaient prises uniquement du point de vue d'efficacités financières. Elle ne s'occupait pas des aspects qui ne dégagent pas de bénéfice immédiat.

Quand Marol a essayé de sortir des conceptions de management des années soixante-dix, Scorsy travaillait suivant la stratégie de management des années quatre-vingt-dix.

Marol n'existe plus, achetée puis démantelée par le nouveau propriétaire, qui comme écrit l'auteur : « a cassé son jouet sans même avoir compris comment il fonctionne ». Le directeur – redresseur est parti ne voulant pas rester dans le nouveau groupe à un poste beaucoup moins intéressant, sans marge de manœuvre.

Finalement, il a retrouvé un bon poste dans un autre groupe, mais il est resté amère car « il n'a pu que se sauver lui-même ».

« Trop tard » est une triste histoire sur le temps et l'époque qui passe. Elle se termine par une conclusion amère qu'il y a des situations dans lesquelles, même avec les meilleures idées supportées par l'enthousiasme et la compétence, on n'arrive pas à changer et redresser la situation.

Michel Villette pose la question : « Est-ce que c'était la faute de l'ancien directeur ? » et répond que « Lui avec ses idées et la société avec son profil de production ont été dépassés par le temps. »

3.2 Une qualité presque totale

Dans ce chapitre, Michel Villette nous présente le cas de Blinder SA, similaire à celui de TOP-ELEC.

Blinder est une grande entreprise de haute technologie qui avait la réputation d'avoir des problèmes avec la qualité de ses produits. En fait, nous ne savons pas si cette image était justifiée ou si c'étaient des rumeurs diffusées par seulement quelques clients mécontents. Pour changer cette image négative, la direction de la société a décidé d'employer les gros moyens et … introduire dans Binder le système de la qualité totale.

La mission a été confiée à un ancien officier des armées qui s'est mis à l'œuvre avec énergie. Des moyens importants ont été alloués à ce projet.

Comme dans le cas TOP-ELEC, le nouveau système a été introduit top-down de façon dogmatique et dictatoriale. Les symptômes négatifs, comme la démotivation et l'augmentation de la rotation du personnel, sont apparus rapidement. Suite aux problèmes survenus, une mission d'audit a été confiée à Michel Villette.

Dans ce chapitre, on retrouve toutes les critiques du système et erreurs d'implémentation observées dans le cas TOP-ELEC :

- « Le système de qualité totale, c'est un moule unique » pour des gens différents.
- « C'est trop abstrait … tout le monde ne comprend pas ».
- « Pas de crédibilité du management supérieur »
- « Trop de contradictions entre ce que l'on veut faire et le vécu journalier ».
- Les concepts « utilisés pour définir la qualité totale ne sont pas validés » par les employés.
- « Les objectifs qualité sont dissociés des objectifs opérationnels » et pour certains domaines ne sont pas véritablement prioritaires.
- Manque d'engagement du top management.

Les critiques les plus sévères du système de la qualité totale ont été recueillis dans les secteurs commerciaux et dans les départements de recherche et développement.

> « Pour nous le système de la qualité totale est plutôt une perte de temps. Si le but est bien d'éviter à tout prix les erreurs logiques dans la machine, il ne faut pas perdre de temps à lire les banalités inscrites dans les manuels … »

> « … ce n'est pas notre problème. On n'y trouve rien qui s'approche un tant soit peu du véritable problème de qualité que nous avons à résoudre. »

> « Cela ne sert à rien. Compte tenu de la compétition incroyable dans laquelle nous sommes et des délais de développement, je ne comprends pas qu'on nous fasse perdre du temps sur des trucs aussi superficiels. »

Dans son rapport contenant les *findings* du cabinet de conseil, Michel Villette a indiqué plusieurs sources de mécontentement :

- Personnel stressé, perturbé et même angoissé face aux épais manuels de la « valise qualité ».
- Application excessive des indicateurs et règles de comportement.
- Usure de force, perte de temps sur les activités qui n'ont pas d'influence sur les résultats d'entreprise (ni à court terme ni à long terme).
- Inapplicabilité du système de la qualité totale à certains domaines.
- Existence de règles « stupides », n'ayant pas de relation directe avec la productivité, qualité ou l'image de l'entreprise.
- Exigence d'uniformisation (normalisation) totale.
- Déshumanisation du travail : prépondérance de critères quantitatifs par rapport aux critères qualitatifs.
- Degré excessif de la formalisation du travail. Manque de marge de manœuvre. Processus décisionnel trop strict, formel et hiérarchique.
- Omniprésence de contrôle.
- Les méthodes de la formation interne sont considérées comme des formes d'endoctrination.
- Incompétences techniques du personnel de qualité.

Le rapport rédigé par Michel Villette, très critique vis à vis du système de la qualité totale et des méthodes de l'implémentation, a suscité un vif mécontentement du responsable de la qualité. Le document a été classé secret.

C'est, seulement après la publication d'un résumé des investigations par Michel Villette dans une revue spécialisée, que cet ancien officier a du abandonner sa mission et partir de Binder. Plus tard il a fondé un cabinet de conseil international en … qualité totale.

4 « Esquisse d'une sociologie du management »

4.1 Les pièges du management

Dans ce chapitre, l'auteur résume ses observations sur les raisons de fiascos de projets de management. D'après lui, ce ne sont pas des facteurs objectifs comme « la jungle des marchés concurrentiels », « les dispositifs techniques » ou « l'organisation hiérarchique des entreprises » qui sont responsables des échecs. Tous les éléments extérieurs ne constituent pas forcément des pièges en soi. Ils deviennent des pièges, seulement à cause des erreurs de managers, surestimations de leur capacité, manque d'attention et vigilance dans cette « jungle ». La responsabilité est pleinement du côte des mangers et du système de management dit moderne qui tombent souvent dans leurs propres piéges.

> « Nous ne sommes pas tant victimes de marchés …, ni des vastes organisations qui nous emploient …, que des pièges que nous nous tendons à nous-mêmes lorsque nous voulons maîtriser notre trajectoire dans cet univers imprévisible. »

Comme les plus grands pièges du management moderne, il qualifie: la présomption, l'étroitesse, l'aveuglement et la recherche de solutions simplistes.

Michel Villette cite un exemple de « l'alliance » d'une multinationale avec une petite entreprise dynamique. La grande société présomptueuse dans sa grandeur et expériences au niveau international, impose son schéma de fusion. Au lieu de dialoguer, d'écouter, d'être attentif et respectueux de l'autre, plaque une solution toute faite. En réalité, le grand acquérant ne possède aucune expérience de ce type d'opération et de collaboration avec des petites sociétés de la nouvelle économie.

> « Croire que quelques grossières check-list, quelques méthodes et quelques contrats types sont un savoir n'est qu'un leurre. »

Les pièges, dans ce cas, sont : l'excès de certitude, l'attitude dogmatique et peu intelligente. D'après l'auteur, les managers sont les premiers coupables et eux seront aussi les premières victimes de ces erreurs.

Michel Villette critique aussi la tendance actuelle parmi les managers d'éviter d'analyser les situations de façon approfondie et de privilégier les solutions simples voir simplistes. Comme exemple, il cite la politique de licenciement automatisée, pratiquée par de nombreux départements de RH, qui suivent la ligne de moindre résistance: c.-à-d. pas de syndicalistes, cadres, ingénieurs, etc.

5 « Vers une nouvelle conception de la prudence dans les affaires »

Michel Villette ne se limite pas à la simple analyse et la critique de la situation du management moderne. Dans la dernière partie du livre, il propose suivant Aristote un nouveau type de manager, le *phoronimos*. Le *phoronimos*, d'après l'auteur, sera mieux adapté à faire face aux défis actuels du management.

Michel Villette puise les sources de ces concepts en Grèce de l'époque de Périclès.

Dans ses ouvrages « Métaphysique » et « l'Éthique à Nicomaque », Aristote emploie le mot « phronesis » (prudence) comme synonyme de « sophia » (sagesse) et d'une vertu intellectuelle. Michel Villette est fidèle à cette conception aristotélicienne de la phronesis et il est persuadé de son intérêt pratique pour l'homme d'affaires moderne.

Pour expliquer le concept de la prudence en affaires, il essaye de suivre la méthode d'Aristote. Aristote, dans « l'Ethique à Nicomaque », pour définir l'homme prudent *phoronimos* de son époque, a pris Périclès comme modèle. Il a sélectionné, parmi ses faits et gestes, des actes de prudence exemplaires et montré en quoi ils étaient prudents.

Malheureusement, Michel Villette ne sait pas faire cet exercice et n'arrive pas à suivre le grand savant. L'auteur explique que la prudence aujourd'hui n'est pas une notion moderne et s'il n'est pas difficile de trouver des exemples d'hommes d'affaires habiles, voire malicieux, il est beaucoup plus difficile de donner des exemples ce que peut-être un homme d'affaires prudent. Michel Villette raisonne que peut-être, les hommes prudents existent mais ils se cachent au lieu de se montrer, car notre société ne permet pas à un homme d'affaires efficace d'être reconnu comme prudent, au sens d'Aristote.

A défaut de trouver dans notre époque un exemple d'homme d'affaires prudent, Michel Villette adopte dans son argumentation une approche négative, c.-à-d. il montre ce que la prudence et l'homme prudent ne sont certainement pas. Il cite des actes d'imprudence qui ont eu lieu dans sa vie et explique en quoi ils étaient imprudents.

> « J'ai été imprudent quand je me suis comporté en salarié craintif, n'osant exprimer son point de vue, ni défendre ses positions, ne m'estimant pas assez fort pour participer aux délibérations sur les fins et le choix des moyens. Ce faisant, je laissais gouverner ceux chargés de gouverner et gardais mon job … décider de ce qui est bon ou mal pour les hommes en général et pour moi en particulier. »
>
> « J'ai ainsi travaillé deux ans à persuader la population française que les centrales nucléaires en général, et les centrales d'EDF en particulier, ne présentaient aucun danger pour les populations. En l'absence d'incident majeur à ce jour dans les centrales françaises, je suis soulagé, mais

confirmé dans mon rôle d'irresponsable. En survienne un, je serai coupable de collaboration. »

Michel Villette explique que dans ces épisodes de sa vie, il était imprudent car il a perdu son identité, n'a pas participé aux délibérations et surtout agi contre ses convictions pour de raisons opportunistes.

Qui est l'homme prudent ?

Michel Villette ne donne pas la réponse définitive à cette question. Il explique seulement, ce qui caractérise l'homme prudent.

L'élément essentiel déterminant l'homme prudent est le pouvoir de décider correctement ce qui est bon et utile pour lui-même, non partiellement, mais en général.

Un autre élément est la capacité de délibération, définie comme un acte de l'intelligence qui réfléchit. La délibération est opposée à un geste de saisir une occasion sans réflexion approfondie ni distance.

Pour conclure ce chapitre, je tente de donner ma définition de *phoronimos* :

L'homme prudent, pour moi, est un quelqu'un qui pense, délibère, prévoit, anticipe, s'adapte et réagit face à une situation dans le bon sens, c.-à-d. sans perde son identité à l'opposé d'un opportuniste / conformiste.

6 Critique et conclusion

« Le manager jetable » peut être classé comme l'ouvrage traitant des problèmes à la frontière entre le management, la gestion de ressources humaines (GRH), la sociologie et l'éthique.

C'est un ouvrage intéressant et probablement unique par son approche et j'ai eu beaucoup de plaisir pendant sa lecture.

Je résume mes conclusions sur ce livre comme suit :

Points positifs :

- Le livre force un lecteur à réfléchir sur l'essence du management. Cette réflexion pourrait aider à trouver de nouvelles voies de développement pour les managers et le management en général d'aujourd'hui.
- L'ouvrage permettrait aux nouveaux managers d'être avertis, ce qui pourrait les aider à éviter certains pièges de la vie de cadres dans les entreprises et de mieux faire face aux difficultés.
- L'expérience et l'étude de réels cas « précaires » pourraient permettre de lire de façon plus critique d'autres livres de management.

Points négatifs :

- Le livre est écrit de façon très (trop) pessimiste ce qui, à mon avis, donne une image non-équilibrée de la réalité des entreprises.
- Certains chapitres se caractérisent par une spécificité française. Les observations et analyses y contenus ne sont pas applicables dans d'autres pays.
- Certaines situations sont trop idéalisées et présentées de façon « noir et blanc ». Ces simplifications rendent la lecture plus facile, mais elles sont trop visibles et artificielles.

Michel Villette, un manager fatigué

Comme conclusion finale, j'ai choisi une citation qui caractérise le mieux l'atmosphère du livre et indique que Michel Villette est un manager fatigué et peut-être pas toujours objectif dans ses observations :

> « … déplacement en province: … usine en restructuration, séminaire de formation pour cadres envoyés par paquets de quinze réapprendre toujours et encore à s'adapter, comme s'ils pouvaient s'ajuster mieux encore à leurs costumes-cravates. »

7 Note bibliographique 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.

Extrait du « *Who is Who in France* », Ed. 2001

8 Revue de la presse sur le livre

« Cet ouvrage intéressera le club de plus en plus fréquenté des lecteurs flexibles : ceux qui ont déjà été virés, ceux qui le sont, et ceux qui craignent de l'être ».

(L'Express)

« Michel Villette raconte les incertitudes des managers fragilisés, dont l'entreprise exige toujours plus, en donnant toujours moins ».

(Les Echos)

« Le management "moderne" réservait la prudence au top management et vouait à l'échec le middle management. ... Michel Villette nous engage à oublier le management, pour trouver la voie d'une nouvelle prudence dans nos affaires ».

(Revue Française de Gestion)