

Michel Villette: “Le Manager jetable”

“Do not wish to be anything but what you are, and try to be that perfectly”

1 Résumé

Ce document est réalisé à la demande du professeur Stéphane Haefliger, dans le cadre du cours de gestion des ressources humaines donné au MBA HEC Lausanne. L’objectif consiste à produire une note critique d’un ouvrage de RH, en l’occurrence « Le manager jetable » de Michel Villette. Il s’agit d’analyser les messages principaux de l’ouvrage et de les confronter à l’expérience personnelle du participant ou d’autres points de vue sur le sujet.

Après une courte description de l’auteur, ce document présente la structure de l’ouvrage ainsi que quelques morceaux choisis, puis en décrit les messages principaux avant de conclure.

Description du document

MBA HEC Lausanne	
Cours	GRH – Gestion des Ressources Humaines
Professeur	Stéphane HAEFLIGER
Participant	Martial MATHIEU
Document Version	1.0

Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement mon Professeur, Stéphane Haefliger, pour la richesse de son enseignement, l’enthousiasme avec lequel il le dispense et sa disponibilité (« service après-vente » dit-il modestement).

Ma gratitude s’adresse également à Michel Villette pour sa disponibilité et relecture du présent document.

Table des matières

1	Résumé	1
2	Motivation et raisons du choix	2
3	L’auteur	2
4	La structure du livre	2
5	Morceau choisi	3
6	Les messages	4
6.1	Le vrai piège du management	4
6.2	Le retour au bon sens	4
6.3	L’art de la délibération	4
6.4	La confiance	5
7	Conclusion	6
8	Références	6

2 Motivation et raisons du choix

Mon choix de l'ouvrage a été justifié pour les raisons suivantes :

- Dualité entre l'attrait du métier de Manager et ses cotés plus négatifs : pression du résultat (surtout dans le domaine de la vente que j'exerce), nécessité d'une implication personnelle forte et continue (on est loin des 40h par semaine...), sanction quasi immédiate lorsque tous les paramètres de succès ne sont pas remplis. Ce métier tant convoité ne serait-il donc qu'une chimère, qui engendre désillusions et parfois dépression ?
- Mon expérience de management actuelle, dans une société de télécommunication (données) internationales, leader sur son marché. Rapportant à un Vice-Président compétent et respecté, j'observe que malgré sa position élevée dans notre entreprise internationale, sa marge de manœuvre en tant que Manager est relativement limitée : Il est en effet restreint dans ses décisions de manière forte de par la structure de notre société, notre modèle de business, les divers règlements internes sans oublier les inévitables aspects politico diplomatiques. En conséquence, alors que j'attendrais d'une personnalité comme lui de faire bouger les choses et d'insuffler du dynamisme, j'ai au contraire l'impression qu'il prend essentiellement des « microdécisions », qui n'ont qu'un effet incrémental.
- M. Villette est un auteur compétent et respecté dans son domaine, en particulier pour ses travaux sur la sociologie des entreprises, du monde du travail et du management en particulier. Il a de plus fait le choix d'un titre accrocheur, élément marketing bienvenu lorsque le contenu ne déçoit pas, ce qui est le cas

Avec le recul, je constate donc avec bonheur que j'ai tiré enseignement et satisfaction de cette expérience.

3 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 est membre (depuis 1985) du comité de rédaction de la série "Gérer et Comprendre" des Annales des Mines et figure en particulier au Who is Who in France, ed. 2001

Il a publié :

- L'Homme qui croyait au management, Editions du Seuil en 1988, (prix Dauphine Entreprise du meilleur livre de management 1989)
- L'Art du stage en entreprise (1994)
- Le Manager jetable (1996) aux Editions La Découverte
- Des articles dans Actes de la Recherche en Sciences sociales, Revue Française de Sociologie, Revue Française de Gestion, Harvard l'Expansion.

4 La structure du livre

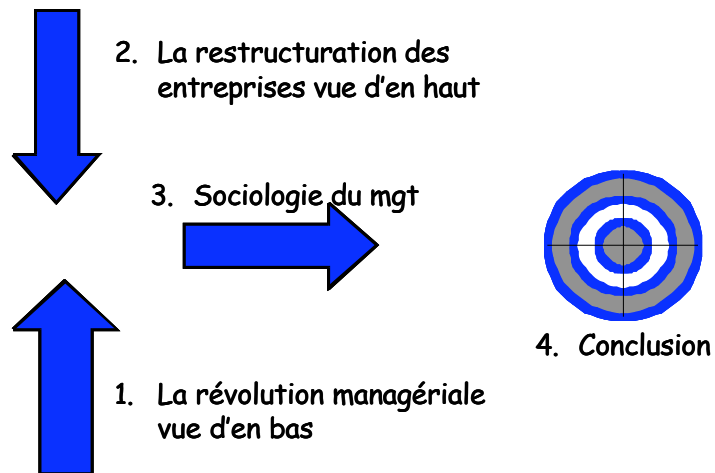
Au titre dramatique que M. Villette a choisi pour son ouvrage, il oppose un style d'écriture léger, celui du récit. Le livre est donc composé d'une série de 14 histoires courtes, suivies d'une esquisse de la sociologie du management et d'une conclusion dans laquelle l'auteur synthétise ses messages. La structure de l'ouvrage est décrite dans la figure ci-contre : Les histoires courtes composent les deux premières parties, qui nous donnent le point de vue « d'en bas » -celui des employés rapportant (« souffrant » serait plus approprié) à un Manager-, puis celui d'en haut –celui du Manager peinant à garder ses affaires sous contrôle.

Une des forces du choix du récit est de laisser au lecteur le soin de tirer ses conclusions : Contrairement aux livres sur le sujet offerts par les librairies grand public, qui vulgarisent et simplifient la problématique à outrance, et à la différence des ouvrages académiques, sérieux,

« business » qui érigent leur savoir en vérité absolue indigeste pour le lecteur moyen, M. Villette fait passer ses messages simplement. Ses petites histoires se lisent facilement, leur style simple et illustré, couplé au sens de l'humour à froid de l'auteur rendent le message d'autant plus percutant. Le lecteur est amené tout naturellement à se poser des questions, à se poser LES questions.

C'est avec la partie 3 et surtout la conclusion que l'auteur revient à un discours plus analytique, mais qui reste toujours lisible et étayé de nombreux exemples, citations et sources pour justifier ses positions.

On notera dans la conclusion une dissertation intéressante, quoique plus ardue sur le terme « phronesis » et celui qui en use, le « phronimos ». C'est cette illustration -aux racines grecques- que M. Villette a choisi pour conclure son ouvrage et exprimer son idée forte : « Vers une nouvelle conception de la prudence ».



5 Morceau choisi

« La tyrannie des procédures », pp. 121-126.

Cette courte histoire met en scène Jean-Pierre, diplômé comptabilité et finance d'une grande école française et engagé dans une multinationale américaine. Il devient rapidement directeur administratif d'une usine, puis contre toute attente contrôleur de gestion du groupe, mais sans adjoint : Promotion rapide contre travail plus intensif. Malgré son poste élevé dans la hiérarchie d'un puissant groupe international, son activité se borne à faire du *management accounting* : Il broie des chiffres, compile des données et les adresse au siège social de la holding, qui fixe des objectifs quantitatifs (marge nette) et prend des décisions binaires basées uniquement sur les résultats chiffrés, compilés et envoyés par Jean-Pierre. Ainsi, ce cadre de haut niveau se retrouve l'instrument de la procédure du groupe, et contribue sans vraiment le vouloir au démantèlement des usines jugées pas assez rentables par la direction générale.

« Ainsi donc la procédure produit des chiffres. Les chiffres tiennent lieu de certitudes. Ces certitudes s'imposent aux directeurs généraux comme aux ouvriers des usines. (...) Jean-Pierre attend sa prochaine promotion. »

La conclusion que l'on peut retirer de cet exemple est qu'il ne sert pas à grand-chose de débiter des idées générales sur le management : ce qui compte c'est l'analyse des situations particulières dans lesquelles on est pris. Il s'agit de piger très vite pour sauver sa peau, comme on peut, et en faisant preuve de "prudence" -c'est à dire en ne pensant pas seulement à ses

intérêts professionnels et matériels immédiats, mais aussi aux conséquences de ses actes pour autrui, comme décrit dans la section 6.2 ci-dessous.

6 Les messages

Les messages principaux que j'ai perçus sont :

6.1 *Le vrai piège du management*

Le vrai défi du Manager, ce n'est pas la jungle des marchés concurrentiels et la difficulté des affaires associées. C'est d'en avoir une représentation trompeuse. En effet, les décisions qu'un Manager ayant une fausse idée de la réalité prendra seront des réponses inadéquates à l'environnement dans lequel le Manager évolue, et celui-ci ne pourra qu'échouer. Avant de décider, il faut connaître et percevoir la situation telle qu'elle est (voir la forêt au-delà de l'arbre p.ex.). D'où l'importance de la délibération, décrite à la section 6.3 ci-dessous.

6.2 *Le retour au bon sens*

M. Villette prône le retour au bon sens, à l'esprit critique, et à la perception de la réalité. Pour cela, il illustre sa conclusion par un discours sur les termes grecs suivants:

- La phronésis: Mélange d'habileté et de prudence
- Le phronimos: Celui qui en use

Ces termes n'ont hélas pas d'équivalent français, ce qui illustre bien la difficulté de compréhension que nous pouvons avoir de cette notion. Comment comprendre un concept pour lequel on n'a pas de mots ?

Il s'agit en fait de redéfinir l'attitude du Manager moderne : Celle-ci est devenue directe, directive voir arrogante, la prudence étant une valeur décriée de nos jours. M. Villette propose au contraire de redéfinir celle-ci, et propose de retrouver une manière inventive d'être raisonnable dans les affaires pratiques, de retrouver une expérience réfléchie. La « prudence habile » qui en découlera permettra à ce Manager de trouver son chemin dans la jungle complexe des informations, actions et faits du complexe monde des affaires qui est le notre en ce troisième millénaire. La prudence est également le sens de ses responsabilités, par lequel le manager ne devrait pas seulement considérer ses intérêts personnels, mais aussi –surtout- réfléchir aux conséquences de ses actes pour autrui et pour le futur. Ceci s'inscrit difficilement dans le cadre de l'économie moderne, catalysée par les profits boursiers à courts termes, exigeants des profits trimestriels et un rendement à court terme...

L'auteur montre également que la 'phronésis' ne peut pas véritablement s'enseigner, mais qu'elle est le fruit d'un apprentissage individuel singulier. Tout le contraire des écoles de management modernes, MBAs en-tête...

6.3 *L'art de la délibération*

Celui-ci est également un message très intéressant, allant à contresens de beaucoup d'idées 'modernes' : « Un Manager est payé pour décider », entend-on souvent lors de situations difficiles. Or, en continuant dans la lignée de la section 6.1 ci-dessus, il devient évident que peu de Managers ont les compétences et connaissances pour prendre des décisions immédiates. Au contraire, le management que M. Villette défend consiste à promouvoir l'art de la délibération. Il s'agit donc pour un chef de réussir à faire délibérer ses collaborateurs sur le thème particulier, délibération qui permettra ensuite de prendre la meilleure décision. M. Villette propose même

d'enseigner l'art de la délibération, et prends comme exemple les grecs anciens, confrontés à de grandes incertitudes. A cause de la configuration géographique spéciale de leur pays, il n'était pas possible à un dirigeant de tout connaître sur une menace potentielle. Les Grecs utilisaient donc la délibération pour rassembler en quelque sorte l'état de l'art des connaissances de l'agora sur une problématique particulière, ce qui leur permettait ensuite de prendre des actions basées sur la meilleure perception de la réalité possible avec les moyens de l'époque.

Ceci est contraire à la mode d'aujourd'hui qui loue les 'décideurs', et nous savons tous que les décisions se prennent hélas souvent avant les réunions, ce qui est une aberration...

6.4 La confiance

Bien que les accords soient de nos jours formalisés de manière exhaustive par des contrats, M. Villette rappelle la nécessaire confiance dans les échanges entre partenaires : Les hommes savaient passer des accords et tenir parole avant de savoir signer des contrats. Or le formalisme contractuel semble parfois servir de paravent ou de mauvais prétexte aux hommes qui sont derrière ces documents. L'auteur cite en particulier les exemples des tontines camerounaises ¹, des PME locales et des relations franco-japonaises, dans lesquels les relations ont pour base fondamentale la confiance entre partenaires.

7 Conclusion

N'étant pas un sociologue averti, il m'est difficile de critiquer l'œuvre de M. Villette de manière professionnelle et je ne m'y risquerai donc pas.

Par contre d'un point de vue personnel, j'ai apprécié et retiendrai les éléments suivants de cette lecture :

- La manière très efficace dont l'auteur fait passer son message, en le suggérant et l'illustrant par des récits, plutôt que de l'explicitier formellement. Au-delà du sujet lui-même, ceci est un enseignement intéressant quant à la communication écrite.
- Dans son précédent ouvrage « L'homme qui croyait au management », l'auteur décrit les risques de perte de personnalité inhérents à la fonction d'employé ou de manager. « Quand les cols blancs obtiennent un emploi, ils ne vendent pas seulement leur temps et leur énergie, mais leur personnalité. Ils vendent (...) leur sourire et leurs gestes aimables ; ils doivent refouler sur-le-champ toute colère ou agressivité. » (p. 163) Dans « Le Manager jetable », M. Villette va plus loin en démontrant qu'au delà des règles plus ou moins formelles et de la culture d'entreprise, il est capital pour le Manager de garder une certaine « prudence » et une compréhension rapide des véritables enjeux du monde du travail. Sans quoi il se trouvera pris au piège des procédures, de sa « job description » et d'un rôle duquel il sera prisonnier et qui le mènera droit au mur.
- Le retour au bon sens prôné avec intelligence par l'auteur, qui se manifeste entre autres par la confiance et l'art de la délibération. Alors que tant d'écoles de management enseignent des techniques ou encore pire des technologies sophistiquées, le bon sens reste l'ingrédient qui fonctionne le mieux, mais qui semble si souvent manquer dans le milieu professionnel, pressurisé de contraintes, de règles et d'éléments politiques étouffants.

Par ailleurs, j'ai également beaucoup apprécié le projet lecture critique en soi, qui représente un exercice très différent de ceux qu'il m'est donné de rencontrer dans mon activité professionnelle ou même au MBA.

8 Références

¹ « Tontines et banques au Cameroun. Les principes de la société des amis » par A. Henri, G.-H. Tchente et P. Guillerme, Harthala, Paris, 1991.

³ Le site de Michel Villette :

<http://quicksitebuilder.cnet.com/marcantoinev/sociologie-des-entreprises/index.html>

³ On y trouve en particulier une bibliographie riche sur l'étude des situations de travail en entreprise :

<http://quicksitebuilder.cnet.com/marcantoinev/sociologie-des-entreprises/id11.html>

⁴ Voir également les autres ouvrages de M. Villette, listés au chapitre 3