

NUMÉRO 66

NOVEMBRE 2023

constructif

Le management : théories et pratiques

Des contributions
plurielles aux grands
débats de notre temps

www.constructif.fr



constructif



www.constructif.fr

Retrouvez l'intégralité des numéros en téléchargement sur le site Internet.

Convaincue que les acteurs de la société civile ont un vrai rôle à jouer dans les grands débats de notre temps, et prenant acte de la rareté des publications de réflexion stratégique dans l'univers entrepreneurial, **la Fédération Française du Bâtiment a pris l'initiative de publier la revue *Constructif*.**

Depuis 2002, avec comme unique parti pris le pluralisme des opinions, *Constructif* offre une tribune où s'expriment librement la richesse et la diversité des analyses, des expériences et des approches dans les champs économique, politique et social.

En donnant la parole à des acteurs de terrain autant qu'à des chercheurs de disciplines et d'horizons multiples, *Constructif* a l'ambition de contribuer à fournir des clés pour mieux identifier les enjeux mais aussi les mutations et les ruptures d'aujourd'hui et de demain.

Diffusée trois fois par an auprès d'un public de plus de 5000 décideurs, reproduite intégralement sur Internet, *Constructif* offre au lecteur des éclairages toujours divers pour l'aider à nourrir sa réflexion, à prendre du recul et à faire des choix en prise avec les grands enjeux collectifs.

DIRECTION DE LA PUBLICATION

Olivier SALLERON

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

Séverin ABBATUCCI

RÉDACTEUR EN CHEF

Julien DAMON



Dépôt légal : novembre 2023

Éditeur : Fédération Française du Bâtiment – 9, rue La Pérouse, 75784 Paris Cedex 16

Tél. : 01 40 69 51 82 - Fax : 01 40 69 57 88



1

Une discipline discutée

- 5 « Le rôle social de l'officier »
Hubert Lyautey
- 9 Le management s'enseigne-t-il ?
Olivier Basso
- 13 Critique de la raison managériale
Baptiste Rappin
- 16 Management, GRH et droit du travail :
la fin du « doigt mouillé »
Jean-François Amadieu
- 20 La faillite de la pensée managériale
François Dupuy
- 23 Le management totalitaire
Violaine des Courières
- 26 Déclassement par le management,
management du déclassement
Philippe d'Iribarne



2

Une pratique complexe

- 30 Commandement et management
Loïc Finaz
- 34 Manager par le sens et la confiance
Charles-Henri Besseyre des Horts
- 37 Comment diriger aujourd'hui ?
Maurice Thévenet
- 40 L'entreprise face aux revendications
identitaires
Erell Thevenon et Brice Couturier
- 42 Les consultants et le conseil
en management
Roger Vandomme
- 47 Regards sur le management
dans le bâtiment
- 53 Le bon sens managérial :
entre science et pratique
Laëtitia Vitaud

AVANT-
PROPOS



© Arthur Maia

Bâtiment et management

Nous sommes envahis par le management, ses méthodes et ses théories, ses écoles et ses gourous, ses problèmes et ses solutions.

Le terme donne lieu à tout un ensemble de débats savants sur ses origines, ses significations, sa portée. Très présent dans les affaires publiques ou privées, il fait maintenant partie du vocabulaire courant. Le management est ainsi entré, depuis les années 1970, dans le lexique français.

Dans son acception pratique et juridique, le vocable est un néologisme tardif issu de la francisation du mot anglais, utilisé pour désigner soit la direction, soit la gestion, soit l'administration d'une entreprise.

Alors que nous ne sommes entrés que récemment dans l'ère du management, le bâtiment aura toujours constitué un secteur particulier pour cette activité éternelle. Entrelacs de savoir-faire et de savoir-être, le bâtiment est une inlassable aventure humaine. Rétives aux modes managériales et à leurs gadgets, mais attentives aux innovations positives et efficaces, les entreprises du bâtiment ont appris à aménager les espaces et à ménager l'environnement, à conduire les projets et à valoriser les équipes, à réussir les chantiers et à faire progresser la collectivité. Bref, elles savent manager, en mêlant humanité et modernité.

Olivier Salleron
Président

de la Fédération Française du Bâtiment



www.constructif.fr

Retrouvez l'intégralité des numéros en téléchargement sur le site Internet.



Une discipline discutée

- 5 « Le rôle social de l'officier »**
Hubert Lyautey
- 9 Le management s'enseigne-t-il ?**
Olivier Basso
- 13 Critique de la raison managériale**
Baptiste Rappin
- 16 Management, GRH et droit du travail : la fin du « doigt mouillé »**
Jean-François Amadiou
- 20 La faillite de la pensée managériale**
François Dupuy
- 23 Le management totalitaire**
Violaine des Courières
- 26 Déclassement par le management, management du déclassement**
Philippe d'Iribarne

Hubert Lyautey

« Le rôle social de l'officier »

Paru initialement dans la *Revue des Deux Mondes* en 1891, ce célèbre texte du futur maréchal de France lance un débat sur le service militaire universel, pour la jeunesse, et sur l'action éducatrice de l'armée, au-delà de sa fonction purement militaire. Leçon générale, à faire méditer à tout dirigeant et à tout agent du management : l'officier doit connaître et aimer ses hommes.

Depuis l'application intégrale du service obligatoire, c'est-à-dire depuis hier, c'est, de vingt à vingt-trois ans, toute la nation, sans exception, qui passe entre ses mains; nul n'y échappe. Il ne s'agit plus ici de tel ou tel groupe de travailleurs; tous, ouvriers de la main et de la pensée, lettrés et ignorants, propriétaires et laboureurs, reçoivent, pendant une période de leur vie, l'empreinte d'un lieutenant, d'un capitaine, d'un colonel.

À ce fait tout nouveau – ce fait révolutionnaire au sens propre du terme –, doit répondre forcément un développement du rôle de l'officier, dont lui-même n'a, croyons-nous, pas encore pris conscience; dont, en tout cas, il ne nous semble pas qu'on ait été suffisamment frappé au-dehors.

Depuis vingt ans, une succession de régimes transitoires – service de cinq ans, volontariat, dispenses – a préparé le régime actuel; mais, entre le dernier contingent d'une armée où le remplacement épargnait le service à tout ce qui avait quelque culture et ce contingent de 1890 qui, du licencié à l'illettré, va comprendre tous les intermédiaires, la « matière soldat », si l'on peut s'exprimer ainsi, a radicalement changé. À ce soldat nouveau, il faut, logiquement, un officier nouveau. C'est celui dont nous allons essayer de tracer la mission, et c'est à ce point de vue initial qu'il faudra constamment se reporter pour ne pas se troubler d'une conception du rôle de l'officier qui s'éloignera peut-être du type un peu rude et exclusivement batailleur que ce nom, à tort ou à raison, avait le don d'évoquer.

Nul n'est mieux placé que l'officier pour exercer sur ses subordonnés une action efficace. En contact immédiat avec eux, il partage entièrement leurs travaux, leurs fatigues, et n'en tire néanmoins aucun profit. Son gain

ne dépend pas, comme celui des industriels, de la peine de ses hommes. Leurs intérêts sont non plus opposés, mais semblables. L'autorité dont il est investi repose sur la loi, elle a une sanction légale, elle échappe à toute discussion, à tout compromis. Lui-même est soumis à cette discipline inflexible. Des règlements précis fixent la limite de ses exigences professionnelles. Tout concourt à dégager son indépendance personnelle et le désintéressement de son action.

C'est donc un merveilleux agent d'action sociale. Quel intérêt n'y aurait-il pas, si l'on se place au point de vue d'où nous sommes partis, à ce qu'avant tout autre il fût animé de l'amour personnel des humbles, pénétré des devoirs nouveaux qui s'imposent à tous les dirigeants sociaux, convaincu de son rôle d'éducateur, résolu, sans rien modifier à la lettre des fonctions qu'il exerce, à les vivifier par l'esprit de sa mission?

Et pourtant il est le seul à qui l'on ne songe pas. Ceux qui poussent la jeunesse dans les voies de l'action sociale ne prononcent pas son nom; on ne semble pas imaginer qu'on puisse utiliser cette force puissante; on ne se demande pas si le mouvement qui secoue la génération nouvelle ne pourrait être propagé dans le milieu militaire.

[..]

Il est incontestable que la nature du corps d'officiers s'est profondément modifiée et qu'à plus d'un égard, il est, dans son ensemble, supérieur à ceux qui l'ont précédé. Il semblerait que son action dût, par ce fait seul, s'exercer avec plus d'efficacité, qu'on pût retrouver dans les hommes sortis de ses mains l'empreinte de ce progrès et constater que ce qu'il rend au pays vaut mieux que ce qu'il en reçoit.

Or, cela est-il? Il résulte du moins des renseignements recueillis avec grand soin sur des points opposés, auprès de gens divisés d'origines et d'opinions, mais également adonnés à l'observation sociale, que, de leur passage dans l'armée, un bien grand nombre de jeunes gens rapportent dans leurs familles un sens moral diminué, le dédain de la vie simple et laborieuse, et, dans l'ordre physique, des habitudes d'intempérance et un sang vicié qu'ils transmettent. Si un tel résultat offrait hier déjà une extrême gravité, qu'en sera-t-il demain, alors que tout le monde, sans exception, passera par l'armée? C'est là, n'est-ce pas, un douloureux, un terrible problème.

D'où peut donc venir cette apparente contradiction? De ce que l'officier connaît trop peu ses hommes, s'intéresse trop peu à leur personne.

Tout contribue à l'en détourner. Si, d'abord, jamais l'importance de connaître sa troupe, de s'y intéresser, de la marquer d'une empreinte durable n'a été plus grande, jamais non plus il n'a été plus difficile de le faire : le service court, d'une part, accroît démesurément les contingents, et de l'autre laisse à peine le temps de les voir passer. Beaucoup plus de monde, pendant beaucoup moins de temps, voilà la formule à laquelle il aboutit. La solidarité ne s'établit plus comme jadis, machinalement pour ainsi dire : il faut la vouloir fermement, malgré les difficultés; et, pour la vouloir ainsi, il faut être fermement convaincu que là réside le premier devoir, et qu'en dehors de toute considération sociale, au point de vue professionnel seul, une troupe bien en main, moins instruite, vaut mieux qu'une troupe plus instruite, moins en main.

Ensuite, il faut bien le dire, ce côté moral du rôle de l'officier, c'est ce dont on lui a le moins parlé. Tandis qu'en Russie les beaux enseignements du général Dragomirov concernant la mission morale de l'officier, nous ne dirons pas seulement font loi, mais forment et résument l'idée mère qui anime le corps d'officiers, chez nous, bien qu'on admire ces écrits, que même on les lise, l'état d'esprit qu'ils dénotent n'existe qu'à l'état d'exception, et, dans ce cas, résulte de tendances individuelles et non d'une doctrine commune reçue comme un dogme au début de toute éducation militaire. À ceux qui viennent des écoles on a parlé stratégie, balistique, géographie; on a cherché à développer leur intelligence militaire, mais bien peu leur cœur militaire : on leur a enseigné à instruire leurs hommes, leur a-t-on fait comprendre qu'il fallût d'abord les aimer et conquérir leur affection?

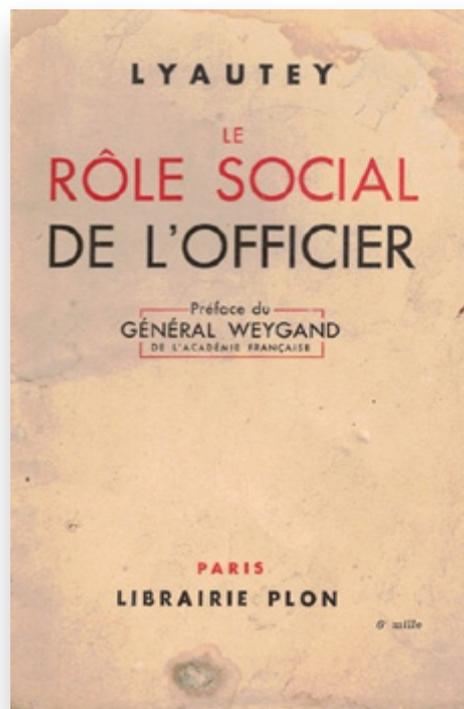
Aux plus distingués on a donné comme objectif l'école de guerre, l'état-major, c'est-à-dire la vie de bureau, d'employé, qui draine chaque année davantage l'élite

de l'armée; de plus en plus, pour l'officier de choix, le commandement de troupes semble un passage, une corvée à subir, durant laquelle il s'agit d'expédier le plus vite possible l'exercice professionnel pour garder le temps de se préparer à ses hautes destinées.

De ces considérations il résulte qu'un corps d'officiers très distingué, laborieux, dévoué à ses devoirs professionnels a sur l'âme de l'armée une action médiocre, tandis que le corps des officiers russes, par exemple, qui compte des personnalités éminentes, mais dans sa moyenne est, croyons-nous, moins cultivé que le nôtre, exerce sur l'âme de son armée une action immédiate et forte parce qu'il est pénétré de cette idée de patronat, de devoir social, qui fait défaut chez nous.

Mais cette action sociale de l'officier, quelle peut-elle être? Représente-t-elle autre chose qu'une utopie généreuse, une illusion séduisante? Sous quelle forme pratique peut-elle s'exercer?

[..]



Au mois d'avril 1891, le capitaine Lyautey publiait dans la *Revue des Deux Mondes*, sans le signer, mais l'anonymat fut vite dévoilé, un article intitulé « Du rôle social de l'officier dans le service universel ». Le texte a ensuite été édité de très nombreuses fois, ici en 1935, avec une préface du général Weygand.

Pour la plupart, et des meilleurs, le devoir professionnel rempli et bien rempli, leur tâche est finie.

Avoir la troupe la plus manœuvrière, les effets et le casernement les mieux entretenus, les chevaux les mieux dressés, et, comme sanction, la meilleure note de l'inspecteur général et le premier rang pour l'avancement, tel semble être le dernier mot de leur ambition. Personne d'ailleurs ne leur en demande davantage. En ce qui concerne la connaissance personnelle de leurs hommes, elle se borne à en savoir les noms (et encore pas toujours), dans une certaine mesure les aptitudes militaires – on sait dire habituellement s'ils sont bons, médiocres ou mauvais soldats –, quelquefois leurs professions antérieures, pour satisfaire certains inspecteurs généraux qui l'exigent, et puis c'est généralement tout.

Quant à leur caractère, à leur individualité morale, à leurs origines, au milieu où ils se sont formés, à tant d'éléments dont la connaissance peut donner la clef de ces natures si peu pénétrables et dont la mise en œuvre peut faciliter si largement leur développement, c'est le dernier des soucis. On a tiré de l'écorce tout ce qui pouvait s'adapter au métier; quant à la sève capable de donner la vie au mécanisme ainsi agencé, on n'a pas été jusqu'à elle. On a soigneusement étudié l'outil : le canon, le fusil, le cheval; et le moins possible l'ouvrier, par qui seul pourtant vaudra l'outil. Cela est si vrai que dans la cavalerie, par exemple, il est extrêmement bien porté de connaître beaucoup mieux ses chevaux que ses hommes.

[...]

L'essentiel est de connaître parfaitement les hommes dont on a charge : nous savons tel officier qui dès l'arrivée d'un contingent commençait une véritable enquête sur ses recrues, profitant des relations qu'il pouvait avoir au centre de leur recrutement, écrivant dans les localités, s'informant de leurs familles, de leurs antécédents, de leurs aptitudes, de leurs ambitions. Avant même d'avoir parlé à aucun d'eux, ce travail souterrain, pour ainsi dire, lui avait donné une première notion de leur physionomie morale : les occasions d'entrer en relations s'offraient ensuite d'elles-mêmes; les temps de repos pendant la manœuvre, si avantageusement employés à cette communication individuelle, au lieu de se passer en bavardages entre collègues ou en temps de galop sur la piste voisine.

En témoignant à ses hommes cette sollicitude, en leur prouvant l'intérêt personnel qu'il leur porte, non par des discours, mais par des preuves directes tirées de la connaissance de leur personne et de leurs intérêts, l'officier acquiert forcément leur affection et leur

confiance; il est, de plus, merveilleusement préparé, et c'est essentiel, à son rôle permanent de justicier. Que de révoltes, de rancunes, de fautes graves, engageant parfois la vie entière, résultent d'une première punition infligée injustement ou à la légère, à défaut, presque toujours, d'une connaissance suffisante de l'individu qu'elle frappe!

Mais, plus encore qu'un justicier, l'officier est un arbitre; un arbitre entre le soldat et le sous-officier : le plus souvent le simple soldat ne l'aime ni le déteste : il l'ignore, il le voit de loin, de bas, et ce qu'il perçoit seulement, c'est l'action directe des grades inférieurs. C'est pour apprécier, modérer, régler l'action de ces agents, investis en France d'une autorité réglementaire plus grande que partout ailleurs, et si souvent sujets à caution, que la connaissance directe de ses hommes est indispensable à l'officier, tandis que, bien fréquemment, il ne les voit que par les yeux de ses sous-officiers dont il est trop disposé à accepter le verdict sans contrôle.

[...]

Indiquons seulement les conséquences qui, à notre sens, résulteraient de l'action de l'officier ainsi comprise et exercée.

Chez le soldat : au point de vue social, pacification des esprits soumis à ce régime, rendus plus réfractaires aux excitations de la haine de classes. Aujourd'hui déjà, revenus au pays, les soldats dont l'officier a gagné la confiance et l'estime restent volontiers en relation avec lui, nous en avons le témoignage, et ne manquent jamais de protester en ce qui le concerne contre les accusations dont les orateurs de cabaret accablent la corporation tout entière et avec elle le bourgeois, le patron, parmi lesquels elle est censée se recruter. Que ces exceptions se généralisent, qu'elles deviennent la règle, que le soldat, c'est-à-dire le peuple tout entier, ne rapporte du temps de son service que le souvenir d'une autorité bienfaisante, juste et respectable, et les accusations de ce genre seront sans crédit, les publications hostiles sans portée.

Au point de vue militaire, il nous semble ressortir suffisamment de ce qui précède que cette prise morale de la troupe est devenue une nécessité moderne. De la brièveté du temps de service et de l'espacement croissant des guerres, il résulte que, lors de la prochaine lutte, tout soldat verra le feu pour la première fois. Et quel feu! – Le feu le plus meurtrier lancé d'une distance inconnue par une main invisible – la guerre la plus terrible sans aguerrissement préparatoire. – Ah! devant une telle violence faite à tous les instincts

naturels, l'instruction professionnelle, la discipline matérielle, les moyens répressifs feront triste figure si l'officier n'a pas d'autre secret au service de son autorité et si son regard, sa parole, son cœur n'ont pas su, dès le premier jour de leur rencontre, trouver le chemin de ces yeux, de ces oreilles, de ces cœurs d'enfants soumis brusquement à l'horreur d'une telle épreuve.

Chez l'officier, c'est, dès la paix, qui est en somme devenue l'état normal, l'introduction dans sa vie d'un élément du plus haut, du plus passionnant intérêt. Convenons-en; l'officier ne se bat plus, pas plus souvent du moins que tout autre citoyen, une ou deux fois dans sa carrière, et c'est tout. Si donc l'on s'en tient à la vieille notion (et nous en sommes encore imbus) de l'état militaire entendu comme synonyme

d'état guerrier, la condition actuelle d'officier ne serait qu'une anomalie et justifierait pleinement l'état d'esprit de toute cette jeunesse qui maudit aujourd'hui l'inaction forcée, la paix prolongée, l'arrêt complet de l'avancement, et n'a pas assez d'anathèmes contre la vie de garnison, sa monotonie, sa routine, sa stérilité.

Envisager au contraire le rôle de l'officier sous cet aspect nouveau d'agent social, appelé par la confiance de la patrie moins encore à préparer pour la lutte les bras de tous ses enfants qu'à discipliner leurs esprits, à former leurs âmes, à tremper leurs cœurs, n'est-ce pas, loin de l'amoindrir, l'élever dans les plus vastes proportions, le faire presque plus grand dans la paix que dans la guerre, et proposer à son activité l'objet le plus digne de l'enflammer? ●

Olivier Basso

Professeur associé au CNAM

Le management s'enseigne-t-il ?

Les formations au management sont légion. Les établissements académiques spécialisés et les services internes des entreprises proposent des cursus et des programmes souvent décriés comme trop théoriques. Il faut encourager les mises en situation et les réflexions sur soi-même en tant que manager comme en tant que managé.

La croyance est encore assez communément répandue qu'être manager serait une affaire de « savoir-faire » et de « relationnel ». Certains individus sont naturellement doués de ces qualités propres à favoriser les interactions personnelles, d'autres non. À l'instar d'autres figures professionnelles telles que l'artiste de génie ou le sportif d'exception, la part des dons et du tempérament permettrait de minimiser alors la nécessité d'apprendre, voire de s'en affranchir dans certains cas extrêmes de réussite (« X est autodidacte, il a créé et dirige une entreprise gigantesque et n'a jamais appris à manager »).

Cette opinion est souvent renforcée par le constat que parmi ceux qui sont nommés aux plus hautes fonctions de direction, il y en a toujours une fraction – et parfois jusqu'au niveau du comité exécutif – qui possède certes les attributs d'une expertise exceptionnelle ou d'une grande habileté politique pour défendre et faire avancer ses projets, mais qui se révèle incapable d'animer une équipe, allant parfois jusqu'à sous-traiter cette tâche à son second ou choisissant de ne travailler qu'en mode bilatéral afin de ne pas avoir à « se coltiner la dynamique de groupe ». Or, ces membres de l'élite sont fort souvent passés par les plus grandes écoles de la République, et apparemment ils n'y ont pas appris l'art du management.

Mais qu'est-ce que le management ?

Commençons par définir notre objet : de quoi parlons-nous ? Et comment le management se distingue-t-il de ce qui est également appelé « gestion » ? Partons d'une proposition éclairante du spécialiste du conseil et de la formation Octave Gélénier¹ : « Le management n'est pas la direction des choses, c'est le développement des gens. »

Le management, et c'est le point commun à nombre de définitions, est l'art de faire travailler des individus ensemble dans le cadre d'une activité ou d'un projet. Le contexte organisationnel peut être très variable (association, syndicat, hôpital, université, parti politique, entreprise, etc.). Il s'agit toujours de définir, de structurer et d'accompagner une action collective pour atteindre un objectif.

Manager, c'est donc diriger en s'assurant que les individus impliqués vont effectivement réaliser ce qui a été décidé, quelle que soit la modalité de définition de cet objectif.

La relation de management commence avec la charge d'un premier collaborateur à encadrer. Le manager nouvellement nommé à son poste quitte son statut de contributeur individuel centré sur la tâche à accomplir. Et devient alors un « opérateur de collaboration » : il s'assure – notamment en définissant les objectifs avec clarté, en déléguant les moyens nécessaires et en suscitant une dynamique de motivation et d'influence – que la personne managée remplisse correctement son rôle de contributeur. C'est la qualité de cette interaction qui va permettre la réalisation effective des tâches programmées (performance) par la personne managée.

La situation devient bien sûr plus complexe dès lors que le nombre de collaborateurs s'accroît. La relation managériale s'exerce alors non seulement au niveau individuel mais aussi au niveau collectif : manager, c'est savoir aussi et surtout animer une équipe, qu'elle soit constituée d'ouvriers réunis sur un chantier de BTP, de cadres intermédiaires dans un service administratif ou de dirigeants dans un comité exécutif.

1. En remerciant ici Ibrahima Fall pour cette suggestion de citation.

Cette définition permet de distinguer avec netteté le management de la « gestion », entendue comme l'ensemble des techniques permettant d'assurer le pilotage de l'activité de l'organisation (stratégie, planification, contrôle) et la mise en œuvre de ses dimensions concrètes (production, marketing, logistique, finances), variables selon la nature de l'organisation.

Les savoirs techniques mobilisés portent de ce fait sur le contenu des activités de l'entreprise (cœur de métier et fonctions support) et l'allocation des ressources correspondantes. Il s'agit ici d'organiser, d'administrer et de mettre en place les ressources matérielles, financières et humaines nécessaires pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

L'élément humain en tant que tel, au-delà de sa composante quantifiée de « ressources humaines » donnant lieu à gestion, n'est pas ici appréhendé en tant que tel. Le management, c'est l'art de diriger les personnes, ce n'est pas la gestion des ressources humaines. Sa prise en compte se surajoute à l'expertise de gestion : ainsi le responsable marketing doit non seulement maîtriser sa sphère de compétence technique, mais aussi savoir manager son équipe. La mise en œuvre du plan d'action passe par l'engagement collectif, la mise en mouvement des différents collaborateurs dans la réalisation de ce qui a été planifié.

Peut-on enseigner le management ?

Les manières de faire pour mobiliser les énergies, tant sur le plan individuel que collectif, peuvent-elles s'enseigner ?

Les interrogations sur la possibilité d'enseigner le management sont très anciennes, tant la matière semble échapper à la formalisation des autres savoirs de gestion communément enseignés dans le monde académique, à l'université ou dans les écoles de gestion et d'ingénieurs, voire dans les universités d'entreprise.

Pour se former au management, art de la mise en mouvement de l'action collective, distinguons trois dimensions à prendre en compte : un socle des connaissances pour comprendre les fondements théoriques de l'action et en percevoir les soubassements ; des compétences pratiques à mettre en application ; des attitudes et des comportements permettant d'incarner avec efficacité les compétences en situation.

Les formations académiques au management (universités, grandes écoles) ont intégré dans leurs différents cursus des temps de familiarisation plus ou moins poussée avec les sciences humaines qui éclairent le comportement humain (psychologie comportementale, sociologie des organisations, sciences politiques, philosophie). Elles proposent également des cours sur

les principes à respecter en matière d'organisation et de gestion des ressources.

Elles se heurtent néanmoins à de grandes difficultés en matière de développement des compétences managériales et des attitudes ou comportements spécifiques.

Un texte remarquable et déjà ancien en pose le constat de manière abrupte : l'enseignement du management, pour les étudiants, ne permet pas de manager. Pourquoi ? Parce que l'on apprend non pas à manager mais à discuter du management². Cet article, avec son analyse, mérite un extrait significatif :

« L'enseignement du management dans les écoles supérieures de commerce suit un schéma relativement fixe : on retrouve souvent un cours d'introduction aux principes du management, suivi d'un cours intermédiaire sur les principes d'organisation ou sur le comportement organisationnel, quelques électifs supplémentaires et un cours de synthèse de stratégie [...]. Pourtant, lorsqu'on rencontre un diplômé d'une école de commerce ou de gestion, on n'est pas impressionné par sa capacité à agir comme on l'attend d'un manager. Certes, ils peuvent réciter les cinq fonctions d'un manager. Ils savent tout sur le père Fred Taylor. Ils peuvent réciter les principes d'Henri Fayol. Ils peuvent même régurgiter des textes et des conférences pendant une heure, voire deux heures. En fait, il n'y a qu'une chose qu'ils ne savent pas faire. Ils ne savent pas manager. Ils ne savent pas donner de *feedbacks* positifs, coacher, diriger, gérer les conflits, discipliner, déléguer, accepter les responsabilités, motiver, prendre des initiatives, communiquer, pratiquer l'écoute, interviewer, planifier, définir des objectifs, évaluer les performances ou résoudre des problèmes. En bref, ils ne savent pas manager. Pourquoi ? On ne leur a pas appris à manager, on leur a appris à reconnaître et à définir le management. »

Le diagnostic nous paraît juste et cependant le reproche pose une équation quasi impossible à résoudre : en effet, les étudiants ne possèdent par définition aucune expérience concrète sur laquelle adosser les problématiques managériales qui leur sont proposées à l'étude. Les difficultés qui surviennent dès que l'on cherche à manager une personne ou une équipe leur sont totalement étrangères, voire perçues comme inexistantes. Nous retrouvons ici un point récurrent des critiques adressées depuis maintenant plus de trente ans aux études de gestion en France et notamment sur la manière dont elles sont enseignées aux élèves des grandes écoles³, ces étudiants qui composeront en forte majorité les rangs des dirigeants de demain. Le choc entre des classes préparatoires qui les ont intensément formés à l'analyse et à l'étude de problématiques abstraites (commentaire de textes, démonstrations

2. Jay T. Knippen, « Can the skill of management be taught? », *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, volume 14, 1987. <https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/article/view/1985/1954>.

3. Lire par exemple : Maurice Midena, *Entrez rêveurs, sortez managers. Formation et formatage en école de commerce*. La Découverte, 2021 ; Oliver Basso, Philippe-Pierre Dornier et Jean-Paul Mounier, *Tu seras patron, mon fils. Les grandes écoles de commerce face au modèle américain*, préface de Roger Fauroux, Village mondial, 2004.

mathématiques, etc.) et le passage brutal à l'étude des techniques de gestion (comptabilité, marketing, etc.) suscite souvent une perception d'indigence dans le contenu des cours. Et ceux qui portent directement sur la dimension managériale, en abordant les thématiques de la motivation, de la gestion de conflit, les matières dites « soft », sont couramment perçus comme dénués d'intérêt, de pertinence et de densité théorique.

Ce constat appelle la nécessité d'augmenter de manière sensible au sein des différents cursus les temps spécifiques pour accumuler rapidement les cas vécus et constituer la densité d'expérience minimale pour éprouver la diversité des situations de gestion. Les césures permettant de travailler une année au sein d'une organisation, les modalités d'études en alternance et, plus généralement, les occasions de travailler sur des projets collectifs ambitieux et variés (par exemple liés à des initiatives humanitaires ou entrepreneuriales) constituent les exemples les plus répandus. Un enjeu fort ici est de s'assurer que ces moments pratiques sur le terrain donnent bien lieu à un retour d'expérience inséré dans une démarche apprenante.

Apprendre à se manager pour apprendre à manager

Cela posé, soyons honnêtes : il est rare que le premier emploi implique directement une responsabilité d'encadrement d'un ou plusieurs collaborateurs. L'étudiant au sortir de ses études sera plutôt placé en position de contributeur individuel, et c'est dans un second temps qu'il se verra proposer ou non une responsabilité managériale. Il sera peut-être alors temps de lui transmettre le savoir-faire approprié : les grandes entreprises ont ainsi souvent développé au sein leurs universités internes des cursus permettant de faciliter cette transition.

Il s'agit ici non seulement de partager des compétences techniques, des savoir-faire de l'action (comment créer de la motivation ? Comment réguler un conflit ? Comment développer ses collaborateurs ?), mais aussi de parvenir à partager les attitudes et les comportements qui donnent un sens incarné aux gestes techniques : il ne suffira pas d'appliquer une liste d'actions à effectuer pour s'assurer qu'un *feedback* a été correctement administré. L'intelligence relationnelle et physique du manager est aussi mobilisée, pour, par exemple, saisir le bon moment pour partager son appréciation, ou encore pour réguler ses propres émotions parfois perturbantes afin de conserver une certaine qualité de contact avec l'intéressé. Comme on le constate ici, le management de soi semble être une condition forte d'un management des autres réussi.

Paradoxalement, nous revenons peut-être ici à un élément essentiel qui pourrait être davantage développé en période de formation initiale : la connaissance de soi, de ses points d'appui et de ses points de vigilance. Rappelons cette évidence, le management est par définition contextuel ; chaque situation appelle un ajustement des comportements et il n'y a pas de recettes généralisables. Et manager, c'est manager des individus. Les diriger pour les conduire à coopérer en vue d'un objectif à réaliser.

Il s'agit souvent de gérer des relations humaines à deux niveaux : les relations que le manager entretient avec chaque membre de son équipe et les relations que ces personnes ont développées entre elles et qui peuvent être plus ou moins fluides. Il existe également un troisième niveau de relations, non directement visible mais tout aussi essentiel dans le métier de manager, c'est celui qui concerne le manager lui-même. La nature des relations que la personne entretient avec elle-même va en effet profondément influencer sur la manière dont elle se comporte avec les autres. Or, pour le manager, l'essentiel du travail va être de gérer des relations humaines. Il doit en effet s'assurer que les personnes qu'il encadre s'accordent suffisamment ensemble pour réaliser un projet commun⁴.

Ainsi, la question de la possibilité d'enseigner le management laisse place à une interrogation préalable : si la pratique du management de soi doit précéder ou accompagner l'apprentissage du « management des autres », comment les individus vont-ils « apprendre à apprendre » ? En effet, il ne s'agit pas seulement ici d'appliquer son esprit critique ou pratique : l'effort à exercer pour entrer dans le processus de découverte et de développement de soi est exigeant. Un tel travail réflexif représente un réel défi pour qui s'est nourri jusque-là d'analyses critiques et d'échanges intellectuels (cas des étudiants en formation initiale) ou pour qui s'est immergé depuis plusieurs années dans le terrain de l'action (cas des professionnels) en étant tourné vers l'obtention de résultats concrets et mesurables, souvent à court terme.

Le management peut probablement s'enseigner, mais cela demande un préalable de taille : s'intéresser à soi-même comme sujet humain, accepter de s'observer dans ses forces et ses faiblesses et s'engager dans une discipline pour progresser et développer ses compétences relationnelles afin de renforcer son efficacité managériale.

Résumons-nous. L'affaire semble entendue : le management, art de mobiliser l'action humaine dans une organisation, se différencie de la gestion, qui porte davantage sur les techniques de modélisation et de mise en œuvre des activités concrètes de l'organi-

4. Pour davantage de développements, voir Olivier Basso, Aziz Djendli, Olivier Leclerc, Jean-Luc Perdriel, *Management*, Dunod, à paraître.

sation, notamment à travers l'emploi maîtrisé des ressources. Son enseignement passe, selon nous, par l'expérience de situations concrètes, l'acquisition de savoirs fondamentaux et de compétences techniques associées à l'apprentissage de postures. Cette dernière dimension, essentielle, appelant à un travail rigoureux d'exploration et de discipline sur soi-même.

Et pourtant, en ce début de XXI^e siècle, il nous semble que la problématique de la gestion des ressources dépasse désormais la sphère de la seule instrumentalité. Elle vient directement questionner notre relation

aux autres, les autres êtres humains mais aussi les êtres, individuels ou collectifs, non humains (forêts, fleuves, etc.) qui peuplent notre planète. S'interroger sur de nouvelles manières de manager ces différents acteurs – qui ne se réduisent pas au statut de ressources matérielles⁵ – constitue un enjeu d'importance. Fort heureusement, les institutions académiques sont en train de progresser à grande vitesse⁶, probablement plus rapidement que les entreprises, pour répondre à cette demande. Il s'agit désormais d'enseigner le management des autres, de soi et du monde vivant. Les dix prochaines années nous apprendront si ce pari a été tenu. ●

5. Deux illustrations parmi d'autres : depuis 2017, le fleuve Whanganui est reconnu par le parlement néo-zélandais comme une entité vivante, avec une personnalité juridique. Selon la nouvelle législation, le fleuve est un être vivant « partant des montagnes jusqu'à la mer ; y compris ses affluents et l'ensemble de ses éléments physiques et métaphysiques » (AFP, 16-3-2017). En 2022, en Espagne, le Parlement a accordé une personnalité juridique à l'écosystème de Mar Menor, une lagune d'eau salée près de Murcie.

6. Citons de manière très partielle et partielle le remarquable programme *Master of science Strategy & Design for the Anthropocene* de l'ESC Clermont Business School et, en formation continue, les programmes inspirants proposés par l'école Lumia. La rentrée des classes à HEC pour le séminaire « Purpose and Sustainability » confronte directement les étudiants aux enjeux de la transition écologique et sociale et les fait s'interroger sur le sens de leur mission et de l'action collective, mettant aussi l'institution dans l'obligation d'être à la hauteur de cette demande. Voir l'article « Au séminaire de rentrée de HEC Paris à Chamonix : J'étais persuadé qu'on allait se faire "greenwasher" », *Le Monde*, 1^{er} septembre 2023.

Baptiste Rappin

Maitre de conférences à l'université de Lorraine, philosophe du management

Critique de la raison managériale

Le management, dont l'emprise s'étend sur tous les pans de l'activité humaine, n'est pas un art. C'est une technoscience, fondée par des ingénieurs, pour la gouvernance des conduites et l'augmentation de la performance. Son projet de décomposition rationnelle des actes et de mesure de leur efficacité s'accompagne d'une déshumanisation des relations interpersonnelles.

En 1941, le politologue américain James Burnham prophétisa la « révolution managériale » dans son ouvrage majeur *The Managerial Revolution*. Force est de lui donner raison, si l'on prend en vue le formidable déploiement historique du management depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Car, en effet, quelle entité collective, aujourd'hui, ne déploie pas de dispositifs managériaux en son sein ? Quelle communauté demeure étrangère à ces pratiques qui se répandent dans nos sociétés post-modernes ? Les entreprises, bien sûr, mais également les associations, les collectivités, les universités et les hôpitaux – cette liste ne saurait bien sûr être exhaustive – mettent en œuvre des techniques de management stratégique (avec ses fameuses matrices), de contrôle de gestion (avec ses non moins célèbres tableaux de bord), de ressources humaines (avec leur sacro-sainte cartographie des compétences), de marketing (avec son incontournable *marketing mix*), etc. Bref, il apparaît que le management revêt aujourd'hui une importance absolument fondamentale dans nos vies. Preuves en sont l'institutionnalisation de son étude scientifique par une section du Conseil national des universités, la sixième, intitulée « Sciences de gestion et du management », ainsi que la multiplication des cursus de formation au management, dans les écoles de commerce, dans les instituts d'administration des entreprises (IAE) mais aussi dans nombre d'autres instituts de formation (Sciences po, École nationale d'administration, Centre national de la fonction publique territoriale, etc.). Toutefois, à étudier et à apprendre des techniques de management, on évite soigneusement de se poser la question philosophique par excellence : mais, au fond, qu'appelle-t-on management ?

Une technoscience

Le management est un ensemble de connaissances scientifiques qui s'est constitué pendant la révolution industrielle. Les diplômes et les concours, les unités de formation et les laboratoires de recherche témoignent de cette scientificité du management. En d'autres termes, le management n'est pas un art, comme certains le prétendent, soit en raison de leur ignorance, soit à des fins commerciales. Les enseignants-chercheurs de management transmettent un corpus éprouvé par des méthodologies scientifiques qui testent des modèles sur le théâtre des opérations : l'organisation. Tous les concepts qui pourraient renvoyer à une dimension non scientifique, je pense, en particulier, à celui de charisme, désignent en réalité l'étude scientifique de l'impact comportemental sur la performance, et non pas une forme de mystique qui aurait pénétré l'entreprise. D'ailleurs, la naissance même du management comme « management scientifique » chez l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor, à la charnière des XIX^e et XX^e siècles, indique bien l'inséparabilité du management et de la science. De ce point de vue, le champ sémantique politique, aujourd'hui largement répandu (démocratie d'entreprise, gouvernance, organisation responsable ou citoyenne...), ne fait que masquer cette nature scientifique du management ; invisible, elle devient alors difficilement critiquable.

Plus qu'une science, le management est une technoscience. Il a été fondé par des ingénieurs pour des ingénieurs. Une fois l'homme décomposé et désarticulé par le matérialisme des Lumières, ces ingénieurs tentèrent de rationaliser le fonctionnement des

machines et de l'organisation du travail en y amplifiant les caractéristiques de la mécanique humaine. La démonstration nous en est fournie par l'ingénieur Charles-Augustin Coulomb dans un mémoire à l'Académie des sciences, en 1798, intitulé *Résultat de plusieurs expériences destinées à déterminer la quantité d'action que les hommes peuvent fournir par leur travail journalier, suivant les différentes manières dont ils emploient leurs forces*. Considérant le corps humain comme « presque toujours la machine la plus commode », le scientifique s'emploie à déterminer la plus grande quantité d'action qu'un homme, à fatigue égale, peut produire. Il examine alors tour à tour l'ascension d'une rampe ou d'un escalier avec ou sans fardeau, la marche avec ou sans charge, le transport d'un fardeau dans une brouette, l'utilisation d'un mouton pour enfoncer des pilotis, l'actionnement des manivelles et le labour de la terre par la bêche.

Mais à quoi bon tout cela? Coulomb répond dans ses conclusions : ces expériences servent à « diriger les mécaniciens dans la construction de machines destinées à être mues par des hommes dont il faut toujours que les forces soient employées de la manière la plus avantageuse pour l'effet utile ». En d'autres termes, la décomposition du corps de l'homme en forces élémentaires sur lesquelles peuvent s'exercer les calculs de la physique moderne (pression, vitesse, frottement, etc.) est le préalable à la substitution de la machine à l'homme dans les usines et dans les champs; certes, l'innovation rend ce remplacement techniquement réalisable, mais l'enjeu se situe tout d'abord au niveau de la condition de possibilité anthropologique : l'homme a été assimilé à l'artifice machinique.

Gouverner les hommes et organiser la coopération

La finalité de cette technoscience qu'est le management est le gouvernement des hommes dans les ateliers et les bureaux, bref, en situation de travail. Tout comme les machines, l'efficacité ou le rendement d'un travailleur correspond au minimum de pertes enregistré entre l'énergie investie et le résultat obtenu. Ce qui s'appelle conservation de l'énergie en thermodynamique devient gouvernement ou contrôle en management. Appliqué au taylorisme, cela donne : contrôle organisationnel par la séparation de la conception et de l'exécution, contrôle de l'activité par l'organisation scientifique du travail (la redéfinition des gestes en fonction de leur performance mesurée grâce au chronomètre), contrôle budgétaire par la création d'un système de calcul des

coûts, contrôle anthropologique par la lutte contre la flânerie, qui représente la dissipation de l'énergie à l'état pur. Observez l'actualité de ce programme!

Je voudrais en outre ajouter le point suivant, absolument essentiel pour comprendre le sentiment qu'éprouvent nos contemporains vis-à-vis du monde du travail. Ce gouvernement des hommes est de facture technoscientifique, c'est-à-dire qu'il substitue aux relations humaines (y compris la relation d'autorité) un système, pour parler comme Taylor dans l'introduction des *Principes du management scientifique* (ouvrage publié en 1911), ou un ensemble de processus, pour s'exprimer alors dans les termes issus du toyotisme nippon. Le corollaire en est la dépersonnalisation et l'anonymisation du travail, des auteurs du travail, des relations et des collectifs de travail; et ce phénomène est évidemment à mettre directement en relation avec la crise du sens qui frappe aujourd'hui de plein fouet l'activité humaine salariée, dans l'ensemble des secteurs et des organisations.

Ce projet de gouvernement, politique en ce sens qu'il organise la vie d'une communauté, se distingue à la fois du libéralisme et du socialisme car il rejette l'individualisme du premier et la conflictualité du second. Le management aspire à la coopération, à l'harmonie, il est profondément pacifiste. Il est d'ailleurs une formule de Taylor qui exprime clairement ce positionnement : « Harmony, not discord; cooperation, not individualism. » Au fond, les employeurs et les employés possèdent le même intérêt : l'efficacité, qui permet au premier d'être compétitif et au second de donner le meilleur de lui-même, c'est-à-dire de s'épanouir. Et qu'est-ce qui, de manière ultime, définit cet intérêt? Eh bien la science, dont la Vérité, obtenue par les voies modernes de l'expérimentation, ne saurait être remise en cause et doit être partagée par tout être humain rationnel. Il faut ici mesurer la puissance de cet argument : car l'organisation du travail est devenue scientifique, elle quitte le giron de la délibération pour s'imposer d'elle-même. On notera en outre que les économistes usent du même argument pour soustraire leur discipline, qui engage pourtant les citoyens, au débat public. Cela n'est bien sûr pas étranger à la « République des experts », voire des sondages, dans laquelle nous vivons désormais.

Un arrière-fond religieux

En dernier ressort, le management s'appuie sur l'amitié, dont Taylor fait le fondement de sa démarche

scientifique. Plus précisément, il s'agit d'une sécularisation du messianisme des quakers, qui appartiennent à la Société religieuse des amis et qui rejettent autant l'Église que l'Écriture, au nom de la fraternité et du partage de l'illumination intérieure.

Il est en effet tout à fait curieux de trouver, à plusieurs reprises, sous la plume de l'ingénieur américain le terme d'« amitié » : et ce dernier demeure tout à fait incompréhensible tant que l'on ne le rapporte pas à l'éducation religieuse de Taylor, dont la mère, Emily Winslow, militait en faveur des droits des femmes et combattait fermement l'esclavage. Aussi inspira-t-elle à son fils, alors qu'il travaillait à la Midvale Steel Company, le recrutement de populations afro-américaines qu'il intégra à chaque équipe de travail afin de briser les logiques ethniques en place. Citons ici le fondateur du management scientifique : « Le corps de cet écrit établira que, dans le cadre d'un travail accordé aux lois scientifiques, le management doit prendre en charge et réaliser la plupart des tâches aujourd'hui dévolues aux hommes ; presque tous les actes d'un travailleur devraient être précédés d'un ou de plusieurs actes préparatoires du management qui lui permet de réaliser son travail mieux et plus rapidement que d'une autre façon. Et chacun devrait recevoir quotidiennement un enseignement, et aussi l'aide amicale de ceux qui sont au-dessus de lui, au lieu d'être soit dirigé et contraint d'un côté, soit laissé à lui-même de l'autre. » Et voici qui est encore plus clair : « Cette coopération proche, intime et personnelle entre le management et le travailleur est l'essence du management scientifique ou management par les tâches. » L'on comprend alors que le management de proximité, la bienveillance, le bien-être, etc., ne sont pas des préoccupations récentes du management, mais font partie de son « programme génétique ».

De la cybernétique au management contemporain

Le management connut une évolution importante à partir des années 1950, et de l'influence tout à fait décisive de la cybernétique. Il resta bien sûr un gouvernement technoscientifique de la coopération efficace, mais il quitta le paradigme énergétique, celui de Taylor et des autres auteurs classiques, pour gagner le paradigme informationnel dont accoucha la cybernétique.

Il inscrit désormais son horizon dans celui de la boucle de rétroaction (encore nommé *feedback*, ou apprentissage) qui suit la séquence : finalité – action

– évaluation – correction, bien connue des théoriciens et des praticiens de l'amélioration continue. Toutes les fonctions du management contemporain se sont greffées sur ce modèle : le management stratégique est la discipline qui pose les finalités pertinentes ; le contrôle de gestion et son extension, la gestion des ressources humaines, assument l'évaluation quantitative et qualitative des actions engagées afin d'en tirer une analyse des écarts ; le toyotisme a permis de faire évoluer le taylorisme vers une logique de flux, redéfinissant de la sorte les principes de l'action et de la production ; etc.

Tout cela ne fut possible qu'à la condition de concevoir l'entreprise ou l'institution comme une organisation, c'est-à-dire comme un système d'information palliant la rationalité limitée des êtres humains. En effet, d'une part, l'informatique, car elle est décentralisée, permet de récolter une masse de données qu'aucun homme ne pourrait recueillir ; et, d'autre part, les algorithmes offrent une capacité de traitement de l'information bien supérieure à celle du cerveau humain. Néanmoins, parmi ses nombreux corollaires, cette révolution informationnelle en compte un qui joue un rôle central dans le malaise du travail contemporain : qui dit que l'information reflète l'énergie dépensée, c'est-à-dire l'activité humaine ? Tout d'abord, les indicateurs sont choisis, et ne prêtent que très rarement à discussion, si bien que nombre d'entre nous ne s'y identifient pas, ne s'y reconnaissent pas, et considèrent qu'ils reflètent le point de vue de leurs concepteurs plus que le leur. Cela est d'autant plus marquant que ces indicateurs peuvent être source de multiples prescriptions normatives (de formation, de rémunération, de mobilité...) alors même qu'ils sont construits d'une façon jugée arbitraire. Plus encore, tout indicateur est un prélèvement fonctionnel opéré sur une situation concrète de travail qui, dans son vécu, ne pourra jamais se ramener à une évaluation informationnelle abstraite.

L'identité professionnelle se compose en effet d'aspects intangibles, sociaux et symboliques notamment, qui échappent à la prise de cette logique de la compétence, et qui pourtant contribuent de façon essentielle à la réalisation d'un travail bien fait. En d'autres termes, si la reconnaissance fait aujourd'hui tant débat, c'est bien parce que le sens de l'activité humaine, dans ce qu'elle comporte de charnel et de symbolique, c'est-à-dire d'intime, est perdu de vue dans des dispositifs d'évaluation qui ramènent l'efficacité au simple déploiement d'un savoir (« savoir, savoir-faire, savoir-être » selon une célèbre formule). ●

Management, GRH et droit du travail : la fin du « doigt mouillé »

Le management, qui fait maintenant l'objet de tant d'attentions, gagnerait à s'appuyer sur les données et les preuves apportées par les sciences sociales rigoureuses. Des progrès ont été réalisés, mais il reste beaucoup à faire afin de faire prévaloir les démarches pertinentes sur le flou, l'injuste et l'irrationnel.

La littérature « managériale » a toujours été abondante. Les rayonnages sont remplis d'ouvrages destinés aux managers comme au grand public. Ils fourmillent de conseils : comment être un meilleur leader, un leader bienveillant, quelles sont les recettes des patrons à succès, comment avoir des organisations agiles et libérées, comment manager en donnant du sens, comment devenir un coach, comment se développer personnellement ? Les best-sellers, les TED Talks ayant des millions de vues sont légion depuis des décennies. Les gourous et les modes managériales ne manquent pas et, avec le recul, nous savons combien les messages délivrés peuvent être tantôt pertinents, tantôt néfastes, et les informations, vraies ou fausses. Par comparaison, la gestion des ressources humaines (GRH) et le droit du travail sont des affaires de spécialistes, où l'essentiel des ouvrages sont, du reste, des manuels pour étudiants. Bien entendu, le management au sens large inclut les considérations juridiques et la gestion du personnel au sens étroit du terme (recruter, rémunérer, évaluer, accomplir des tâches administratives), mais ces aspects tiennent peu de place dans les ouvrages de « management ». La GRH est encore le parent pauvre de la formation des futurs managers. Tout se passe comme s'il y avait, d'un côté, des savoir-faire à acquérir pour gérer ses collaborateurs avec succès, animer et entraîner des équipes et, de l'autre, des techniques plus étroites et spécialisées dont la connaissance serait secondaire pour les managers. Pourtant, savoir comment recruter des salariés compétents, rémunérer de manière à motiver, réussir l'évaluation des collaborateurs ou encore les fidéliser sont des enjeux majeurs.

Cette ligne de partage entre le droit du travail, la gestion du personnel et le management est en train de changer pour plusieurs raisons : d'abord, le tissu de règles qui contraignent les managers n'a cessé de se densifier. Cette tendance ne se démentira pas, obligeant les managers à connaître le cadre légal. Ensuite, la culture du management « au doigt mouillé » a commencé à reculer et l'intelligence artificielle condamnera définitivement cette approche du management par intuition ou « au feeling » au profit de méthodes beaucoup plus fondées scientifiquement. Enfin, les salariés et le grand public, déjà critiques du management, accepteront de moins en moins les approximations et les erreurs managériales.

Un management sous contrainte

Le management et la GRH sont de plus en plus contraints par un tissu de règles qui s'imposent aux employeurs publics et privés, et il faut se garder d'y voir une spécificité française, car la tendance est internationale, même si, naturellement, notre culture bureaucratique est forte. Contrairement à ce que l'on peut croire, il n'y a pas moins de réglementation mais davantage de contraintes légales, auxquelles s'ajoute un « droit mou » créé par les firmes elles-mêmes. Surtout, ce qui change pour les managers, ce n'est pas seulement la multiplication des règles, mais aussi le fait qu'il faut désormais les appliquer. Pendant longtemps, et c'est encore souvent le cas, le respect du Code du travail était approximatif, mais c'est de moins en moins vrai. Prenons quelques exemples.

Jusqu'au début des années 2000, quelles entreprises se préoccupaient en France du droit de la discrimination, de la diversité ou de l'inclusion? Pourtant, le droit international (la convention de l'OIT de 1958 ratifiée par la France en 1981), européen et français existait bel et bien. Mais les employeurs n'étaient pas exposés à un réel risque pénal, financier et médiatique en cas de discrimination, par exemple lors des recrutements ou en matière de salaire. La Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (ancêtre du Défenseur des droits) n'existait pas. L'opinion publique n'était guère sensible à ces sujets et ils n'étaient pas à l'agenda politique. S'agissant de racisme ou de sexisme, il est inutile de souligner combien les salariés et l'opinion publique sont attentifs. Pour les managers, le risque de discrimination n'est pas réellement pénal ou financier dans le cas français (c'est différent avec les actions de groupe aux États-Unis), mais médiatique. Les nouvelles générations sont à fleur de peau sur ces sujets, et les réseaux sociaux ont considérablement amplifié la caisse de résonance des affaires vraies ou supposées de discrimination et de harcèlement.

Aujourd'hui, la France présente le record mondial du nombre des critères de discrimination dans le Code du travail (une trentaine). Au fil des années, le respect de ce droit complexe est par ailleurs devenu de moins en moins facultatif. Et les firmes sont parfois à l'origine de ce tissu réglementaire. Ainsi, aux États-Unis, les entreprises ont été en avance sur les États et sur le niveau fédéral dans la création d'un droit interne de la non-discrimination des salariés LGBT.

Autre exemple, dans les années 1990, les notions de harcèlement moral et sexuel et de risque psychosocial étaient peu présentes dans notre droit. Quelle grande entreprise, quel manager peut désormais ignorer ce cadre légal? Dans l'affaire des suicides chez France Télécom, la notion de « harcèlement moral institutionnel » a été reconnue par les juges (en 2019 puis en 2022 en appel). C'est la politique de management dans son ensemble qui constituait dans ce cas le harcèlement et elle concernait tous les salariés, et non des salariés particulièrement et personnellement visés par les dirigeants ou les managers.

L'exigence légale d'un management « pertinent »

Pour un juriste, traditionnellement, c'est la « conformité » ou le respect de la règle qui est l'essentiel. La question de savoir si une règle est scientifiquement plus efficace qu'une autre n'est pas une préoccupation. Les publications scientifiques, les thèses des juristes ou le travail du juriste en entreprise ne consistent pas à mesurer de façon précise si, par exemple, un mode de rémunération ou une technique

de recrutement sont meilleurs que d'autres en permettant de recruter de meilleurs candidats, de mieux motiver les salariés, de limiter le turnover ou encore de réduire l'absentéisme. Or les managers sont et seront de plus en plus obligés par la loi à examiner si leurs pratiques sont pertinentes et les plus adaptées.

Il ne s'agira plus seulement de respecter le Code du travail et une convention collective pour satisfaire aux obligations nouvelles qui apparaissent tant en Europe qu'aux États-Unis. En Europe, le règlement général sur la protection des données (RGPD), dans son article 5, impose déjà que le traitement des données se fasse en s'assurant qu'il ne porte pas atteinte aux droits fondamentaux des personnes (discriminations notamment) et soit « pertinent ». Dans le règlement européen relatif à l'intelligence artificielle, on retrouve ces contraintes, et elles apparaissent aussi aux États-Unis. On tend à y imposer des audits préalables pour s'assurer que les dispositifs automatiques ne sont pas discriminants, et les entreprises doivent vérifier qu'il n'y a pas d'autres moyens de faire aussi pertinents et moins discriminants (une technique de sélection ou un test à l'embauche qui, par rapport à une autre technique, défavoriserait, par exemple, les femmes).

Il faut souligner qu'en Europe les questions de management (le recrutement en particulier) sont considérées comme à « haut risque » dans le règlement relatif à l'intelligence artificielle. En Amérique du Nord et en Europe, les opinions publiques et les élus sont sensibles aux risques de l'IA et, de ce fait, les nouvelles règles mises en place ne resteront pas lettre morte.

L'inévitable fin du management « au doigt mouillé »

Longtemps le gestionnaire des ressources humaines se bornait à reconduire les pratiques existantes sans chercher à examiner leur efficacité et sans innover. Le socle de connaissance, sur lequel s'adossait le gestionnaire RH était du reste très limité. En France, les premières formations aux RH ne datent que des années 1970. Les praticiens des RH se rassemblaient entre eux depuis les années 1940 (avec l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel - ANDCP -, devenue l'Association nationale des directeurs des ressources humaines - ANDRH), mais les enseignants des écoles de commerce et des universités traitant de GRH ne se sont rassemblés qu'à la fin des années 1980.

Résultat : pendant des années, la France a fait figure d'exception mondiale en pratiquant des recrutements *via* des analyses graphologiques censées déterminer la personnalité des candidats. Cette pratique figure même dans une norme de qualité datant de 2001

élaborée par les praticiens. Dénuée de toute validité scientifique, la graphologie en vogue dans les années 1990 ne concerne à l'heure actuelle qu'un pour cent des recrutements en France. Quelle grande entreprise songerait désormais à réintroduire cette pratique, ou encore la numérologie et l'astrologie, sans risquer le ridicule et les critiques? Ce qui est important est de comprendre pourquoi le management français a utilisé de très médiocres techniques pour recruter. Cet aveuglement provenait de l'absence de remise en question des pratiques existantes, d'effets de mode, d'un faible niveau d'innovation, d'une ignorance des pratiques étrangères et surtout de la méconnaissance des études scientifiques internationales qui établissaient sans aucune ambiguïté l'absence de validité de la graphologie. Et c'est ce dernier point qui est en train de changer, lentement, mais sûrement.

Le management ne sera plus à l'avenir défini par intuition, abandonné aux croyances irrationnelles, guidé par les habitudes ou inspiré par des gourous plus ou moins compétents. C'est l'avènement de ce que l'on nomme l'*evidence-based management* (et l'*evidence-based HRM* pour la gestion du personnel), c'est-à-dire le management par les preuves ou reposant sur les faits. Le management et, plus encore, la GRH sont en retard dans la mise en œuvre de l'*evidence-based*. C'est en médecine que cette approche s'est développée en tout premier et qu'elle a connu un considérable essor. Dès les années 1990, le constat est fait que les médecins ne peuvent se borner à reconduire les mêmes pratiques mais aussi que la vertigineuse multiplication des recherches scientifiques publiées rend trop lourde, voire impossible, la mise à jour de ses connaissances par le praticien. Il a été décidé de former à la recherche les étudiants pour qu'ils comprennent les enjeux et développent des approches plus scientifiques dans leur pratique. Il a été aussi mis sur pied, en 1995, des résumés synthétiques des recherches accessibles à tous. Après la médecine, d'autres domaines ont emprunté le même chemin, comme celui de l'éducation ou de la lutte contre la criminalité (voir les *What Works Centres* au Royaume-Uni, par exemple). Le travail parlementaire au Royaume-Uni et aux États-Unis est de plus en plus « *evidence-based* ». Et l'opinion publique qui fait confiance aux scientifiques est de plus en plus attentive au bien-fondé des politiques publiques.

Mais s'agissant du management, depuis un travail fondateur de Jeffrey Pfeffer et Bob Sutton de l'université Stanford¹, les choses ont été moins vite que

prévu, en particulier en France. Les revues scientifiques de management et de gestion des ressources humaines ne sont lues que par les scientifiques, et les praticiens sont surtout friands de bonnes pratiques ou de témoignages des pairs. Il est vrai que les publications scientifiques sont encore souvent illisibles et dénuées de portée pratique (surtout en France). Les étudiants en management, pour leur part, ne croient que dans les messages délivrés par les praticiens, qui, seuls, leur paraissent solides et utiles. Ainsi, lorsque le télétravail s'est imposé en raison de la Covid, on a découvert que cette idée pouvait non seulement plaire, aux cadres par exemple, mais aussi, dans certains cas, améliorer la performance. Or, des recherches le montraient depuis plusieurs années aux États-Unis. Le refus de pratiquer ne serait-ce qu'un peu de télétravail était irrationnel. De même, lorsque la Covid a rendu les espaces ouverts de travail dangereux, on a aussi « découvert » que les *open spaces* n'étaient pas forcément une formule économiquement pertinente. Ici encore, les compilations des études disponibles (les méta-analyses) permettaient, avant la crise de la Covid, de savoir que les espaces ouverts présentaient de nombreux et très coûteux inconvénients (bruits, baisse de productivité, insatisfaction, arrêts maladie, etc.). Pourquoi ces études étaient-elles ignorées? L'épidémie de Covid a aussi permis de constater que le présentisme (venir travailler malade, contaminer les autres et être au ralenti) n'était pas une bonne idée. Puisque le jour de carence incite les salariés et les fonctionnaires à venir travailler et à contaminer les collègues de travail, il avait été mis entre parenthèses. Mais il a été réintroduit pour les fonctionnaires malgré des inconvénients que les études ont mis en évidence (notamment parce que les salariés rentabilisent la perte des jours de carence en allongeant leur durée d'arrêt maladie).

Enfin, il suffit de regarder quelles techniques de recrutement sont utilisées en France pour réaliser les progrès qui restent à accomplir. Certes, on ne recrute plus en France avec de la graphologie ou en tirant des cartes de tarot, mais pourquoi les tests d'intelligence, les tests de personnalité, les tests d'intégrité et les prises de référence ne sont-ils pas davantage employés? Ici encore, le décalage entre les meilleures méthodes et les habitudes françaises est frappant. Dans le management, c'est justement sur l'évaluation des techniques de recrutement que les connaissances ont le plus avancé.

1. Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, 1999.

L'enjeu de la confiance dans le management

Dans de nombreux pays, et particulièrement en France, l'engagement des salariés au travail laisse à désirer. Les critiques vis-à-vis du management sont plus fortes en France, et l'image des DRH est, de son côté, particulièrement dégradée. Dans ces conditions, l'attente de changement des pratiques de management et de GRH est importante et a même été soutenue au plus haut niveau par Emmanuel Macron, qui avait fustigé, en 2017, le « très mauvais management en France ». Le risque de la persistance de pratiques désuètes n'est pas seulement un frein à la compétitivité ou à un bon

management mais aussi un puissant facteur de discrédit et de manque de confiance. Prenons un exemple de ces croyances répandues non fondées scientifiquement et pourtant si ancrées : l'idée que la diversité de sexe ou ethno-raciale serait un facteur de performance des équipes et des firmes. Les meilleurs enseignants en management nord-américains se demandent combien de temps ce type de croyance ou d'idéologie perdurera et surtout s'il n'y a pas un risque à adosser des pratiques sur un socle aussi fragile. Les citoyens sont en effet de plus en plus en mesure d'accéder à une information de qualité, la science est devenue accessible à tous et la chasse aux *fake news* en management se développe comme dans les autres domaines. ●

La faillite de la pensée managériale

Faite de banalités paresseuses, la vulgate managériale produit des pratiques surannées qui font tourner le management en rond. L'ignorance persistante des acquis des sciences sociales et la non-considération de l'intelligence des acteurs causent des ravages. À force de courir après des solutions préfabriquées, les managers oublient de se concentrer sur les problèmes.

Le management, tel qu'il est à la fois pratiqué et décrit, à travers les réseaux sociaux spécialisés en particulier, est en pleine crise, une crise d'identité, pourrait-on dire. En témoignent le nombre impressionnant d'ouvrages qui lui sont consacrés et la surabondance de conseils, de modèles et de recommandations qui saturent lesdits réseaux sociaux, se proposant de « reféconder » la pensée managériale. Le livre de Fabrice Gatti, fruit d'un travail approfondi, en est un excellent exemple¹. Mais, tout excellent qu'il soit, il est noyé dans une myriade d'écrits de toutes natures, relevant parfois du bon sens, du sens commun, si l'on préfère, ce qui permet d'en souligner l'affligeante banalité. Chacun propose les cinq, six – voire plus – façons de faire ceci ou cela avec le sentiment d'apporter quelque chose de nouveau à cet art compliqué qu'est le management. Une lecture attentive de ces écrits donne parfois le vertige, tant ils illustrent à quel point leurs auteurs se perçoivent comme des précurseurs dans ce qui serait l'année zéro de la réflexion sur le management. Pour ne prendre qu'un exemple, bon nombre d'entre eux portent sur la motivation des salariés et la meilleure façon de l'obtenir en répétant – mais de façon moins convaincante – ce que le sociologue Elton Mayo avait mis en évidence dans ses travaux menés à la Western Electric dans les années 1930².

Ce déluge de propositions illustre certes la vitalité de l'intérêt porté au management. Mais il en souligne encore bien davantage la crise, laquelle génère un marché dans lequel s'engouffrent bon nombre de disciplines : psychologie, philosophie, sociologie, économie... avec plus ou moins de bonheur. Quelques voix s'élèvent cependant pour dénoncer la vacuité de la plupart de ces écrits et les classer dans ce que la novlangue managériale a tôt fait de qualifier de

« bullshit ». Mais ces alertes sont vite balayées, tant elles ont peu de poids face à ce « totem » du management qu'est devenu le « leadership », sorte de Graal managérial que les recettes multiples et foisonnantes devraient, chacune à sa façon, permettre d'atteindre. Nous y reviendrons. Auparavant, essayons de répondre à deux questions intimement liées : peut-on donner une définition simple de ce qu'est le management ? Pourquoi, dans l'action collective (les organisations), les « gens » font-ils ce qu'ils font ?

Une définition simple et opérationnelle du management

Les définitions du management foisonnent. Ne retenons pour le moment que celle proposée par Wikipédia : « Le management est la science sociale de la planification, de l'organisation, de la coordination et du contrôle du travail et des ressources ayant comme but d'atteindre un objectif. » Cette définition, par nature très générale, a au moins un intérêt. Elle associe les mots *management* et *science sociale*. Or, précisément, un des points fondamentaux de la critique de la littérature managériale, et donc de la pensée qui la produit, porte sur le fait qu'elle néglige et sans doute ignore les acquis des sciences sociales, tels ceux déjà mentionnés d'Elton Mayo. C'est en nous appuyant sur la sociologie des organisations que nous allons donner une définition plus simple et plus opérationnelle que celle qui précède. Nous dirons donc que « le management consiste à obtenir des gens (ceux dont on a la charge) qu'ils fassent ce que l'on souhaiterait qu'ils fassent ».

Observons tout d'abord que cette définition ne préjuge en rien des moyens à utiliser pour parvenir à cette « obtention ». Nous en discuterons par la suite. Mais surtout soulignons qu'elle part d'un constat qui

1. Fabrice Gatti, *L'Autruche et le Curieux. Peut-on reféconder sérieusement la pensée managériale et les organisations?*, Enrick B. Éditions, 2023.

2. Voir par exemple Christophe Genoud, *Leadership, agilité, bonheur au travail... Bullshit! En finir avec les idées à la mode et revaloriser (enfin) l'art du management*, Vuibert, 2023.

fait, lui, partie des acquis des sciences sociales les plus négligés à la fois par les managers eux-mêmes et par ceux qui dissertent sur la question : une organisation ne se réduit pas à une structure ou à des techniques – les fameux « outils » de management – mais est faite de ce que font les gens. En langage sociologique, on dira qu'une organisation, c'est « l'ensemble des stratégies des différents acteurs et la façon dont elles s'articulent les unes avec les autres ». Donc, derrière la simplicité de la formule proposée, il n'y a aucun simplisme, mais au contraire une grande complexité que la paresse de la pensée managériale dominante a bien du mal à accepter.

Car on en voit tout de suite une conséquence dans l'activité quotidienne des responsables (les managers). Supposés conduire le sacro-saint « changement », pour ne rien dire de sa grande sœur la « transformation », il ne s'agit plus pour eux de s'appliquer, souvent sans illusion, à jouer au Meccano avec les structures ni de changer les règles, les procédures et autres. Il va falloir changer « ce que font les gens », et c'est évidemment beaucoup plus compliqué et surtout beaucoup plus risqué. Car il s'agit alors de comprendre à quoi correspondent les comportements que l'on souhaite voir évoluer, et donc de répondre à la redoutable question : pourquoi les acteurs font-ils ce qu'ils font ?

Comprendre les comportements, trou noir de la pensée managériale

En la matière, c'est la psychologie qui tient le haut du pavé, même si les spécialistes n'auront pas de mal à expliquer à quel point elle est mal connue, mal comprise ou mal utilisée par les praticiens. Car, malgré ses imperfections, la psychologie est devenue au fil du temps le facteur explicatif dominant des comportements, ce qui se traduit, entre autres, par la prééminence incontestée des notions de leader et leadership. Prééminence qui conduit implicitement à n'avoir du comportement d'un acteur qu'une explication portant sur ce qu'il est en tant qu'individu, et donc à rejeter sur l'acteur lui-même l'origine de ce qu'il fait, des décisions bonnes ou mauvaises qu'il prend. Dès lors, s'il s'agit vraiment de changer une organisation et si l'on accepte la définition qui en a été donnée, on cherchera à agir sur l'acteur lui-même, indépendamment de toute autre considération, et en particulier du contexte dans lequel s'inscrit son action. Cette façon de poser la question du comportement véhicule une des plaies de la pensée managériale actuelle : la décontextualisation des comportements. C'est ainsi que l'on peut interpréter l'explosion relativement récente du coaching, vers lequel se sont spontanément dirigés un grand nombre de consultants indépendants, vite suivis par des cabinets plus importants qui ont intégré cette

pratique dans leur offre. Voilà une activité dont on peut observer qu'elle est en voie de professionnalisation, ce qui, à terme, condamnera une bonne partie de ceux qui la pratiquent.

Mais pour le moment, le coaching vise avant tout à produire des « leaders ». À nouveau, on ne peut être qu'impressionné par le nombre et la diversité des solutions, des techniques, des conseils et des règles comportementales aujourd'hui proposés pour faire de celui qui, jusqu'à présent, n'était qu'un manager un bon leader. Disons-le tout net : l'immense majorité de ce qui est proposé relève souvent de la naïveté, du volontarisme et, dans le pire des cas, de la répétition à satiété d'un faux bon sens, ce « bon sens » qui souvent n'a simplement pas de sens pour ceux à qui il s'adresse. En somme, il s'agit de convaincre les impétrants que tel type de comportement est meilleur qu'un autre, un peu comme, lors de la grande vague des « valeurs de l'entreprise », il s'agissait de les persuader que leurs comportements devaient obéir à quelques règles ou objectifs respectés par tous.

Si l'on voulait utiliser une formule lapidaire, à contre-courant de la pensée dominante, on dirait que, dans l'action collective, on ne convainc jamais personne. Nous en avons un exemple parlant avec l'échec de l'immense majorité des entreprises à introduire de la transversalité dans le fonctionnement de leur organisation. Que la transversalité soit un moyen de lutter contre les silos et donc d'obtenir une bien meilleure qualité tout en réduisant les coûts, tout le monde en est « convaincu ». Quant à l'appliquer dans la vie quotidienne, c'est une bien différente question. Cela veut-il dire que les personnes concernées n'ont pas compris l'intérêt de la chose, qu'elles sont « résistantes au changement » – autre banalité du management contemporain ? Non, bien sûr. Cela signifie que, dans leur contexte actuel, ici et maintenant, faire ce qui leur est demandé leur apparaît – consciemment ou inconsciemment, peu importe – contradictoire avec le contexte dans lequel elles opèrent. On peut donc faire de la coopération une valeur cardinale de l'entreprise, organiser des sessions de formation qui démontrent sa vertu et son utilité et expliquent comment la mettre en œuvre, ça ne produira pas beaucoup de résultats.

Or, derrière ce constat qui peut choquer, il faut en convenir, se trouve un autre acquis des sciences sociales, tout aussi ignoré de la vulgate managériale : dans les organisations, les gens (les acteurs) font ce qu'ils font non parce qu'ils sont sots, mal intentionnés, mal informés, dilettantes ou autres... Ils le font parce qu'ils sont intelligents. Et pour bien nous faire comprendre, nous allons expliciter cette notion d'intelligence de l'acteur.

Des acteurs intelligents : solution ou problème ?

Observons tout d'abord que la formule peut surprendre. Le management est féru de préconceptions morales ou intellectuelles qui constituent autant de jugements sur les comportements observés : c'est bien ou c'est mal, c'est juste ou infondé, etc. Or, la notion d'intelligence de l'acteur évacue tout jugement sur les individus et ce qu'ils font, ce qui ne veut pas dire qu'elle conduit à l'acceptation de ce qu'ils produisent ni à une quelconque « bienveillance », terme vague que chacun met à la sauce qui lui convient. Cette notion signifie que tous les acteurs, quels qu'ils soient et quelle que soit leur position dans l'organisation, trouvent toujours des solutions cohérentes avec le contexte dans lequel ils se trouvent, ou, si l'on veut être plus précis, dans le contexte que leur ont créé ceux qui justement leur demandent d'agir autrement. S'effondrent soudain tous les préceptes et toutes les considérations qui, *de facto*, « décontextualisent » le comportement des acteurs. Dire « il faut faire comme ceci ou comme cela » parce que tel « leader » universellement reconnu l'a affirmé supposerait qu'il n'y ait aucune contradiction entre la proposition ainsi énoncée et le contexte dans lequel évolue l'acteur chargé de l'appliquer. Le résultat de cette démarche qui marque au fer rouge les approches actuelles du management est de placer les acteurs en face d'injonctions contradictoires. Plus radicalement, cela décrédibilise le message envoyé tout autant que son émetteur et contribue au phénomène, inquiétant pour les entreprises, de retrait du travail. L'exemple le plus simple qui vient à nouveau à l'esprit est celui de la coopération : dire à des acteurs qu'il faut coopérer, tout le monde l'a compris, comme nous l'avons déjà noté ; mais continuer en même temps à les rémunérer sur la base de leurs résultats individuels crée une distorsion entre le message et le contexte. Et lorsqu'une telle distorsion se fait jour, l'acteur s'adaptera toujours au contexte et fera l'impasse sur le message.

Cette approche – derrière laquelle les spécialistes auront reconnu la théorie de la rationalité limitée³ – constitue un défi et donc un problème pour le management : elle impose de renoncer à trouver et à proposer des solutions sans avoir compris leur cohérence avec la réalité dans laquelle évoluent les acteurs. Autrement dit, pour paraphraser Michel Crozier, elle implique de renoncer à proposer des solutions sans savoir quel est le problème. Là est le cœur de la faillite de la pensée managériale : elle se veut orientée vers des solutions parce que, prétendument, là est le concret. Ce faisant,

on peut lire chez les plus enflammés qu'« il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions ». Mais s'il n'y a pas de problème, alors pourquoi chercher des solutions ? En fait, pour paraphraser à nouveau Michel Crozier, le problème, c'est le problème.

Nous sommes donc partis sur une voie très différente d'une approche prescriptive de la pensée managériale que l'on retrouve pourtant chez quelques auteurs les plus lus et commentés en la matière. Lire le pavé qu'Isaac Getz et Brian M. Carney⁴ consacrent à « l'entreprise libérée » laisse pensif : les principales notions de la sociologie des organisations, maintenant bien connues, telles que le pouvoir et ses fondements, les stratégies des acteurs, leur rationalité, en sont totalement absentes. Et pourtant il convient de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain : cet ouvrage, comme celui de Frédéric Laloux⁵, a joué son rôle de « lanceur d'alerte » sur les impasses actuelles du management et la pensée qui les sous-tend.

Un investissement nécessaire dans la connaissance

Dès lors, on comprend que tout renouveau de cette pensée réside, d'une part, dans l'acceptation de la complexité, dont pour le moment elle se méfie, et, d'autre part, dans la nécessité de donner à la connaissance une place primordiale. Or, les acteurs qui aujourd'hui façonnent les bases du management – *business schools* comme grands cabinets de conseil – sont loin d'en être convaincus et s'éloignent même chaque jour un peu plus de cette impérieuse nécessité. Ce serait pourtant leur rôle, mais ils se tournent plus volontiers vers le confort des solutions que vers l'aridité de la connaissance, sans doute parce qu'ils considèrent que c'est là que se trouve le « marché ».

Heureusement, la connaissance n'est pas l'apanage de quelques scientifiques plus avertis mais « cornérisés » dans leur discipline. Le Prix Nobel d'économie Herbert Simon a bien montré que l'expérience, que tous peuvent acquérir, jointe à une observation patiente de la réalité à laquelle on fait face est une source de connaissance tout aussi efficace. La prise en compte des principaux acquis des sciences sociales et l'apprentissage de ce que peut apporter l'expérience pourraient inverser la tendance inquiétante de l'évolution du management vers un simplisme paresseux. Quelques signaux montrent que s'opère ici ou là une prise de conscience⁶. Espérons qu'il ne s'agit pas que d'un feu de paille. ●

3. Pour ceux qui souhaitent approfondir cette notion que l'on doit à Herbert Simon, on peut suggérer la lecture de l'article de Laurène Tran, « Herbert Simon et la rationalité limitée », *Regards croisés sur l'économie*, n° 22, 2018, pp. 54-57.

4. Issac Getz et Brian M. Carney, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, 2016.

5. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Diatino, 2015.

6. Les travaux de Philippe Silberzahn sont de ce point de vue intéressants. Voir Philippe Silberzahn, *Bienvenue en incertitude. Survivre et prospérer dans un monde de surprises*, Diatino, 2021.

Violaine des Courières

Journaliste

Le management totalitaire

Les managers tyranniques sont la face émergée d'un système qui provient de théories et de pratiques anglo-saxonnes. Ce management totalitaire, fait de pressions de court terme, d'impératifs financiers et d'instabilité des organisations, se répand. Il importe de lui opposer un modèle plus soucieux des réalités et des réussites humaines.

Le *management totalitaire* est le titre d'une enquête publiée aux éditions Albin Michel en 2023. Ce travail, qui a duré cinq ans, repose sur des interviews de PDG à la retraite, dont la parole est libre, des entretiens avec des patrons du CAC 40 et de PME, dont les propos sont anonymisés, des directeurs de ressources humaines, des inspecteurs du travail, des conseillers prud'homains, des managers et des salariés. Loin de fustiger le terme de « totalitarisme d'entreprise », la plupart des dirigeants ont acquiescé. Beaucoup ont tenu des propos lapidaires sur l'influence du capitalisme anglo-saxon, dont découle la dictature de la finance. Ils ont identifié ces maux comme l'origine des dysfonctionnements managériaux. Ils se sont inquiétés de l'effritement d'une culture capitaliste sociale qui, jusqu'à présent, faisait l'honneur de grandes entreprises du CAC 40. Aujourd'hui, seules les entreprises familiales et les PME ancrées en région sont encore préservées de ce raz de marée anglo-saxon et conservent un mode de management stable, proche du capitalisme rhénan et de notre culture européenne.

Un étai financier resserré, qui se traduit par une culture du court terme

Pour comprendre ce basculement progressif vers un modèle anglo-saxon, je suis allée voir des PDG du CAC 40 à la retraite. Ces derniers racontent l'emprise toujours accrue des marchés et des financiers sur la gouvernance des groupes français. Autrefois pilotées par des hommes de terrain, ces entreprises sont passées progressivement aux mains de gens qui ne connaissent rien au produit ni au secteur du groupe. Ces derniers pilotent une entreprise industrielle de la même façon qu'une institution ou encore une

structure de services. Ils développent des stratégies hors-sol et déconnectées du réel afin d'atteindre des objectifs financiers. Enfin, ils sont indifférents à la culture particulière de l'entreprise qu'ils dirigent et calquent sa stratégie sur celle de ses concurrents dans le même secteur.

Selon les anciens patrons interrogés, ce phénomène vient également d'une forme de myopie généralisée, provoquée par la pression des actionnaires et des marchés. Henri Lachmann, ancien président-directeur général de Schneider Electric – leader mondial de l'énergie –, en poste de 1999 à 2005, témoigne autour d'un café, dans son appartement parisien : « Beaucoup d'investisseurs, aujourd'hui, ne méritent pas la dénomination d'actionnaires. Ce sont des terroristes et des spéculateurs. Ils se fichent des entreprises dans lesquelles ils investissent », déclare-t-il. Henri Proglio tient un discours similaire et évoque un resserrement progressif de l'étai financier. Il a tenu la barre de Veolia – multinationale française de services collectifs tels que la valorisation des déchets – de 2002 à 2009 et celle d'EDF de 2009 à 2014. « C'est comme si j'étais un coureur de fond, avec toujours sur moi la mesure de ma tension. Il y a de quoi développer une addiction », affirme-t-il, préoccupé, dans son bureau du VIII^e arrondissement de Paris. Sur son second ordinateur s'affiche en temps réel le cours de l'action en Bourse.

Actuellement en poste à la tête de groupes cotés, des patrons m'ont rapporté des propos similaires, de façon anonyme : « Parmi les actionnaires, il y a des fonds qui pourraient te dégager s'ils en ont le choix. Tous les matins, ces gens sont sur ton dos et te demandent où tu en es sur ton plan d'action. Ils posent des questions sur les moindres détails. Ils

embauchent des jeunes qui viennent visiter ton entreprise pour faire pression sur ta manière de recruter. Si le fonds est sympa, cela se passe bien. Mais il y en a qui t'imposent des recrutements. Tu peux te trouver obligé d'embaucher un nouveau directeur général contre ton gré », nous confie l'un d'entre eux – un de ses actionnaires est un fonds d'investissement anglo-saxon. Il poursuit : « Il faut communiquer souvent auprès de ses investisseurs. On est obligé d'être court terme. Tu ne peux pas faire une pause d'un an pour faire un grand investissement. Et si ton cours baisse, tu ne peux pas t'en désintéresser. » Dans les chiffres, la tendance de la course accrue à la performance se confirme. Selon une étude de l'ONG Oxfam publiée en avril 2021, les rémunérations des PDG du CAC 40 dépendent à 67 % d'objectifs financiers de court terme. Ce rétrécissement de la vision des dirigeants se double d'une instabilité accrue. Selon l'Observatoire des multinationales, entre 1985 et 2017, dans nos entreprises, le nombre de fusions et acquisitions a été multiplié par 18. Ce chiffre impressionnant impose de multiples changements dans les effectifs de salariés. Il génère la règle du changement permanent.

Ce phénomène se répercute au niveau des directions, en particulier celle des ressources humaines. Dans le système anglo-saxon, les RH obéissent aux ordres du département financier, alors qu'historiquement, en France, elle est une direction à part entière. Directrice des ressources humaines d'une filiale française d'un groupe américain de 3000 salariés, Delphine nous raconte ne plus avoir de vision de long terme pour recruter des salariés : « Je n'ai de vision que pour le trimestre à venir ! déplore-t-elle. Cela se ressent dans les recrutements, car je n'ai pas de visibilité sur les chiffres des effectifs des salariés à court terme. » Des salariés tout juste embauchés peuvent donc voir leur période d'essai rompue car, entre-temps, la stratégie RH a déjà changé en fonction des fluctuations financières. Cette culture du court terme débouche, socialement, sur le phénomène du salarié jetable. À force de recruter et de former des salariés à court terme tout en leur demandant d'avoir un esprit *corporate*, les grands groupes se sont brûlés les ailes. Aujourd'hui, à la suite de la crise de la Covid, nos entreprises se trouvent confrontées à une nouvelle génération, qui a intégré, dès le départ, ce management par l'instabilité. Ces jeunes bénéficient de formations dans leur entreprise et ils repartent dès qu'ils ont trouvé une meilleure offre d'emploi, après seulement un, deux ou trois ans dans leur structure. Après l'ère du salarié jetable vient aussi, par ailleurs, celle du patron jetable. Ces salariés-là n'ont pas connu le monde d'avant, celui de la stabilité de leurs grands-parents, qui passaient toute leur carrière dans le même groupe. Ils n'ont pas intégré ce qu'était l'engagement dans l'entreprise, car ils sont arrivés dans un monde où l'instabilité était la règle implicite.

La tyrannie de l'agilité

Dans ce contexte, les salariés se perçoivent comme interchangeables. De fait, leurs évaluations ne concernent plus seulement leurs compétences, mais leur capacité à se réinventer en permanence et à adopter ce management par le changement. L'agilité est devenue un impératif. Patrick Dixneuf, ex-directeur général d'Aviva Europe – dans le secteur des assurances –, disait en 2020 : « La première exigence des dirigeants de ressources humaines n'est plus le diplôme, mais l'aptitude au changement. » En France, quatre dirigeants sur cinq affirment faire de l'agilité une compétence centrale de leur entreprise dans les deux années à venir.

Depuis vingt ans, cette fameuse agilité est même perçue comme un outil pour doper la performance des salariés. En 2000, un psychologue appelé Peter Kruse diffusait la méthode managériale du « principe du changement ». Il assurait que le cerveau était plus performant lorsqu'il est confronté à la nouveauté. De fait, dans nos entreprises, le « changement », associé à la « nouveauté », était perçu comme un gage de rentabilité accrue. Or les chiffres montrent aujourd'hui que cette culture de l'instabilité permanente se traduit en réalité par un épuisement ou par un désengagement des salariés. En 2021, selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), les salariés qui ont subi un important changement au cours des douze derniers mois (un changement d'équipe, une fusion, etc.) voient moins le sens de leur travail.

La tyrannie de l'agilité se traduit par une dévaluation de la valeur travail. À quoi bon se démener pour son entreprise si cette dernière peut vous licencier du jour au lendemain ? À quoi bon s'impliquer si elle peut être démantelée à la suite d'un rachat par un nouvel acteur économique ? Jamais les cadres n'ont été aussi désabusés. Selon Cadremploi, quatre cinquièmes d'entre eux songent à se réorienter. Selon Centre Inffo, la moitié des actifs se reconvertissent ou y songent.

La sélection des plus performants

Dans le secteur où la digitalisation a rendu les compétences caduques et où l'agilité est présentée comme un impératif, nombreux sont les employeurs à vouloir recruter des êtres pourvus de capacités physiques et psychiques supérieures. L'idéologie dominante exige que les salariés capitalisent sur leur ego, qu'ils améliorent leurs performances personnelles, bref, qu'ils soient des leaders inspirants, à l'instar des grands sportifs ou de personnalités charismatiques, comme Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King ou encore... Churchill. L'objectif ? S'adap-

ter à un monde toujours plus rapide et exigeant. Selon Michel Estimbre, ancien membre du comité exécutif chargé des relations humaines, de l'organisation et de la distribution chez Generali : « La pression financière accrue rend le travail proche de la compétition sportive. »

Dans un monde toujours plus compétitif, les groupes ont tendance à capitaliser sur le bien-être de leurs salariés. Ce phénomène serait positif s'il était uniquement orienté vers la santé de ces derniers, avec une meilleure coordination avec la médecine du travail. Mais il n'en est rien, l'objectif est d'augmenter la productivité en encourageant les salariés à manger sainement, à faire du sport ou à avoir un bon sommeil. Des sociétés spécialisées sur ce créneau proposent même aux entreprises des outils de gestion de la performance en se basant sur le capital santé de leurs équipes. Tout commence par un audit de la qualité du sommeil, de la gestion du stress, la nutrition et l'activité physique. Ensuite, des solutions de développement personnel et des ateliers sur la qualité du sommeil sont proposés. La société Goalmap compte ainsi de prestigieux clients tels qu'Amazon, La Caisse d'épargne, ExxonMobil, LVMH ou encore Carte noire. Sa promesse : « Aider les entreprises à faire de la santé un levier de performance et de bien-être au travail. » Du côté des employeurs, les chiffres de santé, avec les analyses selon le sexe, la région et le type de poste, n'arrivent pas sur le bureau des médecins du travail, mais sur celui des dirigeants des ressources humaines. Tout un symbole.

Les pratiques de tri

L'émission *Le Maillon faible*, présentée par Laurence Boccolini entre 2001 et 2007, se voulait une satire du capitalisme du court terme. Dans ce jeu de questions-réponses, le gagnant n'était pas forcément le plus compétent, mais celui qui prenait le pouvoir sur les autres. Les candidats étaient éliminés par cette fameuse phrase célèbre : « Vous êtes le maillon faible, au revoir. » De fait, en entreprise, il arrive que toute la responsabilité de son éviction soit mise sur le collaborateur, alors que son départ s'inscrit dans une politique de réduction des effectifs. Un membre du comité exécutif d'une société industrielle déplore cette évolution et m'assure : « Avant, on licenciat quand on avait tout essayé. Aujourd'hui, c'est à l'issue de chaque revue de performances. »

Pour se séparer des salariés facilement, des méthodes anglo-saxonnes sont mises en place, telles que le *ranking*, avec des quotas. Les employés sont triés selon trois catégories : les faibles contributeurs, les médians et les hauts potentiels. Des entreprises ont ainsi pu mettre en place des quotas de *losers* afin de licencier une masse importante de salariés

régulièrement sans avoir à faire de plans sociaux. En France, en 2013, la Cour de cassation a interdit cette méthode. Selon le syndicat CFDT, des groupes français le pratiquent encore. La méthode du *ranking* pourrait être intéressante si elle était corrélée au travail réel. Mais elle est utilisée pour répondre aux contraintes des marchés financiers. Dans les start-up, un outil, répondant au nom de « *balanced scorecard* » (ou « tableau de bord prospectif »), impose au collaborateur de lister lui-même ses failles et ses échecs chaque semaine. En cas de difficulté, ce dernier peut aller jusqu'à être licencié sur la base de ses propres déclarations.

Quelles solutions ?

La tyrannie du court terme se traduit par une perte du sens des responsabilités. Lorsque tout change tout le temps, que le *turn-over* s'accroît, plus personne n'est responsable de rien. Dans son ouvrage *Eichmann à Jérusalem* (1963), la philosophe Hannah Arendt écrivait : « Eichmann est un homme qui a oublié de penser. » De fait, durant cette enquête, j'ai compris que les salariés en venaient souvent à oublier de penser par eux-mêmes et à déléguer à leur hiérarchie ou à l'organisation leur pensée. Ce phénomène d'anesthésie des consciences aboutit à d'intenses souffrances au travail. La première des solutions est de s'interroger régulièrement sur les conséquences de ses actes. Mais il y a également des axes de travail concrets.

Rencontré chez Renault, Jean-Dominique Sénard, vice-président de l'Institut Montaigne, insistait sur la mise en place d'une concertation entre les PDG allemands et français pour redessiner le cadre d'un capitalisme européen. Au niveau des conseils d'administration, il est possible d'augmenter à nouveau la part d'administrateurs salariés pour rééquilibrer les prises de décision. Ensuite, il s'agit de redonner au département des ressources humaines sa place de décisionnaire et non d'exécutant. Enfin, il y a un axe au niveau des rémunérations, qui ne peuvent pas être uniquement fixées selon des objectifs de court terme. Les managers ne peuvent pas, également, être seulement évalués selon la performance de leur équipe – ce qui génère des abus –, mais doivent l'être aussi selon leur capacité à développer les compétences de chacun de leurs collaborateurs.

Sur le plan des entreprises, le modèle français s'inscrit dans celui des PME ancrées en région, régies par un actionariat familial. Elles ont une vision sur plusieurs générations et recrutent facilement des salariés pour plusieurs années. Elles sont plus libres sur le plan financier et font vivre les régions en recrutant leurs prestataires localement. Capitaliser sur ces entreprises-là aujourd'hui est vital. ●

Philippe d'Iribarne

Ingénieur général des mines, directeur de recherche au CNRS

Déclassement par le management, management du déclassement

Centré sur des logiques de statut, de diplôme et d'honneur, le management à la française classe et décline. Singeant des méthodes américaines, le management dit « moderne » met en réalité l'homme de métier de côté. Soumis aux lubies des chefs et des clients, il résiste et se désengage.

En France le travail est en crise. Dans bien des professions jadis estimées – professeur, infirmière –, des difficultés de recrutement accompagnent un sentiment de perte de sens. Le recul de l'âge de la retraite soulève des passions qui sidèrent nos voisins habitués à des âges de départ nettement plus tardifs. Les salariés français se plaignent d'un manque de reconnaissance, beaucoup plus que leurs homologues allemands, britanniques ou américains¹. Les raisons de cette évolution sont multiples et il serait injuste d'en attribuer toute la responsabilité au management. Mais celui-ci y a sa part et beaucoup peut être attendu de son évolution. Pour combattre la crise du travail dans sa dimension spécifiquement française, il importe de saisir l'aspect singulier de ce que les Français attendent de leur travail, au-delà des questions universelles de rémunération, de temps de travail et de pénibilité physique, et comprendre pourquoi leur frustration s'exprime autant dans le registre du déclassement.

Une grande sensibilité aux questions de statut

Les Français passent pour être spécialement sensibles à leur statut. Innombrables sont les statuts particuliers qui ont pris corps dans les entreprises publiques et les administrations. La différence entre cadre et non-cadre, incompréhensible dans bien des pays, relève de cette logique. Ces statuts sont largement dénoncés comme source d'entraves à la

mobilité professionnelle, à la fluidité du marché du travail. Ils sont regardés par beaucoup comme des vestiges des corporations d'Ancien Régime, qu'il est enfin temps de supprimer. Mais ils résistent. C'est qu'ils sont intimement liés à la manière française de concevoir un travail digne où, pour reprendre une expression médiévale qui reste bien présente dans le discours syndical, on n'est pas « taillable et corvéable à merci » comme l'était le serf de jadis.

Dans tous les pays occidentaux, le développement des idéaux démocratiques a rendu problématique la rencontre entre la situation de travailleur salarié, dépendant étroitement d'un patron, et la condition de citoyen libre, égal à tous ses concitoyens. Les réponses apportées à ce défi, à la fois dans la loi et dans les pratiques, ont été très diverses selon les pays. Ainsi, les États-Unis ont pris comme référence le producteur indépendant, lié à un client par un contrat qui le protège en délimitant strictement ce à quoi il est tenu. L'Allemagne s'est référée au membre d'une communauté de pairs qui décide collectivement des orientations prises par celle-ci et que chacun va suivre. La France, de son côté, a privilégié le professionnel protégé de l'arbitraire de ses supérieurs par un statut qui régit à la fois ses droits et ses devoirs. L'honneur du métier y tient une place centrale². Le statut obtenu donne une place dans une hiérarchie des métiers regardés comme plus ou moins nobles, distinguant par exemple le conducteur de TGV de celui de TER, le médecin de la sage-femme,

1. Jérôme Fourquet, Alain Mergier, Chloé Morin, *Inutilité ou absence de reconnaissance : de quoi souffrent les salariés français?*, Fondation Jean-Jaurès, 3 octobre 2018.
2. Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

le professeur agrégé du professeur certifié, etc. Chacun, si modeste que puisse être son métier, se sent traité dignement dans la mesure où il est autant respecté dans les prérogatives associées à celui-ci que le sont ceux qui bénéficient de métiers plus prestigieux.

Dans cette vision du travail, celui qui est ravalé à une position inférieure développe un sentiment humiliant de déclassement. Or, de nos jours, l'évolution de la société, la transformation du fonctionnement de l'économie, l'internationalisation des références en matière de management ont déstabilisé le fonctionnement des entreprises d'une manière qui conduit à faire croître ce sentiment.

Des facteurs externes au management

Plusieurs facteurs, qui ne relèvent pas du management, alimentent chez beaucoup ce sentiment de déclassement.

En France, la position professionnelle à laquelle il paraît légitime d'accéder est largement déterminée par le niveau du diplôme obtenu. Celui qui n'arrive pas à accéder à une situation professionnelle correspondant « normalement » à son diplôme se sent déclassé. Or il s'est produit, au cours des dernières décennies, un développement vertigineux de l'enseignement supérieur, très au-delà de la croissance des postes perçus comme dignes d'être occupés par ses diplômés. Mécaniquement, un fossé s'est creusé entre beaucoup entre la position professionnelle qu'il serait légitime qu'ils occupent, compte tenu de leur niveau de diplôme, et la position à laquelle ils ont effectivement accès. Ce phénomène a eu des répercussions en cascade : ceux qui avaient jusqu'alors accès à des postes d'un certain niveau se trouvent concurrencés par de plus diplômés privés d'une place au niveau supérieur. Un poste correspondant à un même niveau dans la classification des emplois s'est ainsi trouvé occupé par des agents de plus en plus diplômés, ayant de plus en plus le sentiment de ne pas voir leur diplôme – et donc leur personne – reconnu à sa juste valeur. Ce phénomène est net, par exemple, au niveau master (bac + 5). Ainsi, en 2010, la part des cadres parmi ceux qui ont un master SD (sciences dures) était seulement de 58,5 %, et de 35,7 % dans les spécialités littéraires. Une enquête au sein de ceux qui étaient concernés a permis d'« entendre la souffrance et la frustration de jeunes diplômés fatigués de la galère de l'insertion ou déçus d'avoir trouvé un emploi au-dessous de ce que leur rang scolaire laissait entrevoir³ ».

Pendant ce temps, la pression accrue de la concurrence a conduit au sentiment que, pour réussir, il fallait se soumettre aux exigences des clients, y compris quand elles allaient à l'encontre du désir de concevoir un « bon produit » selon les standards de l'homme

de métier. Simultanément, l'importance prise par les fonctions de communication, jugées traditionnellement peu nobles car associées à l'image plutôt méprisable de courtisan, a conduit à une dévalorisation relative de celles qui concourent à produire.

Les effets de l'évolution du management

L'évolution du management au cours des dernières décennies a participé, elle aussi, à la montée du sentiment de déclassement. On a eu affaire à une volonté, mise en avant à la fois par les consultants internationaux et par les écoles de gestion, de « moderniser » le management. La référence centrale au métier, à l'homme de métier, qui « connaît son travail » et gère en conséquence la diversité des situations qu'il rencontre, a été massivement jugée archaïque.

On a vu monter en puissance la figure réputée moderne, en fait d'inspiration américaine, du « manager ». Celui-ci n'est pas voué à un métier particulier, mais est un expert en techniques de gestion. Il lui revient d'encadrer l'action de ceux qui font le travail concret, de leur fixer les objectifs, au premier chef financiers, qu'ils doivent atteindre (les fameux KPI – *key performance indicators*), de définir les procédures qu'ils doivent respecter, d'évaluer leur travail, de décider de leur rémunération et de leur carrière. Les effets de cette évolution du management ont, de fait, été ravageurs quant au vécu du travail.

Tout d'abord, ce qui a été mis en œuvre n'a pas été le management américain tel qu'il est pratiqué aux États-Unis, mais une réinterprétation française de celui-ci. Aux États-Unis, le modèle du manager est cohérent avec l'idéal de rapports contractuels entre un fournisseur (le subordonné) et un client (le supérieur). Celui-ci détermine le produit qu'il entend recevoir mais est tout autant lié que son fournisseur par le contrat qu'ils ont passé, et il conserve avec lui un rapport d'homme à homme qui est celui de citoyens égaux. Dans une réinterprétation française, le manager devient celui qui, en position supérieure, réalise le travail noble qui consiste à donner des ordres, et le subordonné se trouve réduit au travail servile de devoir les exécuter. De plus, celui qui conçoit les procédures est très tenté de considérer qu'il n'a rien à apprendre, dans leur conception, du subordonné, qui « n'est pas de son niveau ». Il est tenté, de même, de traiter celui-ci de haut.

La mise en œuvre de ce management américain revu à la française implique d'être sans cesse contraint de suivre à la lettre des directives et des procédures conçues par d'autres et d'être étroitement contrôlé, à grands coups d'outils informatiques, dans la manière de les suivre. Ceux qui en sont réduits à cette position ont le sentiment que les concepteurs les considèrent comme des « exécutants ». Cela est vrai en

3. Romain Delès, « Le niveau des diplômes est-il toujours une garantie ? L'insertion professionnelle des étudiants par niveaux et spécialités de diplômes », *Agora débats/jeunesses*, n° 65, 2013, pp. 37-50.

particulier pour les cadres autres que dirigeants, qui trouvent souvent que les décisions d'importance sont prises par les grands chefs et que, dès qu'on descend dans la hiérarchie, on est bon pour exécuter. Or, estimant les « exécutants » en question, ils sont les seuls à connaître vraiment leur métier et savoir traiter des situations réelles toujours plus complexes que les situations théoriques pour lesquelles les directives et les procédures sont conçues. Ils se sentent ainsi déclassés, à la fois méprisés et dépossédés de ce qui fait l'intérêt de leur travail.

Des résistances individuelles et collectives à la perte de sens du travail

Face à la dégradation de la qualité de leur vie de travail, les Français ne se contentent pas de subir.

Pour ceux qui sont restés dans des structures bureaucratisées sous la coupe de managers épris de chiffres et de procédures tout en ignorant la substance et la complexité du travail réel, il est possible de garder sa fierté en se désengageant. Quand il s'agit de « faire du chiffre », quand l'intensité des contrôles est telle qu'il devient difficile d'en prendre et en laisser de manière à continuer à faire un « bon travail », une réaction sensée est de prendre de la distance, de mettre sa personne et sa dignité à l'abri de la position humiliante que l'on occupe. On trouve des réactions telles que : « On me traite comme un imbécile, alors je vais faire l'imbécile. » Celui qui agit ainsi peut avoir le sentiment qu'il n'est pas plus atteint par la médiocrité du rôle qu'il remplit que ne l'est un acteur quand il joue avec talent le rôle d'un personnage médiocre. Il est honorable, en le jouant, de berner son employeur quand il cherche à vous soumettre. Et il l'est aussi d'exiger à son tour sur les plans où l'on est en position de force : les horaires de travail, les congés, le temps passé à télétravailler.

L'expérience de la période du confinement associée à la COVID a favorisé le développement de telles attitudes. En fait, il y a des décennies que la fierté associée au fait de résister à l'emprise du travail sur son existence, à la volonté de construire sa vie en fonction de choix personnels dans d'autres activités est très présente dans l'imaginaire. Souvenons-nous du slogan de mai 1968, « ne pas perdre sa vie à la gagner ». Le changement d'organisation de l'existence durant la période de la COVID a conduit à constater qu'il était possible de passer de l'imaginaire à la réalité et d'agir en conséquence.

Simultanément, l'évolution du management conduisant à un sentiment de déclasserement n'a pas été homogène. D'une part, toutes les entreprises ne l'ont pas également suivie. D'autre part, on observe maintenant, sous divers noms – entreprises « heureuses », « libérées », « agiles », « à mission » ou autres –, des mouvements visant à mettre cette évolution en cause.

Selon les entreprises et leurs cultures, on a affaire à des styles de management qui impliquent des manières très différentes de mettre en œuvre les mêmes outils de gestion. Il existe heureusement des supérieurs qui, tout en se voyant confier un rôle de manager chargé de fixer des objectifs et de concevoir des procédures, le mettent en pratique en cherchant à s'appuyer sur la compétence professionnelle de ceux qu'ils dirigent. Il existe de même des entreprises qui ont le souci, quand ceux qu'elles embauchent occupent des postes qui ne paraissent pas « à la hauteur de leur diplôme », d'enrichir le contenu de ces postes et d'améliorer le niveau de classification qui leur correspond.

De plus, on trouve au cœur des multiples tentatives de réforme du management, notamment dans les entreprises dites « libérées », la volonté de « s'affranchir des habitudes qui étouffent l'initiative et mobiliser l'intelligence individuelle et collective des collaborateurs, qui s'impliqueront davantage du fait de leur adhésion aux objectifs de l'entreprise et du sens qu'ils donneront à leur travail⁴ ».

Conclusion

Le management français est à la croisée des chemins. Il souffre de la fascination pour les approches dites « modernes », en fait copies d'approches américaines mal digérées, qui conduisent à réduire trop souvent l'homme de métier, fier de son travail et dévoué à celui-ci, en simple « exécutant » des instructions de « managers » peu au fait de la réalité du travail concret.

Mais ce management cherche à se renouveler pour surmonter la désaffection par rapport au travail qui se manifeste. Les multiples voies proposées tiennent encore mal compte des attentes réelles de ceux dont il s'agit d'améliorer le sort. On en voit trop mettre en avant des accessoires de la vie de travail en négligeant le rôle central de l'honneur du métier. Les expériences les plus positives ont du mal à se répandre. Bien du chemin reste à parcourir pour que les salariés français sentent à nouveau que le travail confié leur permet d'être responsables de « leur » travail. ●

4. Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, La Fabrique de l'industrie, 2020.



www.constructif.fr

Retrouvez l'intégralité des numéros en téléchargement sur le site Internet.



Une pratique complexe

30 **Commandement et management**

Loïc Finaz

34 **Manager par le sens et la confiance**

Charles-Henri Besseyre des Horts

37 **Comment diriger aujourd'hui ?**

Maurice Thévenet

40 **L'entreprise face aux revendications identitaires**

Erell Thevenon et Brice Couturier

42 **Les consultants et le conseil en management**

Roger Vandomme

47 **Regards sur le management dans le bâtiment**

53 **Le bon sens managérial : entre science et pratique**

Laëtitia Vitaud

Loïc Finaz

Amiral, ancien directeur de l'École de guerre

Commandement et management

Les différences et les convergences entre le monde de la guerre et celui des affaires permettent d'apprécier les divergences et les ressemblances entre l'art de commander et celui de manager. L'entreprise aurait intérêt à s'inspirer de l'esprit d'équipage pour concilier discipline et initiative, exigence et bienveillance, hiérarchie et autonomie. Ce sont des conditions favorables pour le développement d'organisations dynamiques, fédératrices et performantes.

Commandement et management, si proches et si dissemblables à la fois... La conduite des hommes dans la guerre et leur conduite dans les affaires sont-elles comparables ? Commander, manager, deux mots pour un même concept ? Les uns prétendent qu'il s'agit du même sujet, d'autres affirment le contraire. Dans la Marine même, certains disent : « On commande à la mer, à terre on fait du management. » Conversations de carré, de salon ou de comptoir ? Pas seulement. On peut penser qu'il s'agit de concepts distincts, mais complémentaires, et que, dans la combinaison de cette différence et de cette complémentarité, par leur altérité, résident d'intéressantes leçons pour les chefs, les dirigeants (commandants ou managers) de toutes les paroisses.

Deux notions et deux pratiques qui s'imbriquent

Au-delà des querelles sémantiques, on peut considérer que manager, c'est diriger une « entreprise », gérer, paramétrer et structurer les organisations, atteindre les objectifs, mais aussi préserver le patrimoine et l'entretenir, et toujours faire réfléchir et grandir. Manager, c'est également entreprendre, ce qui n'est pas seulement diriger. C'est créer, générer de la valeur et innover, puis combiner, recombinaison pour innover encore, en prenant des risques s'il le faut, inventer l'avenir (qui ne se prévoit pas seulement, il peut s'inventer), l'expliquer, faire partager une vision (aux équipages, aux états-majors ou aux collaborateurs), mobiliser l'intelligence, l'expérience et l'énergie des marins, des équipes, du personnel... susciter leur performance et réussir.

Commander, c'est alors utiliser cette performance pour la mission, au combat. Un commandant dira :

« Ouvrez le feu » et déclenchera un tir de missiles ou de torpilles aux conséquences autres que celles du lancement d'une OPA, même hostile. Ce qui n'est pas le destin de toute mission, bien au contraire et heureusement. Mais c'est la réalité insécable de sa possible finalité. Car commander, dans les armées, c'est mener des hommes au combat pour porter la mort. Ce qui peut conduire à la recevoir.

Pour les marins (et pour les soldats en général), ces deux notions s'interpénètrent et s'enrichissent. Elles ne se rencontrent pas seulement le long d'une frontière géographique (en mer, à terre) ou hiérarchique. Commander un bâtiment de guerre n'est pas en permanence le mener au combat. C'est aussi diriger une entreprise, et donc manager. De la somme de ces expériences, de ces enjeux, naîtra la mécanique qui permet d'éclairer les exigences managériales, de les enrichir par les vertus du commandement et de l'esprit d'équipage. La culture du commandement délivre leçons et inspiration pour les pratiques managériales. Rien n'irrigue plus les pratiques du management que les exigences du commandement. Voilà, peut-être, une illustration des propos de Charles de Gaulle en ouverture du *Fil de l'épée* : « En vérité, l'esprit militaire, l'art des soldats, leurs vertus sont une partie intégrante du capital des humains », et en conclusion de *Vers l'armée de métier* : « Le corps militaire est l'expression la plus complète de l'esprit d'une société... Car l'épée est l'axe du monde. »

Certes deux barrières, au moins, empêchent de le comprendre. La première réside dans la nature même du commandement : cette exorbitante responsabilité de porter la mort. Au-delà du commandement, c'est l'essence du militaire, mandaté par la nation (il est

le seul en cela) pour être l'expression et l'outil de sa violence absolue lorsqu'elle devient nécessaire. La seconde naît du regard porté par la société sur les militaires et leurs chefs : « Vous, il vous suffit de donner des ordres et vous êtes obéis... » C'est ignorer que les armées sont constituées d'hommes et de femmes issus (bien heureusement) de la société civile, et ainsi semblables à leurs concitoyens (là encore, fort heureusement). Un militaire n'obéit pas à un ordre parce qu'il lui a été donné; il obéit car il a confiance dans celui qui le lui a donné. Et là, c'est toute une alchimie qui ne tombe pas du ciel. C'est une longue construction érigée par les pratiques du commandement. Or, si elles ont changé avec le temps bien sûr, et parfois même fortement évolué, dans cette affaire, les armées n'ont pas seulement suivi la société, mais bien plus, elles l'ont précédée. Aujourd'hui, ces pratiques de commandement sont bien souvent plus avancées que celles du management, y compris pour certaines structures (des start-up aux GAFA) qui se croient des modèles. L'esprit d'équipage est empreint d'une modernité rare. Qui sait, par exemple, que la forme la plus aboutie de la discipline, c'est l'initiative au combat? La discipline naît au cœur de cette réalité, elle n'est rien d'autre qu'accomplir la mission, atteindre les objectifs et revenir avec tous, vivants. Quelle start-up porte la même exigence? Or c'est cela, entre autres, l'esprit d'équipage, la liberté du commandement. Cette exigence de vertu et de performance, dans la paix comme dans la guerre.

L'esprit d'équipage

Cet esprit d'équipage repose sur les associations de notre sagesse de marins (de soldats) : autonomie et solidarité; fonction et responsabilité; hiérarchie et participation; exigence et bienveillance; énergie et culture; intelligence et courage; parole et temps. Au-delà de la liberté qu'elles confèrent au commandement, elles sont au cœur d'un management véritable.

Autonomie et solidarité sont les premières vertus de cette vie d'équipage, plus précieuses encore dans un monde de plus en plus individualiste et assisté. Faites de vos équipes un équipage, leur autonomie et leur solidarité vous feront décrocher la lune. Mais il y a une contrepartie pour les chefs (commandants, managers ou patrons de tout acabit). Il leur faut, pour permettre cette autonomie et cette solidarité, pour les faire éclore puis les préserver, les faire durer... Il leur faut susciter l'initiative et accepter l'échec. Accepter l'échec parce que, sinon, jamais l'initiative ne sera possible. Sans droit à l'échec, il n'y a pas droit à l'initiative. La culture du zéro risque est mortifère. C'est le devoir du chef de le comprendre, et son rôle d'instaurer ces conditions de l'initiative. En assumant et en disant : « Rassurez-vous, je suis là; si vous échouez, je corrigerai le tir; je suis là pour cela. Je vous donne la vision, je mets en place l'organisation

dont nous avons besoin et la fais évoluer si nécessaire, je confirme la mission, j'échange avec vous dès que possible pour que tout cela soit à la fois cohérent et évolutif, je serai même à vos côtés quand vous en aurez besoin, mais, au quotidien, agissez. »

Parallèlement et structurellement, à bord de nos bâtiments, une deuxième association accompagne l'autonomie et la solidarité de chacun. Nous y avons tous des fonctions différentes, mais une même responsabilité nous lie. Lorsqu'un commandant manœuvre pour accoster son bâtiment de guerre, sa fonction de commandant est de conceptualiser la manœuvre et de l'ordonner. À ses côtés, un matelot manœuvrier – jeune homme ou jeune femme d'à peine vingt ans – répercute ses ordres en mettant la barre (en fait un simple interrupteur) à droite ou à gauche. Leurs fonctions sont différentes. Mais leurs responsabilités sont les mêmes. Si l'un met la barre à droite, lorsque l'autre ordonne « À gauche », il provoquera une catastrophe. Et le résultat serait identique si l'ordre était inadapté. Même responsabilité... Chacun peut penser ce qu'il veut des fonctions de l'un ou de l'autre : le commandant avec ses galons dorés sur l'aileron de la passerelle, le nez au vent et l'attention de tous rivée sur ses ordres; ou le barreur dans sa fosse avec son interrupteur. Mais chacun porte la même responsabilité. L'un et l'autre sont aussi importants, et l'un et l'autre le savent. C'est à la fois un ciment social et un facteur de performance exceptionnels.

Avec en legs, pour toute entreprise, la fierté d'appartenance et l'aventure personnelle : « Il y a un projet, et, quels que soient mon talent, mes compétences, je suis utile, je sers et je suis à la bonne place. Je participe à l'aventure. J'en suis satisfait, heureux et confiant. » Tout est lié. Autonomie, fonctions et aventure personnelle, d'une part. Solidarité, responsabilité partagée et fierté d'appartenance, en parallèle.

Confiance et exigence

Tout le monde connaît par ailleurs, ou croit connaître, le système hiérarchique des armées. Il est important parce que, dans la violence et la rapidité du combat, il s'avère le plus efficace. Lorsque vous avez un missile à traiter, vous avez quelques secondes pour réagir. Ce n'est pas le moment de réunir le Comex, et encore moins le comité d'entreprise, pour savoir s'il faut dérober à bâbord ou sur tribord. Mais cette exigence hiérarchique ne rend compte qu'en partie de la culture et de l'organisation des bâtiments de la Marine. Au-delà du système de délégations qu'elle met en place pour être efficace, elle n'aurait aucune performance si elle ne s'appuyait pas, aussi et surtout, sur une culture participative très forte. Nos actions naissent d'abord de la confiance qui nous lie tous, cette confiance qui se construit chaque jour par nos échanges. Aucune entreprise, aucun syndicat n'a

inventé dans son quotidien autant de commissions que nos bâtiments de combat où nous suscitons la participation de tous sur tous les sujets. D'abord parce que les marins pensent qu'à dix pour résoudre un problème, nous avons plus de chances de trouver des solutions que lorsque nous sommes seuls. Parce qu'ensuite, ces instances font travailler ensemble certains qui pourraient ne jamais se rencontrer, et c'est utile (à méditer par temps de télétravail)... Mais surtout parce que ce processus bâtit au quotidien la confiance qui nous lie. Culture qui trouve son sens au combat, lorsqu'il n'est plus temps de demander à chacun son avis. Au cœur de notre esprit d'équipage, cette foi commune élaborée ensemble nous façonne et nous unit. Le système hiérarchique ne bâtit pas la confiance, il utilise celle que les chefs ont su fédérer par leur culture participative. C'est par ailleurs notre résolution de la problématique entre organisations verticales et organisations horizontales, qui ne sont pas à opposer mais à combiner en permanence.

Mais puisqu'il faut bien, malgré tout, encadrer et diriger, solidarité, autonomie, responsabilité, participation s'inscrivent dans un contexte. Leur répondent ainsi chez les chefs des vertus miroirs, indispensables pour que tout ne s'étiolle pas. Exigence et bienveillance sont alors les deux piliers qui doivent structurer l'action des commandants, des dirigeants. Exigence d'abord, bien sûr, vis-à-vis d'eux-mêmes pour cette exemplarité qu'ils doivent s'imposer et sans laquelle leur action ne recevra aucune bienveillance de leurs subordonnés. Mais exigence et bienveillance surtout pour ceux qui leur sont confiés. Sans exigence, un chef n'obtiendra rien et ne réussira rien. Sans bienveillance, il détruira tout, et ne construira rien non plus dans la durée. Exigence : « Voilà ce que j'attends de vous pour notre performance collective. » Bienveillance : « Que puis-je personnellement vous apporter ? » Avec tout ce qui en découle, naturellement : le vrai souci des autres (de chacun d'entre eux, y compris, et surtout, les plus modestes) ; leur prise en compte dans la globalité de leurs besoins, et de ceux de leur institution, entreprise, communauté ; la définition et la concrétisation d'un bien commun. Quel parcours pour nos équipages, nos collaborateurs ; quelles formations, quels cursus ? En bref, quel avenir pour eux ? Et quelle reconnaissance vont-ils trouver et recevoir ; et comment la manifester ? Cette reconnaissance sans laquelle il n'y a pas d'accomplissement. Le sens de chacun et du collectif ancre le

chef dans la compréhension que commander, diriger est l'une des plus belles façons de servir ceux qui nous sont confiés.

L'énergie des choix

Mais le chef doit aussi être une énergie. S'il ne doit rester au bout du compte qu'une seule chose : son énergie. Celle qui met en mouvement, convainc, fait durer, vivre et gagner. Le vainqueur, c'est le dernier sur le champ de bataille, quel que soit le combat, celui qui a résisté aux assauts de l'ennemi comme de la mer. C'est quasi physique, première leçon de mer. Avec la culture, individuelle et collective... Cette culture, qui n'est pas que « générale » mais à comprendre dans son sens le plus large, provenant aussi bien du vécu, de l'observation et de l'expérience, de l'intelligence de l'esprit et de celle du cœur, que d'un enseignement académique, source alors de la connaissance mais aussi de l'intuition, du sixième sens et des bons réflexes. Elle est elle-même source d'énergie. Sans elle, en effet, pas de mise en perspective. Or, c'est dans la vision que l'on peut inscrire à la fois notre appareillage et notre action dans le long terme. Sinon, on reste à quai. Et, peut-être plus important encore, la culture est enfin notre ligne de foi. Équilibre de notre énergie, elle demeure notre amer le plus fondamental pour ne pas s'éloigner de la route, surtout lorsqu'il faut louvoyer au vent des récifs, pour savoir où aller et, plus encore, où ne pas aller.

Ensuite, à l'instar de l'équilibre entre énergie et culture, l'important chez un chef - sixième association -, ce n'est pas tant son intelligence ou son courage, mais bien plus la cohérence entre ces deux qualités. Cette harmonie, néanmoins, n'a rien de naturel. Intelligence et courage sont parallèlement nécessaires mais ne se nourrissent pas mutuellement. Plus un dirigeant sera intelligent, plus en effet il analysera et mesurera les embûches sur sa route, et plus il lui faudra être courageux pour accepter de les affronter. Sa capacité d'analyse risque de l'empêcher d'agir. Sa volonté devra prendre le relais, être à la hauteur. Sinon, il ne sera qu'un analyste excessif, un chef pessimiste tétanisé par les risques et les dangers inhérents à toute situation. Incapable de commander, il n'inspirera pas confiance, n'entraînera pas ses troupes, leur communiquera sa peur et suscitera leur mépris. Comprendre et prévoir ne sont pas des finalités mais des capacités qu'il faut savoir utiliser pour décider, pour sortir de l'immobilité de l'intelligence et passer à l'action, agir. Commander,

diriger, manager, c'est d'abord faire des choix, avant de les faire appliquer. Il n'y a pas de confort intellectuel dans le commandement. Bien souvent, la « bonne solution » n'existe pas, et il faut choisir entre plusieurs « mauvaises » solutions. Il faut se préparer à ce genre de dilemme et, pour cela, cultiver des qualités auxquelles l'époque n'incite pas. Elle veut tout assurer... À l'inverse, un chef courageux mais crétin sera, lui aussi, très probablement une véritable catastrophe.

C'est par la parole, enfin, que l'action du dirigeant existe. Il ne faut pas l'oublier. Par la parole, à la fois complément et expression de son énergie, il convainc, met en mouvement et s'inscrit dans le temps (dans l'instant comme dans la durée). C'est assurément en effet par sa parole, adressée directement, que le chef suscitera l'espoir et l'enthousiasme chez ses hommes (soldats ou collaborateurs) lorsque le temps de l'action sera arrivé. Par sa parole aussi qu'il apaisera leurs craintes ou remontera leur moral, dans la crise ou la défaite. Et par sa parole enfin qu'il les remer-

ciera lorsqu'il sera temps de le faire, après la victoire, le succès ou simplement l'effort. Sans oublier, à tout moment, le pouvoir de l'émotion qui, elle aussi, se nourrit du verbe. En n'oubliant jamais le temps et sa maîtrise dont il ne faut pas s'affranchir car l'action est réelle, incarnée, et seule la virtualité échappe à son écoulement. L'oublier c'est se condamner à l'échec et à la mort. Commander, diriger, c'est œuvrer pour la victoire (vous pouvez vous contenter du mot performance...) et la vie. Au combat, c'est une affaire de vie et de mort.

Quel est l'enjeu? La mission, dans le sens qu'elle porte et qui lui donne sa valeur, en fonction des circonstances qu'elle rencontre, et avec les hommes et les femmes qui nous sont confiés pour cela, que l'on soit civil ou militaire. Commander et manager ne sont pas de même nature, mais du même ordre. Offrant au commandement sa liberté, au management sa performance, l'esprit d'équipage est l'alchimie qui les relie, la clé de leur succès. ●

Charles-Henri Besseyre des Horts

Professeur émérite, HEC Paris

Manager par le sens et la confiance

Sens et confiance constituent aujourd'hui un impératif pour le management. Conditions d'efficacité et d'attractivité, ces deux dimensions sont nécessaires pour que l'entreprise réponde à ses défis. S'il existe des freins à leur mise en œuvre, il existe aussi des leviers. Le premier d'entre eux est l'authenticité.

À l'heure où de nombreuses entreprises sont confrontées à de grandes incertitudes liées notamment aux impacts simultanés de la suite de la pandémie, de la transition climatique, de la guerre aux portes de l'Europe et du déferlement des IA génératives, comme ChatGPT, il semble presque évident de s'intéresser aux thèmes du sens au travail et de la confiance. Ils apparaissent, en effet, comme des pistes possibles pour faire évoluer les pratiques managériales permettant aux organisations de développer leur résilience, comme le démontre l'exemple d'Accor, qui a su rebondir à la suite de la crise sanitaire lui ayant fait perdre, fin mars 2020, plus de 90 % de son chiffre d'affaires. Parmi les leviers mobilisés pour renforcer ses capacités de résilience, cette entreprise s'est appuyée sur le sens et la confiance par des actions concrètes, comme l'hébergement des malades et des équipes de soignants dans des hôtels du groupe et la plus grande autonomie donnée aux directeurs (trices) d'hôtels pour prendre les décisions les plus appropriées sur le terrain¹.

Manager par le sens et la confiance devient de plus en plus un impératif pour faire face à ces défis et pour répondre aux demandes pressantes des collaborateurs, actuels et futurs. Ceux-ci veulent, bien évidemment, savoir où ira l'entreprise dans les années à venir. Ils sont également de plus en plus sensibles au rôle de l'entreprise dans la société, d'où l'importance grandissante de la raison d'être. Enfin, ils souhaitent que leur expérience de collaborateur soit au niveau de leurs attentes, principalement en matière d'autonomie. En répondant à ces trois exigences, notamment par plus de sens et de confiance, l'entreprise peut en faire un puissant levier pour attirer et retenir les talents dont elle a besoin, faute de quoi elle risque de voir de plus en plus de jeunes, y compris chez les diplômés de grandes

écoles, faire d'autres choix que celui de la grande entreprise, comme le montre le remarquable documentaire « Ruptures² », coup de cœur du nouveau Festival international du film écologique et social de Cannes en 2022.

Manager par le sens

Manager par le sens, c'est passer du monde des causes (la question « pourquoi? »), qui est celui de la science et de la technologie, au monde des finalités (la question « pour quoi? »), qui est celui des valeurs et des croyances³. Le sens est habituellement défini sous la forme de trois acceptions : (1) le sens comme direction; (2) le sens comme signification; et (3) le sens comme expérience⁴. Or, aujourd'hui, ce dont nous avons sans doute le plus besoin dans les entreprises est un point fixe à l'horizon dans une mer que nous savons tourmentée pour longtemps : les trois acceptions du mot *sens* peuvent représenter ce point fixe. C'est dans cette perspective que l'on peut comprendre l'exemple du groupe Yves Rocher, devenu la première entreprise à mission en France, en octobre 2019, avant la pandémie, et qui a démontré sa capacité à définir et à maintenir un cap pour les années à venir, y compris durant la pandémie, à affirmer le rôle de l'entreprise par sa raison d'être : « Reconnecter ses communautés à la nature », et à permettre aux 16 000 collaborateurs du groupe d'avoir une expérience conforme à leurs attentes de sens.

À l'heure où les remises en question des salariés sont légion, la quête de sens est devenue pour beaucoup une priorité qui trouve souvent sa réponse dans la volonté de changer de carrière. 92 % des répondants dans une enquête menée en décembre 2021⁵ se déclarent en quête de sens. Plus précisément, 50 % se posent des questions et 42 % ont déjà entrepris une transition professionnelle.

1. Maud Bailly, Charles-Henri Besseyre des Horts, « La résilience organisationnelle à l'heure de la pandémie : quand une entreprise mondiale se réinvente », *Entreprise & Carrières*, n° 1542, 20 septembre 2021, p. 22.
2. www.ruptures-le-film.fr.
3. Vincent Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team-building*, Eyrolles, 2015.
4. Caroline Arnoux-Nicolas, *Donner un sens au travail*, Dunod, 2019.
5. <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/flexibilite-au-travail/des-salaries-en-quete-de-sens-mais-que-cherchent-ils-vraiment-1391677>.

Un des écueils du management ayant entraîné cette remise en question trouve son explication dans le fait que l'on a appris aux collaborateurs français *comment* faire son travail et non *pourquoi*. Les objectifs et les performances ont ainsi souvent occulté le sens. Comme le souligne depuis plus d'une dizaine d'années le sociologue François Dupuy, les entreprises ont considérablement développé des pratiques de reporting jusqu'à une overdose. Elles tuent la création de sens chez les individus⁶. Le même constat a été fait près de dix ans plus tard par Gary Hamel et Michele Zanini dans leur ouvrage *Humanocratie* (2021), dans lequel ils dénoncent tout d'abord les effets délétères de la bureaucratie galopante qui a envahi nos entreprises, petites et grandes, avant de proposer des pistes concrètes pour annihiler cette bureaucratie. C'est dans une perspective de quête de sens non satisfaite que l'on peut comprendre le phénomène de grande démission, en 2021, qui a vu 38 millions d'Américains quitter volontairement leur poste, dont 40 % n'avaient pas de solutions d'emploi⁷!

Si les start-up attirent autant de talents jeunes et moins jeunes, c'est parce qu'elles ont dans leur ADN ce sens, mais aussi et surtout qu'elles savent le transmettre à leurs collaborateurs. Face à ce constat, l'entreprise mature doit changer de prisme si elle veut garder ses salariés : leur rappeler que chaque métier contribue à la bonne marche et au développement de la société et qu'il exige des compétences spécifiques et essentielles propres à chacun, comme le proposait, dès 2010, le dirigeant indien Vineet Nayar dans son best-seller mondial⁸. Le rôle de l'entreprise est également de valoriser ces compétences et de mettre au cœur de ses valeurs son rôle positif dans la société, comme le montre le développement impressionnant du nombre de sociétés à mission, qui a dépassé le millier début 2023, dont la plupart sont, il est vrai, des PME.

Toutes ces réalités conduisent à affirmer que manager par le sens devient aujourd'hui un impératif pour la plupart des entreprises, mais cela implique un changement profond de posture de la part des dirigeants et des managers : accepter d'adopter une posture « basse » après des décennies de valorisation de la posture « haute » comme source nouvelle de légitimité, jusqu'à la reconnaissance de la vulnérabilité comme levier pour développer un mode complémentaire de management, celui de la confiance.

Manager par la confiance

L'expérience de l'entreprise « à distance » contrainte, acceptée ou subie, laisse des traces, rendant certains retours en arrière impossibles pour les collaborateurs et précipitant une nécessaire réflexion sur ce que sera l'entreprise de demain. Alors, comment se réinventer ? Comment agencer les modalités relationnelles, qu'elles soient présentes ou distancielles ?

Comment rester proches tout en étant loin ? Comment, ensemble, évoluer et proposer ? Comment dépasser la peur et avancer ? Sur fond d'accélération économique, informationnelle et technologique, ces questions interrogent la capacité profonde de résilience de l'entreprise et, avec elle, celle de ses collaborateurs.

On comprend aujourd'hui, si on ne le savait pas déjà, que la performance économique tient moins à la capacité à faire son métier, à réaliser son service ou son produit qu'à la capacité d'anticiper, de se transformer, d'apprendre et de s'adapter de plus en plus vite... ensemble.

Au cœur de cet enjeu : la capacité des managers à faire confiance, avec, en retour, le renforcement de confiance des collaborateurs. Les différentes incertitudes (pandémie, transition climatique, guerre en Ukraine, IA génératives) conduisent à réaffirmer que la confiance est une condition de survie économique des entreprises tout en rappelant que leur capacité de transformation devient la clé de leur performance. Car le contraire de la confiance dans l'entreprise ce n'est pas la défiance, mais la peur. La peur qui génère paralysie, inhibition, attentisme, souffrance ou conflit. Sans confiance des collaborateurs, pas d'intelligence collective, pas d'engagement dans le projet commun, pas de coopération, pas d'adaptabilité, pas d'énergie pour accepter l'incertitude ni de foi partagée en l'avenir⁹. La confiance est la dose de souplesse qui permet d'absorber les chocs et d'amortir les traumatismes inhérents aux changements et aux crises, afin de rebondir. La confiance est le muscle de la résilience.

Manager par la confiance c'est d'abord accepter d'être vulnérable, ensuite inspirer confiance par la promesse mais aussi espérer¹⁰. Le premier enjeu du management par la confiance passe en effet par le développement des conditions pour que chacun accepte sa vulnérabilité, pour sortir du mythe du surhomme (qui n'a pas besoin de la confiance puisqu'il est surhomme) et pour construire finalement un monde non pas de superhéros mais un monde de gens normaux, fragiles, et qui font ce qu'ils peuvent !

Le deuxième pilier de la confiance, c'est la promesse. Faire ou inspirer confiance, c'est créer une sorte de promesse : une personne s'engage sur une promesse de résultat, différente conceptuellement et pratiquement du classique contrat d'objectifs. La promesse de la confiance vient compléter précisément les contrats avec une dimension fortement psychologique. Manager par la confiance, c'est donc prendre au sérieux cette notion de contrat psychologique : c'est s'engager au-delà du formel. D'un point de vue pratique, cela amène les managers à s'interroger sur le contenu de la promesse et leur crédibilité. Mais la vulnérabilité et la promesse ne suffisent pas pour engendrer la confiance, il faut aussi s'appuyer sur l'espérance.

6. François Dupuy, *Lost in management*, Le Seuil, 2011.

7. Charles-Henri Besseyre des Horts, « La grande démission : un risque limité mais des actions pour l'éviter », *Entreprise & Carrières*, n° 1562, 7 février 2022, p. 22.

8. Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite*, Diatino (2^e éd.), 2018.

9. Institut Montaigne, *Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise*, Eyrolles, 2^e édition, 2014.

10. Olivier Truong, Fabien De Geuser, Emily Métais-Wiersch, Charles-Henri Besseyre des Horts, Paul-Marie Chavanne, *Le Management par la confiance*, Eyrolles, 2020.

Manager par la confiance, c'est également s'ancrer sur l'optimisme et la positivité¹¹.

Si la cause de l'impérieuse nécessité de la confiance en ces temps troublés est entendue, pourquoi est-il parfois si difficile pour les dirigeants et les managers de la créer et de la renforcer dans l'entreprise? Certains facteurs sont inhibiteurs, voire destructeurs de la confiance : entre autres, l'absence de raison d'être et de vision, le changement pour le changement,

l'écart entre le discours et les actes, le sentiment d'incapacité et le manque de considération. La liste de ces freins est bien évidemment plus longue et chaque contexte est différent. Il revient alors aux managers de les identifier pour pouvoir agir afin de réduire leur impact, voire les annihiler.

Enfin, manager par la confiance, c'est s'appuyer sur un certain nombre de leviers, dont la liste résumée se trouve dans le tableau ci-dessous¹².

Comportements vis-à-vis de soi-même	Comportements vis-à-vis des autres	Comportements vis-à-vis des équipes	Comportements vis-à-vis des organisations
Congruence entre discours et actes	Bienveillance, source de sécurité psychologique	Équité ET justice	Clarté des territoires
Courage	Autonomie	Parole partagée	Procédures
Exemplarité	Écoute, considération	Règles du jeu	Subsidiarité
Posture basse, humilité	Droit à l'erreur	Régulation autonome	–
Prévisibilité	Honnêteté et discours de vérité	Sens	–
Proximité	Feed-back	Gestion des malentendus	–
Transparence	Réciprocité	–	–
Vulnérabilité	Reconnaissance	–	–

Le rôle clé de l'authenticité

Cette réflexion sur l'impératif du management par le sens et la confiance nous amène à souligner que ces formes de management ne peuvent devenir une réalité que si les dirigeants et les managers sont authentiques. L'authenticité s'appuie sur la conscience de soi : lorsque l'on est capable d'observer ses propres comportements et de comprendre comment on fonctionne, d'accepter ses vulnérabilités, on est plus à même de s'entourer des bonnes personnes et de connaître ses limites. La qualité de l'authenticité est de plus en plus reconnue comme étant cruciale pour les managers, face à des générations de collabora-

teurs, notamment les plus jeunes, qui n'acceptent plus les postures de dirigeant héritées du passé, le manque de cohérence entre les discours et les actes et la panne de sens au travail.

On ne naît pas leader, on le devient! Et pour y parvenir, mieux vaut s'appuyer sur sa propre personnalité plutôt que de chercher à copier, à imiter ou à s'inspirer des autres. C'est en étant soi-même, en affirmant sa propre « voix », qu'il est possible de donner du sens et de gagner la confiance de son équipe, de cultiver avec elle des liens étroits, de développer sa force de persuasion et de donner davantage de poids à ses actions¹³. ●

11. Philippe Gabilliet, *Éloge de l'optimisme*, éditions Saint-Simon, 2010.

12. Voir Olivier Truon et alii, op. cit.

13. Diana Mayer, Andrew N. McLean, Peter Sims, Bill George, « Découvrir son leadership authentique », *Harvard Business Review France*, mars 2020.

Maurice Thévenet

Professeur à l'Essec Business School

Comment diriger aujourd'hui ?

Mutations dans le travail et permanence de la nature humaine comptent parmi les mouvements et les constantes du management. Aujourd'hui comme hier, mais dans des contextes continuellement mouvants, le manager n'est jamais un travailleur solitaire. Son problème, c'est toujours les autres, dont il faut favoriser l'engagement. Avec un rôle éminent d'intermédiaire, le manager doit être un acteur.

Comment diriger aujourd'hui ? La réponse est évidente : comme hier, bien entendu. Diriger, c'est faire en sorte qu'une action collective soit performante, et trois impératifs permanents découlent de la définition. Il s'agit de faire, d'agir : c'est donc plus que décider selon une conception technocratique, et c'est plus qu'inspirer comme les poètes du leadership l'entendent ; diriger, c'est utiliser sa liberté pour agir. Le deuxième impératif est celui de la performance de l'entreprise, quelle que soit la manière de la définir et de la mesurer : il faut donc se garder d'assimiler la « direction » dans l'entreprise à la direction dans d'autres secteurs, le sport ou la musique par exemple. Le troisième est de tenter d'influencer une action collective et d'être donc confronté au mystère des comportements humains et des relations.

Aujourd'hui comme hier, ce sont les mêmes impératifs. Mais évidemment les contextes changent et il n'y a pas eu un mais de nombreux « hier », différents d'aujourd'hui. Tout comme les mêmes problèmes de l'adolescence ou de la vieillesse se vivent à chaque époque, ils ne s'y vivent pas de manière identique. Nous sommes alors confrontés à la difficulté de décrire ce qui nous est contemporain, comme le coureur qui voudrait se regarder courir. Nous savons, sur la question des supposées générations, par exemple, combien il est difficile, voire prétentieux, de vouloir brosser le portrait des générations contemporaines. Nous allons pourtant nous y risquer à propos du « diriger aujourd'hui », en utilisant l'expérience de plusieurs décennies d'observation, de collaboration et d'expérience de la fonction de direction.

Hypothèses changeantes pour le management

Diriger aujourd'hui, c'est comme hier, sauf qu'on ne peut plus le faire avec les mêmes hypothèses, avec la même représentation, le plus souvent, de la direction d'entreprise. Trois de ces hypothèses implicites sont bousculées aujourd'hui. Première hypothèse implicite, on a souvent abordé le management comme si l'entreprise - et ce qui s'y vivait - était déconnectée de l'environnement de la société dans son époque, comme si l'entreprise était une bulle hors-sol dans laquelle les projets, les comportements et les modes de direction pouvaient ressortir à la seule logique rationnelle de l'agent économique, sans considération du contexte sociétal. Par exemple, on a souvent abordé le management comme si le travail était premier pour les collaborateurs. Cela pouvait se comprendre quand le temps de travail dans une vie était dominant et quand chacun organisait sa vie personnelle en fonction du travail. Ce n'est plus le cas, le travail est devenu second pour la grande majorité d'entre nous, second dans le temps qui lui est consacré dans une vie, second parce que l'on décide beaucoup de son travail en fonction de sa vie personnelle.

Deuxième hypothèse implicite aujourd'hui remise en cause, une vision simpliste souvent binaire de la nature humaine. Le travailleur et la travailleuse étaient pour Taylor (et beaucoup d'autres) paresseux, et les organisations du travail ou le mode de direction devaient lutter contre la paresse ou s'y adapter. Lui ont répondu les apôtres de la satisfaction, selon lesquels la personne satisfaite ne pouvait

qu'être performante (on en a encore vécu un épisode avec la récente décennie du bien-être au travail). On a également connu les tenants de la sainteté, selon lesquels la personne souhaite forcément le bien de l'entreprise, pour autant que les organisations (et les managers) leur donnent les moyens et ne les empêchent pas. Force est de constater aujourd'hui que la nature humaine est diverse. Comme de très nombreuses représentations et expériences de travail coexistent, les managers ne peuvent se satisfaire du simplisme des idéologues du management.

Troisième hypothèse implicite, le manager serait la cause et la solution de tous les problèmes. Hérauts et contempteurs de l'entreprise se rejoignent dans cette approche du management selon laquelle tout problème dans l'entreprise est la cause d'un mauvais management et la solution en est donc un management amélioré. Qualité, absentéisme, risques psychosociaux ou engagement, tout serait une question de management, comme si la responsabilité, tant des structures que des salariés eux-mêmes, était absente. Il devient pourtant évident que les problèmes de performance peuvent aussi relever d'organisations mal construites et de comportements inappropriés de salariés.

Diriger aujourd'hui, c'est donc comme hier, et les mêmes théories s'appliquent, sauf que ce n'est plus la même manière de les mettre en pratique.

Diriger n'est pas un exercice solitaire

Théorie n° 1 : le dirigeant n'est pas Lucky Luke, ce n'est pas un pauvre dirigeant solitaire. En effet, la fonction de direction s'appuie sur trois domaines d'action : celui des références (les stratégies, la culture, les visions, la raison d'être, devrait-on dire aujourd'hui), celui des règles, des processus, des systèmes et des organisations et enfin celui du management proprement dit, dans son acception la plus incarnée consistant à susciter des modes de travail collectif efficaces. La tentation de tout projet de transformation est toujours de privilégier l'un des trois domaines. À trop privilégier les références, on se perd dans les mirages de la révolution culturelle ou de l'impératif de la rationalité; à trop privilégier les systèmes, on risque les effets pervers de la bureaucratie. Mais il y a aussi le risque de donner trop d'importance au management ou au leadership en imaginant que la personne peut tout, que le leader est ce héros dont la seule force personnelle suffit à transformer la réalité.

Cette tentation est très présente aujourd'hui quand les apprentis dirigeants cherchent à copier des

modèles, à adopter de bons styles, à travailler sur les inconvénients supposés de leur profil psychologique, quand on les a persuadés de chercher en eux, par toutes sortes de techniques de conscience de soi ou de méditation, la solution à leurs problèmes et l'intuition principielle de leur pratique de direction. Un article illustre ce phénomène en relevant de manière très pertinente la difficulté de faire le saut de la direction, de changer de rôle pour diriger alors qu'on ne le faisait pas auparavant¹. C'est un problème auquel s'est trouvée confrontée toute personne accédant à des responsabilités élevées. Tous les conseils donnés ne concernent que le futur dirigeant : il doit ajuster ses modes de représentation, s'interroger sur l'histoire personnelle qu'il raconte, prendre la mesure de son nouveau rôle, questionner son mode de décision, fixer la bonne barre à ses équipes tout en gardant du temps pour lui et une certaine capacité de recul. Comme l'affirme l'auteur de l'article : « *Leadership lessons are all around you.* »

Le problème, c'est que la performance ne vient pas de ce que fait le dirigeant mais de la cohérence de ce qu'il fait; ses actions sont-elles alignées avec les références citées plus haut, ses actions sont-elles cohérentes avec les organisations et les systèmes mis en place? C'est la cohérence entre références, systèmes et pratique de direction qui compte. Le succès tient à l'alignement, à la cohérence, à la résonance, pour utiliser un concept d'aujourd'hui. Il faut donc se garder d'une vision trop individuelle de la direction, trop centrée sur la personne, alors même que les conceptions anthropologiques d'aujourd'hui exagèrent la dimension individuelle et subjective de l'action. Une caractéristique de la direction d'aujourd'hui est sans doute de devoir porter plus d'attention au dépassement de cette difficulté.

Diriger c'est considérer et engager

Théorie n° 2 : le problème du dirigeant, c'est les autres. Depuis toujours, les entreprises cherchent des moyens de se débarrasser des bipèdes. Il n'est certes pas managérialement correct de le dire, mais c'est pourtant une caractéristique commune au taylorisme, à l'automatisation, à la digitalisation ou à l'intelligence artificielle. Tout fonctionnerait tellement mieux sans le coût, le risque et les problèmes de l'humain. Toutefois, il est des activités où la performance dépend totalement de l'engagement des personnes; cet engagement – et l'attention à l'humain qu'il exige – n'est plus alors un objectif mais une contrainte. Dans *Humanocratie*², les auteurs suggèrent que le seul moyen de répondre aux impératifs de transformation profonde se situe dans la capacité, à tous les niveaux, d'imaginer des

1. Adam Bryant, « The Leap to Leader », *Harvard Business Review*, juillet-août 2023. <https://hbr.org/2023/07/the-leap-to-leader>.

2. Gary Hamel et Michele Zanini, *Humanocratie*, Diatino, 2021.

modes de coopération efficaces, seulement possibles si l'engagement des personnes est présent. La considération des autres serait donc peut-être une des clés de la direction aujourd'hui.

Or que sait-on de cet engagement, si ce n'est que le dirigeant peut contribuer à en remplir les conditions nécessaires, quoique jamais suffisantes³? Diriger aujourd'hui, c'est donc, encore plus qu'hier, travailler à remplir ces conditions. Quelles sont-elles? Premièrement, les personnes ne peuvent s'engager si elles ne comprennent rien, si elles ne perçoivent pas la cohérence entre des actions, entre des paroles et des actes. L'économie et le monde des affaires sont devenus complexes et il ne faut jamais sous-estimer cette difficulté à comprendre, avant même de rêver faire adhérer. Deuxièmement, les personnes ne peuvent s'engager si ce n'est pas donnant-donnant, si l'expérience de travail n'en vaut pas la peine : au-delà (pas à la place) de la rétribution, l'expérience du travail se joue dans des relations. Diriger aujourd'hui, c'est porter une attention extrême à la qualité des relations humaines au travail, même si les personnes ne la revendiquent pas. Enfin, on ne peut s'engager sans s'approprier un tant soit peu son travail : diriger aujourd'hui c'est aider les personnes à s'approprier leur activité, leur projet, celui de l'entreprise.

Diriger aujourd'hui, c'est comme hier, sauf que le travail s'effectue dans une société où l'engagement ne se porte pas très bien (il suffit de voir le monde politique, syndical, religieux ou associatif). Les relations humaines se réduisent souvent à des relations choisies (sur les réseaux sociaux ou ailleurs) en fuyant des relations imposées : ainsi le télétravail apparaît à certains comme le *must* désirable de la modernité et de l'épanouissement alors qu'il est loin de contribuer à l'engagement dans un projet collectif. Et malgré les discours à la guimauve sur le travail et le bien-être qui devrait lui être associé, les organisations du travail continuent d'évoluer vers plus de taylorisme, cette illusion d'un travail où l'on pourrait justement faire l'économie de l'engagement.

Diriger c'est jouer des rôles

Théorie n° 3 : le dirigeant est un acteur. Cela ne signifie pas seulement qu'il doit agir, mais aussi qu'il doit jouer des rôles. Jouer des rôles, ce n'est pas manquer de sincérité ni d'authenticité, c'est assumer la position dans un contexte social comme on joue des rôles différents dans sa famille ou dans son village. Le premier rôle à jouer quand on dirige, quel que soit le niveau, c'est celui de la « personne du milieu ». Le dirigeant, le manager est toujours entre ce qui est au-

dessus et ce qui est au-dessous, pour faire simple. Il n'y a aucun moyen d'y échapper, et les dirigeants doivent composer avec un conseil et des actionnaires. Assumer le rôle de la personne du milieu, ce n'est pas coller à ce qui est au-dessus, pour jouer au petit télégraphiste, car, sinon, à quoi sert-on alors? Ce n'est pas non plus être le porte-parole de ce qui est au-dessous. La personne du milieu doit assumer cette position intermédiaire nécessaire, elle doit créer de la valeur dans cette position. Être un acteur, ce n'est pas seulement réciter un script, c'est l'incarner, c'est le rendre performatif. Être un acteur, c'est prendre des initiatives pour incarner un script. Être un acteur, c'est repérer sa liberté et ses marges de manœuvre, c'est les avoir investies, c'est en assumer les résultats.

Rien de cela n'est nouveau aujourd'hui. Sauf que le rôle de la personne du milieu est plus délicat dans des organisations plus plates et polycentriques, où se forme silencieusement un plafond de verre entre les managers d'en haut et les managers d'en bas, entre les leaders-décideurs-inspirateurs-stratèges et les managers chargés de la machine bureaucratique au fond des cales. Il y a un plafond de verre quand ces deux catégories liées à des compétences et des parcours de carrière indépendants ne se rencontrent plus, quand les passages de l'une à l'autre disparaissent.

Être un acteur pour diriger n'est pas nouveau. Sauf que dans des sociétés très égotiques, où le *personal branding* et le profil LinkedIn tiennent lieu de diplômes, être un acteur a vite fait de devenir une injonction trop personnelle, quitte à oublier les angles morts de la fonction de direction : l'angle mort de la performance de l'entreprise et du projet collectif au profit de sa seule carrière; l'angle mort de la relation aux autres parce que tout travail – même de direction – est toujours une coopération; l'angle mort de l'apprentissage qui requiert toujours une décision de l'« apprenti » et beaucoup de travail, avant de compter sur un hypothétique talent.

Comme Blaise Pascal disait que chercher la foi, c'est l'avoir déjà trouvée, il en va de même pour la question de savoir comment diriger aujourd'hui. Se poser la question, c'est déjà s'être mis sur le chemin d'y répondre. Cela signifie que l'on a dépassé trois freins à un vrai apprentissage managérial. Le premier, c'est de réduire la direction à l'application de règles, de méthodes et de techniques; le second, c'est de croire qu'il n'existe toujours que deux catégories de dirigeants, les doués, qui profitent de leur capacité, et les autres, qui n'ont donc rien à faire; le troisième, ce serait de déduire de ce texte que s'il n'est pas de réponse définitive à la question de la direction d'aujourd'hui, ce ne serait pas la peine d'y travailler. ●

3. Maurice Thévenet, *Le Plaisir de travailler*, Éditions d'Organisation, 2000.

L'entreprise face aux revendications identitaires

Confrontées au wokisme, les entreprises doivent distinguer la face progressiste du mouvement de sa dérive radicale, qui risque de déstabiliser dangereusement le management lorsqu'on lui cède. Si le sujet n'est pas totalement neuf, il prend des dimensions inédites, et devrait préoccuper tout manager.

La formulation de revendications identitaires dans l'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Dans les années 2000, quelques affaires retentissantes impliquant des salariés ayant fait état de leurs convictions religieuses pour modifier leurs conditions de travail (exigence de salles de prière, refus de succéder à une femme sur un poste de travail, etc.) avaient incité des sociétés comme la RATP à mettre au point des dispositifs de prévention de ces situations et d'accompagnement des managers.

Après des années de relative accalmie, le phénomène reparaît, sous une forme différente. Sous l'effet conjugué d'un individualisme croissant, d'un renversement du rapport de force sur le marché du travail et d'un renouvellement des générations, se font jour, au sein de l'entreprise, de nouvelles exigences, portées par l'idéologie *woke*. Il s'agit d'un enjeu décisif, qui requiert des traitements délicats, auxquels les équipes managériales sont souvent mal préparées.

Les revendications identitaires en entreprise : quèsaco ?

L'une de ces difficultés réside dans l'identification même de cette idéologie. L'entreprise doit distinguer clairement le *wokisme*, idéologie identitariste, des revendications légitimes¹. Ces dernières visent à faire disparaître toute discrimination (consciente ou inconsciente) entraînant un préjudice en fonction de l'origine sociale, du sexe, de l'appartenance ethnique ou religieuse, ou encore de l'âge. Dans la perspec-

tive universaliste et méritocratique liée à la tradition républicaine, l'individu ne saurait être évalué en fonction d'autres critères que personnels. Le *wokisme*, à rebours, est une idéologie communautariste qui, considérant principalement les personnes en fonction de la couleur de leur peau, de leur « genre » ou de leur orientation sexuelle, tend à les y réduire. Il fait ressurgir, en particulier, une catégorie sur laquelle il insiste fortement, celle de « race » humaine².

Les activistes *woke*, mettant en œuvre des stratégies particulières de prise de pouvoir au sein des institutions qu'ils infiltrent, exigent des traitements privilégiés pour certaines catégories de personnes (fondées principalement sur le genre, l'orientation sexuelle et l'origine ethnique), prétendent « déconstruire les savoirs » – tous plus ou moins suspects de biais « sexistes » ou « postcoloniaux » – et entendent privilégier le ressenti des « dominés » ou des « racisés » au détriment des faits objectifs.

Né sur les campus des États-Unis, le mouvement s'est ensuite étendu aux milieux culturels et médiatiques puis au monde des grandes entreprises. Andrew Sullivan, l'ancien rédacteur en chef de la revue *The New Republic*, expliquait : « L'objectif visé par notre culture à présent n'est plus l'émancipation de l'individu vis-à-vis du groupe, mais la définition de l'individu par le groupe. Nous appelions cela du racisme. Maintenant, nous l'appelons *woke*³. »

C'est l'éditorialiste du *New York Times* Ross Douthat, qui a forgé l'expression « *woke capitalism*⁴ ». « Un

1. Brice Couturier et Erell Thevenon, *L'entreprise face aux revendications identitaires*, PUF, 2023.

2. Voir l'article d'Alain Policar, « L'inquiétant retour de la race », <https://www.telos-eu.com/fr/societe/linquietant-retour-de-la-race.html>.

3. <https://nymag.com/intelligencer/2018/02/we-all-live-on-campus-now.html>.

4. Ross Douthat, « The Rise of Woke Capitalism », *The New York Times*, 28 février 2018.

certain étalage de vertu ostentatoire (*virtue signaling*) sur les causes sociales progressistes, un certain degré de wokisme performatif est ainsi offert à la gauche militante de manière préemptive, dans l'espoir que d'avoir ces entreprises de leur côté dans la guerre culturelle modèrera les initiatives prises pour les taxer davantage ou pour réguler nos nouveaux monopoles. » On a ainsi vu Nike militer pour Black Lives Matter, Gillette prendre position contre « la masculinité toxique », Disney attaquer le gouverneur de Floride Ron DeSantis sur la question de la sensibilisation des élèves du primaire à la théorie du genre, Google signaler d'un cœur les entreprises et les commerces dirigés par des personnes noires, Ben & Jerry militer pour la régularisation des immigrés clandestins.

L'essayiste conservateur Stephen R. Soukup accuse carrément la gauche radicale de vouloir se servir des grandes institutions financières pour faire avancer son agenda politique – alors que celui-ci est majoritairement impopulaire dans l'opinion américaine⁵. Mais, à long terme, estime-t-il, les intérêts de la gauche radicale (*progressive*) et des grandes entreprises ne sauraient converger. La première n'en a pas seulement après les « mâles toxiques » et l'« hétéronormativité » : elle veut aussi la fin du capitalisme... Le *big business* en est-il conscient? Lénine, parlant des capitalistes, disait : « Ils nous vendront la corde pour les pendre. »

Selon l'essayiste britannique Joanna Williams, afficher des valeurs ultraprogressistes est devenu une question de statut social⁶. Hier, les membres des élites se reconnaissaient entre eux par l'achat de certaines marques, aujourd'hui, c'est par la proclamation de certaines idées.

Ce phénomène se traduit sur le plan politique. Traditionnellement, le *big business* américain soutenait le Parti républicain, y compris sur le plan financier, et les syndicats de salariés étaient acquis aux démocrates. Cela a changé. Depuis que nombre d'élus républicains ont basculé dans le populisme à la Trump, ce parti affiche une hostilité étonnante envers le « grand capital » et les « multinationales cosmopolites », qu'il accuse de pousser à une libéralisation excessive des échanges commerciaux. De son côté, la high tech est largement acquise au wokisme.

Voici que la France est à son tour touchée par ce courant de pensée. Le mouvement ayant démarré, comme aux États-Unis, par l'université, les milieux culturels sont désormais en proie à une vague de « déconstruction » des savoirs – censés reconduire des situations de « domination » –, de censure d'œuvres et de proscriptions d'enseignants (*cancel culture*). Se font jour des exigences portant non sur l'égalité des droits, mais sur l'attribution de droits particuliers, comme l'atteste le phénomène des réunions en « non-mixité ».

Phénomène de mode ou révolution culturelle? Qui sait? On voit mal cependant comment nos entreprises pourraient y échapper.

L'entreprise est potentiellement perméable aux revendications identitaires

Certes, la finalité de l'entreprise n'est pas directement politique, mais économique. « Ce que l'entreprise cherche, ce sont des personnes efficaces, pas des gens qui passent leur temps à se demander comment assumer leur identité », entend-on souvent. Mais, parallèlement, elle assume de plus en plus des fonctions sociales et environnementales, dont sont conscients ses clients et ses employés, en particulier les plus jeunes.

Toute marque doit veiller à son image, y compris à travers le traitement qu'elle réserve aux revendications émanant des minorités. L'entreprise craint à juste raison les effets désastreux d'un *bad buzz* consécutif au rejet d'une requête présentée comme légitime. De plus en plus fréquemment, elle fait face à une stratégie qui passe par les étapes suivantes : dénoncer une inégalité visible ou invisible; mobiliser un camp et traduire des « souffrances » en revendications ou en opposition; désigner et culpabiliser de présumés responsables. Les équipes managériales peuvent être déstabilisées par des exigences qui, placées sur le terrain émotionnel, sont difficiles à contrer.

Distinguer entre les revendications légitimes d'égalité des chances entre salariés, ou encore la nécessité de diversifier les équipes afin de refléter la composition de la société et de sa propre clientèle, d'une part, et une politisation des identités collectives qui menace la cohésion de l'entreprise en tant qu'institution, de l'autre, constitue un travail d'équilibriste des plus délicats.

Des leviers contre les revendications identitaires qui sapent l'entreprise

Si les directions de la communication, du marketing, de la RSE se révèlent plus perméables que d'autres à l'influence des thématiques *woke*, empêcher les dérives radicales de déstabilisation est le rôle de la direction générale. Le risque existe que certains salariés n'acceptent de collaborer qu'avec ceux qui leur ressemblent; que des droits « en plus » soient octroyés à certains collaborateurs se définissant comme des victimes; que des rivalités opposent des « communautés » pour une reconnaissance du statut d'ultime victime (« intersectionnalité »). Les signaux faibles se multiplient : dans telle entreprise, les salariés exigent que les recrutements soient effectués par une personne du genre affiché par le candidat; dans telle autre, un salarié masculin refuse de travailler avec des femmes;

5. Stephen R. Soukup, *The Dictatorship of Woke Capital. How Political Correctness Captured Big Business*, Encounter Books, 2021.

6. Joanna Williams, *How Woke Won. The Elitist Movement That Threatens Democracy, Tolerance and Reason*, Spiked, 2022.

dans une troisième, un collaborateur transgenre souhaite qu'une place soit réservée aux personnes transgenres dans les comités de direction.

L'entreprise dispose de plusieurs leviers d'action. Citons-en deux.

Le premier répond à une simple obligation légale : prévenir et sanctionner les discriminations avérées et appliquer la législation visant une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes. Si d'importants progrès ont été accomplis en la matière, des discriminations subsistent. Il faut les traiter parce qu'elles minent la cohésion de l'entreprise.

Le second levier consiste à résister à la tentation d'acheter la paix sociale en cédant. « Quand on nourrit un crocodile, il revient. » L'entreprise doit décrypter les revendications relevant manifestement du registre *wake* dans la mesure où elles affaiblissent le collectif de travail en l'atomisant selon des lignes de clivage identitaires.

Exemple : un manager sollicite l'autorisation de la direction de son entreprise aux fins d'organiser une session d'information des collaborateurs de son équipe sur la transition de genre. Le destinataire de cette demande peut s'interroger comme suit : existe-t-il un risque de discrimination ou un fait de discrimination avérée à l'égard d'un membre de l'équipe ? L'équipe en question souhaite-t-elle mieux connaître une cible à qui elle s'adresse (à des fins commerciales ou de recrutement) ? Le demandeur est-il un militant de la cause qui souhaite promouvoir un sujet sociétal sans rapport avec l'objet de l'entreprise ? Selon le contexte, et en l'occurrence l'analyse de l'intention du demandeur, l'entreprise décidera de l'opportunité de donner suite ou non.

Autre exemple : l'interdiction faite à un sujet masculin de s'exprimer sur les questions d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au motif de son illégitimité (c'est un homme). Une telle injonction, émanant d'une poignée de salariées militantes féministes radicales, est caractéristique de l'idéologie identitariste qui ne reconnaît le droit de défendre la cause d'une « catégorie » qu'aux seules personnes s'y référant pour mieux éliminer l'autre.

Définir une stratégie et veiller à son respect implique une vigilance de tous les instants. Citons l'exemple

de ce DRH qui commande une formation au sexisme ordinaire dans le cadre de la politique de lutte contre les discriminations et qui, assistant à une session, constate que le message délivré par le prestataire s'inspire de l'idéologie identitariste. En l'espèce, la formatrice professait que tout agissement d'un homme envers une femme est constitutif de harcèlement sexuel dès lors que celle-ci se sent offensée – la violence masculine à l'égard des femmes serait systémique et le ressenti (« micro-agression ») primerait les faits.

Il n'est pas rare que les fonctions de diversité et d'inclusion au sein de l'entreprise soient occupées par des militants de certaines causes identitaires qui profitent de cette position pour les promouvoir ou fassent preuve, avec les meilleures intentions du monde, d'un excès de zèle. Si ces directions doivent évidemment veiller à l'application de lois qui, dans une certaine mesure, tendent à normer les comportements, elles doivent se garder de prendre des initiatives qui en viendraient à normer la pensée. Tout ce qui s'apparente à de la « rééducation culturelle » s'avère généralement contre-productif. De même, les démarches comportant une incitation faite aux membres du personnel de révéler publiquement leur orientation sexuelle, sous prétexte de lutter contre les préjugés, doivent être évitées. La vie privée des employés ne regarde pas leurs employeurs.

Un mot pour conclure : laïcité

Le principal défi pour l'entreprise est celui de la cohésion du collectif de travail face à des revendications de plus en plus individualistes. Aux managers de dégager le bon équilibre entre la reconnaissance de la singularité de chacun, source de performance, et la mise en exergue de différences, qui incite chacun à courir après ses propres droits. L'entreprise ne doit pas perdre de vue son socle collectif non négociable. À cet égard, un concept nous paraît particulièrement éclairant et utile : la laïcité. Cette notion signifie qu'il est des contextes dans lesquels l'appartenance à une communauté, une préférence, une marque de son identité doit être mise en sourdine car elle n'est pas pertinente. Ce qui peut être revendiqué dans le cadre de la cité, dans un espace politique, n'a pas forcément à l'être dans le cadre professionnel. La ligne de crête est difficile à tracer et l'appréciation au cas par cas requiert une bonne dose de courage et de lucidité. ●

Roger Vandomme

Chief data scientist et président, SMC.ai

Les consultants et le conseil en management

Au cœur de réussites mais aussi de controverses, le secteur du conseil en management présente deux faces. À condition de prudence et de méthode, le recours aux consultants peut être gage de succès. À défaut, cet emploi de ressources externes, aux caractéristiques souvent coûteuses et parfois idéologiques, peut se révéler contre-productif.

Le monde des consultants en management, ou conseils en gestion, est en plein essor. S'ils font parfois la une des journaux, pas toujours de manière flatteuse, les cabinets de conseil, qu'ils soient petits ou grands, jouent souvent un rôle crucial dans le développement des entreprises et l'atteinte de leurs objectifs. Leur rôle, cependant, reste sujet à controverse. Tentons de mieux comprendre ces acteurs incontournables des économies modernes et d'en tirer un enseignement.

Un peu d'histoire

Qu'elles soient exercées par des ministres, des vizirs ou des chanceliers, les fonctions de conseil ont toujours existé. Mais les débuts des cabinets structurés et spécialisés dans le monde des affaires sont bien plus récents. Les premiers cabinets de conseil, tels que Arthur D. Little (1886), Booz Allen Hamilton (1914) et McKinsey (1926) émergent aux États-Unis. À cette époque, leur rôle est principalement axé sur l'amélioration des systèmes de gestion et l'efficacité opérationnelle.

Pendant la Grande Dépression, dans les années 1930, les cabinets de conseil jouent un rôle essentiel en aidant les entreprises à s'adapter à la crise économique. Leurs services s'élargissent pour inclure des conseils en matière de restructuration et de planification stratégique.

Après la Seconde Guerre mondiale, le conseil en management connaît une croissance significative en raison de la nécessité pour les entreprises de se moderniser et de s'adapter aux nouvelles réalités économiques. Des cabinets comme The Boston Consulting Group (1963) voient le jour et contribuent à définir le secteur.

Puis les grands cabinets élargissent leur portée internationale dans les années 1970. Ils diversifient leurs services pour inclure des domaines tels que la gestion du changement, la stratégie d'entreprise et les fusions-acquisitions. Alimentés par la mondialisation des entreprises et les progrès technologiques, de nouveaux voient le jour, et certains atteignent une taille mondiale, comme Bain & Company (1973) et Deloitte Consulting (1995).

Les deux dernières décennies sont surtout marquées par une augmentation significative du nombre d'acteurs, en particulier avec l'émergence de cabinets spécialisés dans des secteurs spécifiques ou des niches d'expertise. Le rôle des consultants en management évolue sans cesse, pour inclure aujourd'hui des domaines tels que la durabilité, la transformation numérique, l'analyse de données et même l'intelligence artificielle.

Aujourd'hui, les grands cabinets de conseil en management continuent de jouer un rôle essentiel, offrant leurs services non seulement aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, mais également aux institutions et même aux États. L'industrie du conseil est en constante évolution pour s'adapter aux besoins changeants des entreprises, ce qui lui permet de rester un acteur majeur dans le paysage commercial moderne.

Cependant, la décision de faire appel à un cabinet de conseil puis le choix de celui-ci se révèlent particulièrement ardues tant la perception de ces acteurs peut être source de méfiance. Souvent perçus comme un mal nécessaire, ils sont trop petits ou trop grands, trop spécialisés ou trop généralistes ; et toujours trop chers.

Anges gardiens...

Il est difficile de contester que les consultants en management offrent une expertise extérieure et une approche objective à des défis organisationnels. Leurs services peuvent être inestimables pour les entreprises, en particulier pour celles qui cherchent à se développer, à se restructurer ou à résoudre des problèmes spécifiques et hautement complexes.

Un cabinet intègre et compétent pourra apporter à son client :

- **Une expertise externe et spécialisée.** Les consultants en management apportent un regard neuf. Ils ont souvent une expérience diversifiée dans différents secteurs d'activité, et leurs compétences permettent d'apporter des solutions éprouvées ou des approches novatrices.
- **Une approche objective.** Étant tiers indépendants, les consultants peuvent évaluer les problèmes et les opportunités sans être influencés par des biais internes ou par les politiques de l'entreprise. Ils peuvent ainsi fournir des recommandations objectives et impartiales.
- **Un gain de temps.** Les consultants apportent une approche méthodique, une expérience diversifiée et une efficacité de travail qui peuvent accélérer le processus de prise de décision et d'exécution des projets.
- **Une flexibilité et une adaptabilité d'emploi.** Les consultants peuvent être engagés pour des missions spécifiques et sur une période déterminée, offrant ainsi aux entreprises la possibilité d'obtenir une expertise précise sans avoir à supporter les coûts permanents liés aux embauches.
- **Une opportunité de formation et de développement.** Travailler avec des consultants peut permettre aux employés de bénéficier d'un transfert de connaissances, ce qui renforce les capacités de l'entreprise à long terme.

Pour illustrer notre propos, il existe de nombreux exemples d'interventions positives de cabinets de consultants ayant contribué à sauver des entreprises ou à les transformer de manière significative. Dans les années 1990, IBM est confronté à une grave crise financière. En 1993, Lou Gerstner est nommé PDG et fait appel à McKinsey pour l'aider à restructurer l'entreprise. Grâce à leurs recommandations, IBM se recentre sur ses activités principales, réduit les coûts et adopte une approche axée sur les services. Ces changements permettent à IBM de se redresser et de redevenir un acteur majeur.

Toujours dans les années 1990, Apple est en perte de vitesse. Steve Jobs reprend la direction de l'entreprise en 1997 et engage Bain pour développer une nouvelle stratégie. Bain contribue à la création du célèbre « Think Different » et recommande un recentrage sur les produits phares. Ce seront notamment l'iMac et l'iPod. Ces initiatives se révèlent essentielles pour revitaliser Apple et en faire l'une des entreprises les plus prospères du monde.

En 2006, Ford Motor Company est au bord du gouffre. Alan Mulally est nommé PDG et engage Booz Allen Hamilton pour mettre en œuvre un plan de redressement. Grâce à une stratégie de restructuration efficace, un recentrage sur les marques clés et une gestion plus rigoureuse des coûts, Ford évite la faillite.

... ou démons usurpateurs ?

Ces succès dépendent souvent de la combinaison d'une analyse approfondie des problèmes et des opportunités et d'une mise en œuvre efficace des recommandations. Si ces exemples illustrent comment l'intervention de cabinets de conseil peut jouer un rôle clé dans la réussite d'une entreprise, tout n'est cependant pas rose dans le monde des consultants en management.

La perception négative qui leur est souvent attachée est malheureusement parfois méritée et repose sur des pratiques discutables, telles que :

- **La promesse d'experts mais le recours excessif aux stagiaires.** Certains cabinets mettent en avant des noms d'experts renommés pour attirer les clients. Dans la réalité cependant, ces experts ne sont que rarement impliqués dans les missions. Une grande partie du travail est confiée à des stagiaires, ce qui permet d'augmenter les bénéfices, mais peut compromettre la qualité des services rendus.
- **La surutilisation de solutions génériques.** Les cabinets de conseil ont souvent à traiter des problèmes similaires. Ainsi, pour économiser du temps, certains consultants peuvent être tentés de recycler des solutions génériques, qui ne sont pas spécifiquement adaptées aux besoins et aux défis de l'entreprise.
- **La création d'une dépendance.** Faire appel à des consultants peut créer une dépendance à l'égard de sources externes pour résoudre les problèmes internes. Cela peut limiter la capacité de l'entreprise à développer des compétences, et même aller jusqu'à une perte de contrôle sur la gestion de l'entreprise. Certains cabinets peuvent être tentés de créer cette situation de dépendance

sur le long terme dans le but de créer une clientèle captive.

- **La complexité de la mise en œuvre.** L'exécution des recommandations du consultant peut être complexe, nécessitant des ajustements organisationnels parfois difficiles à réaliser. Fréquemment, les consultants se contentent de proposer les solutions. À charge pour l'entreprise de les exécuter. Il est ainsi souvent reproché aux consultants de proposer des solutions irréalisables. Ce qui ne les empêche pas de présenter leur facture.
- **La surfacturation.** Parlant de factures, justement, les tarifs exorbitants ne sont pas le moindre reproche fait aux cabinets de conseil, renommés ou pas. Des accusations de surfacturation ont été portées contre certains cabinets, ce qui soulève des préoccupations quant à la transparence des tarifs et à la justesse des coûts facturés. Associé à l'accusation de création de dépendance, on commence à entrevoir de la malversation, voire de l'extorsion.

Les exemples ne manquent malheureusement pas. Ils sont d'ailleurs foison et ont nourri une riche littérature sur le sujet. En voici trois illustrations.

En 2001, Enron, l'une des plus grandes sociétés d'énergie aux États-Unis, s'effondre en raison de pratiques comptables douteuses et de fraudes. Arthur Andersen, l'un des plus grands cabinets d'audit et de conseil, est responsable, entre autres, de la vérification des comptes. Le cabinet est critiqué pour son manque de diligence dans la détection des irrégularités comptables et finalement reconnu coupable d'entrave à la justice, ce qui conduit à sa dissolution.

En 2008, l'effondrement de la banque d'investissement Lehman Brothers joue un rôle majeur dans la crise financière mondiale. Ernst & Young, le cabinet d'audit et de conseil chargé de la vérification des comptes, est critiqué pour avoir manqué de signaler certaines pratiques comptables risquées. Cette situation conduit à des poursuites judiciaires et met en lumière les lacunes du système de régulation et de supervision.

À partir de 2007, McKinsey, bien avant donc les débats français sur les recours du secteur public au cabinet, est impliqué dans une controverse liée à son travail avec Purdue Pharma. On reproche à McKinsey d'avoir conseillé Purdue sur la manière de stimuler les ventes d'OxyContin, un puissant analgésique opioïde, malgré les inquiétudes concernant les abus et les dépendances. Cette implication conduit à des critiques sévères et à des enquêtes judiciaires sur le rôle du cabinet dans la crise des opioïdes aux États-Unis, crise qui aura fait plus de 450 000 morts en deux décennies.

Ces exemples mettent en évidence les conséquences désastreuses qui peuvent découler d'interventions inappropriées ou négligentes de cabinets de consultants. Des erreurs de conseil, des manques dans l'évaluation des risques ou des conflits d'intérêts peuvent entraîner des répercussions graves pour les entreprises et conduire à des poursuites judiciaires, à des pertes financières importantes et à des dommages réputationnels.

Un rôle idéologique ?

Outre les aspects purement professionnels, il est aussi fait grief, essentiellement aux grands cabinets américains, d'être des vecteurs idéologiques. En effet, ceux-ci jouent un rôle significatif dans la sphère mondiale, tant dans le domaine des affaires que dans celui de la politique. Ces cabinets sont souvent accusés de promouvoir et de diffuser des idéologies atlantistes.

Ces accusations visent à souligner le rôle potentiellement biaisé de ces cabinets en faveur des intérêts américains et occidentaux, au détriment de perspectives globales plus diverses. Ces griefs sont essentiellement la promotion de politiques économiques néolibérales, la centralisation des pouvoirs, la diffusion d'une culture homogène, la formulation et la promotion de politiques publiques particulières.

Leurs partisans font valoir que leur objectif principal est de fournir des conseils basés sur l'expertise, et non de promouvoir des idées politiques. Malgré des efforts de communication, leurs détracteurs restent sceptiques quant à la possibilité d'éviter complètement les biais idéologiques dans un contexte international complexe.

Dans tous les cas, il serait souhaitable que les cabinets de consultants maintiennent des normes élevées d'intégrité, de transparence et de responsabilité. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas. La décision d'utiliser les services d'un consultant et le choix de celui-ci se révèlent alors une tâche délicate.

Voici quelques conseils pour tirer pleinement parti de la relation avec celui qui devrait être un partenaire de confiance :

- **Clarifiez vos besoins.** Identifiez clairement les problèmes que vous souhaitez résoudre ou les objectifs que vous souhaitez atteindre. Assurez-vous que les attentes sont bien définies dès le début de la collaboration.
- **Vérifiez les références.** Assurez-vous de vérifier les antécédents des candidats et de contacter leurs anciens clients.

- **Contrôlez les coûts.** Assurez-vous que les coûts sont clairement définis et n'hésitez pas à demander des exemples de projets similaires précédemment réalisés.
- **Encouragez la communication.** Favorisez une relation de travail ouverte, où les membres de l'équipe interne peuvent poser des questions et exprimer leurs opinions.

En conclusion, les consultants en management peuvent jouer un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise. Bien choisis et utilisés à bon escient, ils peuvent apporter une valeur ajoutée significative. Cependant, il est important de rester vigilant face aux pratiques douteuses et de s'assurer que la relation est fondée sur la transparence, la communication et des objectifs clairs. Le succès de l'intervention dépend de la sélection judicieuse du cabinet et de la capacité de l'entreprise à tirer parti de son expertise tout en développant ses propres ressources internes. ●

BIBLIOGRAPHIE

- ***The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business***, par Duff McDonald (2014). L'histoire de McKinsey, l'un des plus grands cabinets de consultants en management au monde, et son influence sur les entreprises américaines.
- ***The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus***, par John Micklethwait et Adrian Wooldridge (1996). L'industrie des consultants en management et l'analyse de l'influence des « gourous » du management sur les entreprises.
- ***The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World***, par Walter Kiechel (2010). L'évolution de la stratégie d'entreprise et l'impact des cabinets de conseil en gestion sur cette discipline.
- ***The McKinsey Way***, par Ethan M. Rasiel (1999). Aperçu du fonctionnement interne de McKinsey & Company et des méthodes de résolution de problèmes utilisées par le cabinet.
- ***House of Lies: How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time***, par Martin Kihn (2005). Regard satirique sur l'industrie des consultants en management et les tactiques utilisées par certains cabinets.
- ***The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives***, par Carl W. Stern et Michael S. Deimler (2006). Principes fondamentaux de la stratégie d'entreprise tels qu'enseignés par le BCG.
- ***The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers***, par Phil Rosenzweig (2007). Mythes et illusions courantes dans le monde des affaires, y compris dans le domaine des consultants en management.
- ***The Management Myth: Debunking Modern Business Philosophy***, par Matthew Stewart (2010). Remise en question de certaines des idées couramment véhiculées par les consultants en management et les gourous du management.
- ***Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting***, par Lewis Pinault (2000). Exploration du côté sombre de l'industrie des consultants en management et mise en lumière des pratiques controversées.
- ***Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin***, par James O'Shea et Charles Madigan (1997). Critique incisive du fonctionnement et de l'importance de l'industrie du conseil en gestion.

Regards sur le management dans le bâtiment

Il n'y a pas d'école de management du bâtiment, mais le bâtiment est lui-même une école de management. Les pratiques et les philosophies, dans le secteur, présentent des différences, des nuances et des points communs. L'ensemble permet en tout cas, comme le montrent quelques illustrations, de la performance et de l'innovation.

Le management est-il différent dans le bâtiment? En quoi se singularise-t-il? La réponse n'est pas évidente. Entraîner, former, évaluer, motiver les hommes (et, bien entendu, les femmes), voilà des actions qui revêtent certains traits particuliers dans ce secteur d'activité. Il n'est pourtant pas évident de les distinguer. D'abord parce que le bâtiment est si large et si divers que tous les types de management peuvent s'y retrouver.

Si le management dans le bâtiment recouvre toutes les facettes que peuvent contenir le mot et le verbe manager, il résulte probablement lui-même d'une alchimie particulière entre les bras, les cerveaux et les cœurs. Le monde de l'entreprise, tous secteurs confondus, vit, en effet, la troisième étape historique de ses ressources humaines¹. Pendant longtemps, il lui a fallu d'abord des bras. Depuis un siècle et demi, elle a de plus en plus produit avec des cerveaux.

Demain, elle travaillera surtout avec des cœurs. La capacité à travailler avec les autres devient centrale. C'est un formidable défi pour les entreprises. Elles savaient repérer les bras à l'œil nu. Elles détectaient les cerveaux sur la base des qualifications techniques, en s'appuyant à la fois sur l'expérience et sur la certification des savoirs qu'est le diplôme scolaire ou universitaire. Or les diplômés, aussi prestigieux puissent-ils être, ne disent rien ou presque de la capacité de leurs détenteurs à travailler avec d'autres, à mener des équipes, à conduire des projets.

Le bâtiment a et aura toujours besoin de bras, de cerveaux et de cœurs. Les chantiers réussis reposent sur la composition équilibrée entre ces organes. Dans cette logique organique, le secteur du bâtiment est, à bien des égards, exemplaire. C'est ce que montrent quelques regards sur le management dans le bâtiment, avec les contributions d'entrepreneurs du secteur.

Cet article repose sur les contributions d'entreprises du bâtiment, avec des tailles variées, des spécialités diverses, des histoires différentes. Toutes ont la passion du métier et du management pour bien faire. Les voici, par ordre alphabétique : Acorus, GTPR, Hervé Thermique, Largier Technologie, SNIE, Soprema. Que les contributeurs soient chaleureusement remerciés, eux aussi par ordre alphabétique : Philippe Benquet, Pierre-Étienne Bindschedler, François Carmeille, Fabien Crief, Laurent Crief, Emmanuel Hervé, Christophe Ramé, Patrick Ramé, Sébastien Ramé, Jean Ramirez.

1. Voir Jean-Marc Vittori, « Après les bras et les cerveaux, les entreprises auront besoin de cœurs », *Constructif*, n° 50, 2018, pp. 61-64.

Le management par l'autonomie

Créée en 1932 et employant 80 salariés, la société Largier Technologie, spécialiste des lots techniques du bâtiment, est implantée sur un axe Ardèche-Hérault avec cinq agences. Elle a engagé, il y a une dizaine d'années, une profonde réorganisation en découpant son organisation en équipes (10 à 15 personnes) en totale autonomie. Les prérogatives de chaque équipe sont totales et concernent toutes les fonctions de l'entreprise. La société a intégré ces dernières années plusieurs sociétés pour former le groupe Hythlodée, qui emploie désormais 220 personnes pour un chiffre d'affaires de 22 millions d'euros.

L'autonomie d'une équipe passe par un préalable essentiel : celui de l'autonomie des personnes qui la composent. L'autonomie, loin d'être synonyme d'anarchie, vise à permettre à chaque individu d'exercer son jugement, de prendre des initiatives et de contribuer activement. Cependant, ce droit est inextricablement lié au devoir de prendre en compte les conséquences de ses actions. Ces deux faces d'une même pièce ne sont pas à considérer de façon statique mais comme évoluant de manière dynamique dans le temps et dans l'environnement dans lequel on se trouve. La logique du don (Marcel Mauss) est à l'œuvre ici : « Je te donne de l'autonomie et tu me le rends en responsabilité. » Deux conditions sont nécessaires pour amorcer ce processus. D'abord s'assurer que la personne a la capacité de « rendre » ; et donc commencer modestement. Ensuite, faire le pari que cette relation va réussir ; donc faire confiance. Une fois la spirale engagée (encore plus de responsabilités pour encore plus d'autonomie), elle devra être entretenue par les managers.

Autonomie : jusqu'où ? Les dirigeants ont fait le choix d'encadrer cette autonomie par moins de dix règles, non négociables. Les définir a été un travail important. Celles-ci s'attachent non pas à uniformiser les personnes (surtout pas !), mais à définir les règles du jeu dans les équipes (collaboration) et entre les équipes (coopération).

Autonomie : pour quoi faire ? En interne, l'un des aspects les plus gratifiants du management par l'autonomie est de favoriser le développement continu des personnes, en encourageant l'apprentissage ou en offrant des occasions de perfectionnement. Cela se traduit par une plus grande motivation, une augmentation de la conservation des talents et une culture d'entreprise durable axée sur le développement. En externe, l'agilité que procure ce mode de management permet aux équipes de s'adapter aux situations impo-

sées par un monde qui change avec une fréquence et une amplitude toujours plus élevées.

Un des écueils possibles consiste à confondre autonomie et individualisme. Pour l'éviter, les compétences et les besoins individuels doivent toujours s'intégrer dans une définition d'objectifs communs et partagés dans chaque équipe.

Il ne faut pas minimiser la complexité de cette approche. Elle exige une communication ouverte et transparente aidée par un système d'information ouvert à tous, ainsi qu'une culture d'entreprise solide pour fonctionner harmonieusement. Enfin, un des défis les plus difficiles à relever est d'être conscient que tous les membres d'une équipe peuvent ne pas être prêts à assumer un niveau élevé d'autonomie, nécessitant ainsi une période d'adaptation et de soutien.

Le management concertatif

Depuis qu'elle a été créée, en 1972, la société Hervé Thermique développe un management « concertatif », accordant aux « intraentrepreneurs » de l'entreprise une large autonomie. Cette dynamique concerne toutes les entités du groupe Hervé, spécialisé dans le génie climatique et électrique et la gestion énergétique des bâtiments, avec ses 3 500 salariés répartis en 270 petites structures.

Cette approche du management n'est pas un dogme mais une pratique. Si elle n'est pas spécifique au bâtiment, elle lui est particulièrement adaptée. La qualité de la relation humaine est assurément fondamentale dans ce secteur, sur ses chantiers, dans ses instances.

L'idée du management concertatif est de donner la possibilité à tous les acteurs de l'entreprise de participer aux décisions qui les concernent. Concrètement, il s'agit, avec une organisation très décentralisée, de permettre à tout un chacun de pouvoir dire et entendre les choses avec franchise et sincérité. La concertation organisée, avec une collégialité ouverte, permet une coopération optimisée.

À cet effet, il faut une organisation opérationnelle à taille humaine, avec des groupes responsabilisés de 7 à 20 personnes, des managers de proximité par activités. Au quotidien, le management est concertatif car il s'agit d'échanger sur ce qui va et ce qui ne va pas, sur les voies et moyens pour faire mieux ensemble.

Avec ce management singulier, pour lequel les chantiers et les projets du bâtiment sont particulièrement

Un management en innovation permanente

Entreprise familiale créée en 1966, exerçant dans l'électricité, la SNIE a grandi jusqu'à compter plus de 500 salariés. Elle développe ses valeurs de culture de qualité et de SST (santé et sécurité au travail), de promotion interne et de formation interne. Elle a toujours adapté son mode de fonctionnement à la croissance et à l'évolution de son environnement.

En matière de dialogue social, la SNIE a été l'une des premières entreprises en France à mettre en place un conseil d'entreprise au lieu d'un comité social et économique (CSE).

En matière de formation, l'École de formation interne (EFI) s'adresse au métier central de l'entreprise : l'électricien de chantier ou électricien monteur. Ces professionnels représentent deux tiers des effectifs. Avec deux formateurs à temps plein à son démarrage, l'EFI a fait la démonstration de son utilité et de sa performance, en formant les nouveaux arrivants mais aussi tous les monteurs à n'importe quel moment de leur carrière.

Investir dans une EFI, c'est permettre de faire face à la difficulté de recruter (moins de profils, et de moins bonne qualité). C'est une volonté de renforcer encore la formation interne, sans remettre en cause ce qui existe (les tuteurs sur chantier, par exemple). C'est la volonté d'améliorer l'intégration et de mieux maîtriser la qualité *via* la gestion des compétences.

En matière d'expression, l'entreprise veut faire du droit à l'expression un vecteur pour une amélioration continue. Il s'agit de transformer les réunions « droit à l'expression » (DAL), définies par le Code du travail, en un outil dynamique que l'on baptise RAM (réunions d'attentes mutuelles). Les salariés étant demandeurs de plus de suivi, le processus DAL/RAM est étalé sur trois ans, dans chaque service (avec mise en place par accord collectif). Il comprend trois phases :

- réunions collectives au cours desquelles les remarques et observations sont collectées par des animateurs autres que les hiérarchies;
- restitution des réponses formulées par les hiérarchies;
- réunions de suivi et de mise en œuvre des solutions pendant tout le reste de la période triennale, gérées cette fois-ci par le responsable du service concerné.

Le management innovant passe aussi par la digitalisation des process. L'usage des systèmes d'infor-

mation de type ERP (*entreprise resource planning*) permet de gérer et de suivre au quotidien l'ensemble des informations et des services opérationnels de l'entreprise. L'usage, pour les ressources humaines, d'un système d'information RH (SIRH) permet de mieux maîtriser, pour tout le monde, tout ce qui va de la paye aux entretiens en passant par la formation. De fait, le recours à l'informatique et au numérique autorise des solutions, adaptées à l'interne, pour faciliter les activités du quotidien.

D'où l'importance, pour le management, de la direction informatique afin d'assumer ces missions au service des utilisateurs, tout en renforçant toujours davantage la cybersécurité, une dimension du management devenue cruciale.

Manager une entreprise familiale du bâtiment

Née en 1908, SOPREMA est une entreprise industrielle familiale de plus de 100 ans. Spécialiste des solutions d'étanchéité de toiture, devenue leader de son marché, elle a développé son expertise avec des solutions d'isolation pour toutes les parois de la maison, des solutions de gestion des énergies naturelles et des systèmes de fonctionnalisation de toiture comme le solaire, la végétalisation ou, plus récemment, la gestion des eaux pluviales.

Elle compte aujourd'hui plus de 10000 collaborateurs répartis sur différents sites dans le monde. Ils étaient moins de 1000 dans les années 1990. Un noyau de collaborateurs présents il y a trente ans est aujourd'hui encore actif dans le groupe. Certains occupent des fonctions de direction et représentent un savoir et une expertise dont l'héritage est précieux.

À mesure que le monde évolue, l'entreprise doit par ailleurs faire face aux défis des marchés et aux défis technologiques, qui imposent une évolution des modes de pensée et des modes de travail. La plus grande difficulté est de conserver l'identité et l'essence familiale, car il est important pour l'entreprise de ne pas changer cet ADN. Entreprise familiale, l'entreprise est en réalité une famille d'entrepreneurs.

Sur la question du management, le président de l'entreprise précise souvent qu'il manage de la manière dont il aimerait être managé. Le management joue un rôle essentiel dans la réussite de l'entreprise. L'entreprise est connue pour sa culture d'entreprise forte et ses valeurs traditionnelles, ancrées dans la durabilité, la qualité et l'innovation. Le management veille à préserver cette culture, car elle est un élément clé de son identité et de son succès. La culture d'entreprise encourage l'esprit d'équipe, la responsabilité

sociale et environnementale, ainsi que la recherche constante de l'excellence.

Le style de management est souvent participatif, favorisant l'implication des collaborateurs dans les processus décisionnels. Les managers encouragent les idées novatrices et la collaboration transversale entre les différents services. Cette approche permet de valoriser le potentiel de chacun, de renforcer l'engagement des salariés et d'améliorer la réactivité face aux défis du marché.

L'entreprise attache une grande importance à la formation et au développement des compétences de ses employés. Le management identifie les besoins en formation et offre des opportunités de développement professionnel pour permettre aux collaborateurs de progresser dans leur carrière.

Le management reconnaît l'importance de la responsabilité environnementale. L'entreprise s'engage à réduire son impact sur l'environnement et à promouvoir des pratiques durables. Cet engagement est également transmis aux employés, qui sont sensibilisés à l'importance de préserver les ressources naturelles et de développer des solutions respectueuses de l'environnement.

Après plus de trente ans à la direction du groupe, se pose aujourd'hui la question de la succession du président. Celui-ci a joué la transparence avec ses collaborateurs et a annoncé y travailler sérieusement pour passer le relais sous cinq à dix ans. Il a par ailleurs précisé que le futur était entre les mains des 450 top managers du groupe. En encourageant un leadership participatif, la formation continue des employés et une communication transparente, l'entreprise vise à rester compétitive sur le marché mondial tout en préservant son héritage familial et ses valeurs traditionnelles.

Chaque collaborateur a un rôle à jouer. Il est nécessaire de travailler en équipe, de s'écouter mais de laisser aussi la personnalité de chacun s'exprimer. C'est ce qui fait la force d'une famille. Et l'entreprise est avant tout une grande famille.

Manager une semaine de quatre jours

Lorsqu'il est question de la semaine de travail de quatre jours, le secteur du bâtiment n'est généralement pas le premier à venir à l'esprit. Acorus, créée en 1996, est une entreprise spécialisée dans l'écorénovation qui regroupe 1600 collaborateurs. Elle a réalisé 265 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022. Elle teste, depuis le 1^{er} janvier 2023, le passage à la semaine de quatre jours sans baisse de salaire dans son agence de Nantes (70 salariés).

En décidant d'adopter la semaine de quatre jours à Nantes, l'entreprise a fait le pari audacieux d'un changement radical de son organisation. Elle démontre qu'une telle transition est possible, et même bénéfique lorsqu'elle est soutenue par une culture managériale coresponsable.

À cet effet, l'entreprise a dû repenser son fonctionnement interne, notamment en matière de management. L'évolution a été rendue possible grâce à la préexistence d'une culture managériale basée sur la coresponsabilité.

En effet, ce nouveau mode de travail n'est envisageable que si tous les acteurs partagent un socle de valeurs qui concourent au rapport gagnant-gagnant recherché par le projet. Cette évolution s'est donc appuyée sur des valeurs collaboratives telles que le collectif, l'agilité, la responsabilité et l'équité. Les employés ont aussi dû apprendre à travailler ensemble d'une manière nouvelle et plus efficace. La communication ouverte, l'entraide et la solidarité ont été placées au cœur des interactions de l'entreprise. L'importance de ces valeurs a été soulignée par la mise en place d'outils de travail collaboratifs et d'accompagnement centrés sur le travail d'équipe.

Pour réussir le passage à quatre jours, le rôle du manager doit évoluer pour devenir un « manager facilitateur ». Cette transformation implique un soutien et un accompagnement des équipes plutôt que de seules directives. Il s'agit d'encourager l'autonomie, de favoriser la prise de décision et de stimuler la collaboration. Le manager n'est plus le seul détenteur du pouvoir décisionnel. Il aménage des opportunités d'apprentissage et de développement à son équipe. Le passage à quatre jours devient ainsi un projet collectif de l'équipe soutenue par le manager.

La transition vers une semaine de quatre jours a été un véritable défi pour l'entreprise, mais le résultat en valait la peine. Les collaborateurs de Nantes font état d'une meilleure qualité de vie, d'une productivité accrue et d'une satisfaction générale supérieure. De plus, la culture managériale renouvelée a permis à l'entreprise de renforcer sa cohésion interne et sa résilience face aux défis.

Cette réussite peut servir de source d'inspiration aux entreprises du secteur du bâtiment qui envisagent un tel changement. Elle illustre les avantages de la coresponsabilité et du management collaboratif. Ce parcours prouve que le bien-être des employés et la performance de l'entreprise ne sont pas des objectifs mutuellement exclusifs. Ils peuvent être atteints simultanément grâce à des approches innovantes en matière de gestion et d'organisation du travail. ●

Laëtitia Vitaud

Essayiste et conférencière sur le futur du travail, présidente de Cadre noir Ltd.

Le bon sens managérial : entre science et pratique

De la vision scientifique héritée des méthodes industrielles du XX^e siècle, nous passons à une vision plurielle qui accorde plus d'importance au « bon sens » managérial et à l'approche contextuelle. Pourquoi les interactions informelles sont-elles vues aujourd'hui comme l'un des piliers du succès d'une organisation ? Comment développer ce bon sens et favoriser l'adaptation aux environnements culturellement divers et en mutation ?

Le management fait l'objet de pléthore de nouvelles publications chaque semaine. La discipline s'enseigne dans les écoles de management et se formalise dans les manuels. Après la révolution industrielle, on a voulu en faire une science infaillible, afin que les processus de planification, d'organisation et de contrôle des ressources permettent d'atteindre les objectifs de manière parfaitement efficiente.

Au XX^e siècle, la vision scientifique du management a été dominante. Héritée des méthodes tayloristes puis fordistes visant à rationaliser et à fiabiliser la production, cette vision ignorait la réalité complexe du travail, dans laquelle les interactions informelles et la culture organisationnelle déterminent le succès d'une entreprise. Elle faisait preuve d'une cécité délibérée concernant l'aspect chaotique et imprévisible des relations humaines et des différends culturels.

Mais comme l'avait écrit Peter Drucker, considéré comme l'un des prophètes d'une discipline qu'il a contribué à élaborer, « la culture dévore la stratégie au petit déjeuner ». Aucun plan, si parfaitement conçu soit-il, ne tiendra la route si les équipes au travail n'y adhèrent pas et le sabotent. Pendant des décennies, on a certes abordé le management avec une approche scientifique prétendument rigoureuse, des modèles de gestion répliquables et des théories qui envisagent l'organisation comme une machine bien huilée où tout peut être planifié. Plus récemment, cette vision a laissé la place à une approche plus holistique et adaptative, dans laquelle le « bon sens » est essentiel.

Des approches déductives aux approches inductives

L'évolution du management reflète une compréhension croissante de la complexité des organisations et

de l'importance des interactions humaines. Traditionnellement, le management était surtout guidé par des approches déductives : les principes et les stratégies étaient élaborés à partir de théories et de modèles pré-existants, avec l'idée que l'efficacité peut être atteinte en suivant des directives prédéfinies. Du moment que tout est standardisé, la production sera fiable !

Cette approche s'est révélée insuffisante pour faire face à la variété des défis auxquels les organisations sont confrontées. Les environnements de travail plus complexes et imprévisibles ont conduit à l'émergence d'approches inductives. Plutôt que de partir de théories préétablies, les managers commencent à observer, à expérimenter et à apprendre de l'expérience concrète sur le terrain. Cette approche itérative favorise l'adaptabilité et l'innovation, en admettant que les solutions ne sont pas souvent connues à l'avance.

On reconnaît en effet de plus en plus que les individus ne sont pas simplement des rouages dans une machine, mais des éléments clés qui influencent la culture, la performance et la dynamique des équipes. Les interactions informelles, le partage des connaissances et la création de liens sociaux sont désormais perçus comme des éléments essentiels pour favoriser l'efficacité et l'innovation. C'est ainsi qu'il faut comprendre l'essor des approches dites « agiles » et du *lean management* (pour gestion « au plus juste »), dans lesquelles l'expérimentation et l'itération continue sont centrales. On y encourage les managers à tester, à valoriser leur expérience singulière et à s'adapter à des contextes culturels variables.

La connaissance des processus est plus mystérieuse qu'on ne le pensait

Certes, les ingénieurs jouent un rôle clé dans la conception des processus de production. Mais

ensuite, la connaissance de ces derniers se transmet de manière souvent informelle entre pairs et entre générations.

Prenez l'industrie des semi-conducteurs. On regrette aujourd'hui que Taïwan concentre l'essentiel de la production mondiale. Pourquoi n'arrive-t-on pas à répliquer aisément les centres de production en Europe ou aux États-Unis ?

On peut facilement importer des outils et acquérir des propriétés intellectuelles. En revanche, l'expertise technique et industrielle des équipes de production, leur connaissance intime des processus ne se dupliquent pas si aisément. Comme l'indique l'expert Dan Wang (professeur à la Columbia Business School), dans le cas des semi-conducteurs, cela inclut « la connaissance de la manière de stocker les plaquettes, de pénétrer dans une salle blanche, de la quantité de courant électrique à utiliser à différentes étapes du processus de fabrication et d'innombrables autres choses ». Ce genre de connaissance s'acquiert par l'expérience. Quiconque possède des instructions détaillées mais n'a aucune expérience de la fabrication de puces est susceptible de faire des erreurs.

Les connaissances fines, transmises entre individus de manière souvent informelle, se perdent avec la distance et en l'absence des générations qui savent. Les outils, les méthodes et les brevets ne sont donc que des jalons, pas l'alpha et l'oméga. Ce qui est vrai dans des domaines industriels l'est davantage encore dans les services intellectuels (comme le conseil) : la connaissance intime et informelle du processus est le cœur de métier d'une entreprise ! Or, elle repose sur la culture et le degré de confiance que s'accordent mutuellement les membres d'une équipe.

La pause-café : d'abord gaspillage de temps, puis trésor en voie de disparition

Cette prise de conscience concernant le rôle des interactions informelles entre collègues pour transmettre et perpétuer la connaissance fine des processus s'illustre aisément grâce au sujet des moments de pause. Par exemple, il est remarquable à quel point on s'inquiète aujourd'hui du déclin du déjeuner ou de la pause-café en tant que moments d'équipe ! Les dernières années, des confinements au travail hybride en passant par la Grande Démission, ont engendré beaucoup d'inquiétudes autour de la déliquescence des interactions informelles et du sentiment d'appartenance. Désormais, le fait de susciter de nouveaux rituels d'équipe pour encourager les salariés est décrit comme faisant partie des responsabilités du manager.

Pourtant, la pause-café n'a pas toujours été valorisée (et elle ne l'est toujours pas dans certaines organisations). À l'ère du management scientifique, les

pauses et les bavardages ne sont vus que comme du gaspillage de ressources précieuses. Un travailleur qui papote vole son patron ! Chaque minute passée à socialiser ou à s'éloigner des tâches assignées est perçue comme une pure perte de temps et de potentiel productif. Dans ce modèle-là, l'un des rôles essentiels du manager est d'éliminer tout ce qui peut être considéré comme non productif ou superflu – y compris, et même surtout, toutes les interactions informelles. De plus, on associe ces dernières aux réunions syndicales et à la défense des intérêts des travailleurs : s'ils papotent, c'est pour ourdir des complots contre la direction et accaparer plus de ressources pour eux-mêmes, pas pour discuter des processus de production.

Ces deux visions coexistent encore dans le monde du travail d'aujourd'hui. Cependant, au fil des années, et à mesure que les organisations ont évolué, cette perception a commencé à se transformer. On réalise désormais que les moments de pause, ces instants où les employés se retrouvent autour d'une tasse de café ou entretiennent des conversations liées ou pas au travail, jouent un rôle vital. Les managers qui ont fait l'expérience du télétravail forcé lors des confinements reconnaissent plus volontiers les pauses et les bavardages comme des moments irremplaçables où l'on peut partager des connaissances, consolider les relations et construire une atmosphère de confiance au sein des équipes. Au lieu de chercher à les éliminer, il s'agit alors de trouver les moyens de mieux les intégrer à la nouvelle réalité du travail hybride et du télétravail, afin de faciliter la transmission des informations et de maintenir le lien social.

Le management au défi de la rationalité contextuelle

La principale difficulté d'une approche qui s'appuie sur la valorisation des liens sociaux et de l'organisation informelle consiste à intégrer les différences culturelles. Aucune approche managériale, si efficace et pertinente soit-elle dans une organisation donnée, ne peut être répliquée sans une prise en compte du *contexte* culturel. Par exemple, répliquer dans le secteur public des pratiques courantes dans le monde des commerciaux du privé, comme les primes et le salaire variable, pourrait être un faux pas culturel. Les agents publics ne partagent pas les mêmes référents culturels que les salariés du privé, a fortiori ceux qui travaillent dans la vente. Les salariés du secteur public ont tendance à préférer le salaire fixe aux revenus variables, qu'ils n'estiment pas motivants et leur inspirent surtout de la défiance.

La rationalité contextuelle en management fait référence à la prise de décision qui reconnaît et intègre les aspects spécifiques d'une situation donnée, tels que les valeurs, les enjeux et les émotions, dans le

processus de réflexion et de choix. Chaque situation nécessite une compréhension approfondie de son contexte. Dans un monde changeant et incertain, la sensibilité au contexte détermine le succès d'une approche managériale. Plutôt que d'appliquer des solutions génériques, les bons managers utilisent leur discernement, leur bon sens.

La rationalité contextuelle reconnaît que les interactions interpersonnelles, la culture de l'entreprise et les dynamiques d'équipe ont un impact significatif sur les résultats. Pour le dire très simplement : on ne manage pas les gens de la même manière partout. Selon la culture, on est plus ou moins sensible à la carotte ou au bâton, par exemple. La formation managériale ne devrait-elle donc pas inclure les différences culturelles? La lecture d'experts de l'interculturel comme Geert Hofstede, Edward T. Hall ou Erin Meyer ne devrait pas être réservée exclusivement à ceux qui partent en expatriation...

En effet, les différences culturelles ne se résument pas aux différences liées aux origines nationales. Elles concernent aussi le rapport à l'innovation. Le professeur de stratégie Vaughn Tan explique dans son ouvrage *The Uncertainty Mindset* (2020) le lien entre « l'esprit d'incertitude » et l'innovation. Pour ce faire, il a étudié les laboratoires de R & D de la haute gastronomie. Les grands restaurants sont des ballets d'efficacité parfaitement planifiés (dans une cuisine, chaque personne a un rôle parfaitement défini dont elle ne sort pas). En revanche, là où sont imaginés les menus innovants de demain, c'est très différent : les rôles y sont ouverts et changeants et chacun doit être capable d'apprendre des autres. « L'innovation est par nature vraiment incertaine. Avec le travail d'innovation, vous ne savez pas ce que vous cherchez jusqu'à ce que vous le trouviez ou le créiez. L'incertitude, c'est inévitable quand vous cherchez à faire quelque chose qui n'a jamais été fait ou imaginé auparavant. »

En somme, le contexte détermine la nature du management. Là où il faut répliquer à la perfection des processus bien définis, le management est plus vertical et fermé. Là où il faut innover et naviguer dans l'incertitude, il est plus horizontal et ouvert et il requiert davantage de rationalité contextuelle et d'intelligence interculturelle. Sur un axe qui va de la cuisine au laboratoire, où vous situez-vous?

Quel est le rôle du bon sens dans tout cela?

Pour adapter sa pratique managériale à la culture de chaque organisation ou groupe et être sensible aux

spécificités du contexte afin de savoir comment agir, il faut... du *bon sens*. On peut définir ce dernier comme la capacité à utiliser son jugement et son expérience pour prendre des décisions appropriées dans les situations complexes de la vie quotidienne. C'est une forme d'intelligence pratique qui repose sur les connaissances et les observations personnelles et permet de faire preuve de discernement pour résoudre les problèmes rencontrés.

Au-delà des modèles théoriques et des méthodes prescrites, le bon sens managérial émerge comme une compétence cruciale pour naviguer dans des situations complexes et ambiguës. Les pratiques inspirantes d'autres univers culturels peuvent être adaptées pour correspondre aux situations spécifiques rencontrées dans un contexte organisationnel spécifique. Cela invite à développer l'expérimentation plutôt que de seulement répéter les méthodes établies, à équilibrer la science et la pratique.

Dire que le bon sens est essentiel pourrait laisser entendre que certaines compétences de gestion sont purement intuitives et innées, et donc que le management ne peut pas s'apprendre. Ce n'est pas le cas. Le bon sens managérial peut être développé. Il s'affine avec l'expérience et l'acquisition de nouvelles connaissances. Cultiver le bon sens managérial demande un engagement envers l'apprentissage continu et la remise en question régulière de ses propres perceptions.

Il y a au moins quatre moyens de le cultiver.

- Acquérir des connaissances variées : le bon sens tire parti d'une compréhension diversifiée des théories, des modèles et des expériences du management. Lire de la fiction et des essais ou suivre des formations sont autant de moyens d'enrichir la base de connaissances. Pourquoi pas un club de lecture dans votre organisation?
- Développer sa sensibilité aux différences culturelles : voyager ne suffit pas mais apprendre à travailler avec des personnes d'univers culturels divers est toujours utile. *La carte des différences culturelles* (traduit en 2022), l'ouvrage d'Erin Meyer, est un bon point de départ.
- Cultiver l'empathie : comprendre les perspectives et les émotions des membres de l'équipe permet de mieux cerner ce qui les fait travailler. Tout commence par l'écoute.
- Encourager l'expérimentation : le bon sens managérial s'épanouit dans un environnement où l'expérimentation est encouragée. ●

Thèmes des précédents numéros

N° 1, janvier 2002 : Demain des villes plus sûres ? / Bâtiment et risques sanitaires : des remèdes / Temps libre et nouveaux modes de vie • **N° 2, mai 2002** : Investir : la Bourse ou la pierre ? / Défense et illustration du patrimoine industriel • **N° 3, novembre 2002** : Seniors : quels enjeux ? / L'esthétique, un défi pour le bâtiment • **N° 4, février 2003** : Décentralisation : les clés du dossier / Météo, climat : où va-t-on ? • **N° 5, juin 2003** : L'Europe à vingt-cinq / Mécénat et fondations : des partenariats d'intérêt mutuel • **N° 6, novembre 2003** : Le développement durable en débat / L'impact des cycles économiques sur l'activité • **N° 7, janvier 2004** : Se former tout au long de la vie • **N° 8, mai 2004** : Les premiers pas de l'intelligence économique en France / Mieux évaluer et contrôler les politiques publiques • **N° 9, novembre 2004** : Énergie : un risque de pénurie ? / Économie : quel devenir pour les entreprises artisanales ? • **N° 10, février 2005** : Jusqu'où ira la « judiciarisation » de la société ? / La transmission d'entreprise, une affaire de psychologie • **N° 11, juin 2005** : Réformer l'État : pour quoi faire ? / La montée de la défiance • **N° 12, novembre 2005** : Internet : prodige ou poison ? / Défendre la langue française • **N° 13, février 2006** : Patrimoine bâti : préserver, transformer ou détruire ? / Communautés et démocratie : la citoyenneté en question • **N° 14, juin 2006** : La nouvelle donne démographique mondiale / Financement de la protection sociale : quelles solutions ? / Les élites sous le feu des critiques • **N° 15, octobre 2006** : Le bâtiment en perspective • **N° 16, février 2007** : Les rouages de l'opinion / Les nouvelles politiques urbaines • **N° 17, juin 2007** : L'élan du secteur des services / L'art comme lien social • **N° 18, novembre 2007** : Logement : comment sortir de la crise ? / Le débat d'idées, facteur de progrès pour l'entreprise • **N° 19, février 2008** : Mondialisation : gagnants et perdants / Pouvoirs et contre-pouvoirs : à chacun ses armes • **N° 20, juin 2008** : Les ruptures entre générations / Une politique industrielle nationale est-elle encore nécessaire ? • **N° 21, novembre 2008** : Pays émergents et nouveaux équilibres internationaux / Éducation, politique, santé, génétique... : les multiples facettes de la sélection • **N° 22, mars 2009** : Quel nouvel ordre économique, social et financier après la crise ? • **N° 23, juillet 2009** : Changement climatique et développement durable • **N° 24, novembre 2009** : Les stratégies marketing de demain / Les normes comptables IFRS en question • **N° 25, février 2010** : Retraites : quelles réformes ? • **N° 26, juin 2010** : Le devenir des métropoles / L'éthique retrouvée ? • **N° 27, novembre 2010** : Le principe de précaution en accusation ? / Immobilier non résidentiel : redémarrage sur fond de dettes • **N° 28, février 2011** : L'Union européenne dans une mauvaise passe ? / Les nouvelles frontières du « low cost » • **N° 29, juin 2011** : Le bâtiment : regards, enjeux, défis • **N° 30, novembre 2011** : Les corps intermédiaires en perspective • **N° 31, janvier 2012** : Les débats de la décroissance / L'impact de l'image d'une profession • **Hors-série, mars 2012** : Sommet de l'Immobilier et de la Construction • **N° 32, juin 2012** : Les paradoxes de la Russie / Besoins en logements : éléments d'une controverse • **N° 33, novembre 2012** : Radiographie des classes moyennes • **N° 34, mars 2013** : Les nouvelles formes de proximité / Mieux affecter l'épargne des Français • **Hors-série, juin 2013** : L'immobilier est-il un handicap pour la France ? • **N° 35, juin 2013** : Densifier la ville ? • **N° 36, novembre 2013** : Place aux jeunes ! • **N° 37, mars 2014** : Prix de l'énergie : où va-t-on ? / Les architectes français, mal-aimés des maîtres d'ouvrage publics ? • **N° 38, juillet 2014** : Criminalité économique : quelles parades ? • **N° 39, novembre 2014** : La France peut-elle se réformer ? • **N° 40, mars 2015** : Union européenne : les conditions de la croissance • **N° 41, juin 2015** : Maîtriser l'innovation technique • **N° 42, novembre 2015** : Les nouvelles limites du vivant • **N° 43, mars 2016** : Les promesses de l'eau • **N° 44, juin 2016** : Les chantiers du travail • **N° 45, novembre 2016** : Politique de la ville : réussites et échecs • **N° 46, mars 2017** : Politique de la ville : des pistes de progrès • **N° 47, juin 2017** : Les entrepreneurs • **N° 48, novembre 2017** : L'espace français éclaté • **N° 49, mars 2018** : Taxation de l'immobilier : risques et enjeux • **Hors-série, juin 2018** : Paritarisme : vers une indépendance financière ? • **N° 50, juillet 2018** : Entreprises : quels modèles demain ? • **N° 51, novembre 2018** : La transparence dans la vie économique • **N° 52, mars 2019** : Europe : quelles frontières ? • **N° 53, juillet 2019** : La dépendance : problèmes et perspectives • **N° 54, octobre 2019** : Intelligence artificielle • **N° 55, mars 2020** : Le retour du local • **N° 56, juin 2020** : Censure et autocensure • **N° 57, novembre 2020** : Foncier : fondamentaux et idées neuves • **N° 58, mars 2021** : Nouvelles guerres économiques • **N° 59, juin 2021** : Consommation : constances et mutations • **N° 60, novembre 2021** : De nouvelles géographies • **N° 61, mars 2022** : De la démocratie au XXI^e siècle • **N° 62, juin 2022** : Mesures de la pauvreté, mesures contre la pauvreté • **N° 63, novembre 2022** : Quelles qualités de ville ? • **N° 64, mars 2023** : Vers un monde décarboné ? • **N° 65, juin 2023** : Les outre-mer : unité et diversité



Le management : théories et pratiques

- 3 Avant-propos : Bâtiment et management**
Olivier Salleron - Président de la Fédération Française du Bâtiment

Une discipline discutée

- 5** « Le rôle social de l'officier »
- Hubert Lyautey
- 9** Le management s'enseigne-t-il ?
- Olivier Basso
- 13** Critique de la raison managériale
- Baptiste Rappin
- 16** Management, GRH et droit du travail : la fin du « doigt mouillé »
- Jean-François Amadieu
- 20** La faillite de la pensée managériale
- François Dupuy
- 23** Le management totalitaire
- Violaine des Courières
- 26** Déclassement par le management, management du déclassement
- Philippe d'Iribarne

Une pratique complexe

- 30** Commandement et management
- Loïc Finaz
- 34** Manager par le sens et la confiance
- Charles-Henri Besseyre des Horts
- 37** Comment diriger aujourd'hui ?
- Maurice Thévenet
- 40** L'entreprise face aux revendications identitaires
- Erell Thevenon et Brice Couturier
- 42** Les consultants et le conseil en management
- Roger Vandomme
- 47** Regards sur le management dans le bâtiment
- 53** Le bon sens managérial : entre science et pratique
- Laëtitia Vitaud

