**Marc Mousli**

18/10/2011

# "Le manager : l'homme providentiel du XXIe siècle ?"

Tous les mots de cette question méritent examen. Et d’abord les derniers : XXIe siècle. Les professionnels peuvent-ils être millésimés ? Nous n’avons pas un recul considérable sur le métier de manager. Et Henry Mintzberg enfonçait une porte ouverte en déclarant, en 1989 : *« le XXe siècle aura été le siècle du management*». Notre Canadien parlait du management moderne, qui n’avait pas plus de 75 ans en 1989. Il est en effet né entre 1911 (Frederick Taylor publie les *Fondements de l’organisation scientifique du travail*) et 1916 (Henri Fayol publie *Administration industrielle et générale)*.

Une soixantaine d’auteurs remarquables jalonnent le XXe siècle, dont Richard Pascale (1990), qui avance que plus de la moitié des nouvelles techniques de management sont apparues entre 1985 et 1990, mais on remarquera que les principes de Fayol sont toujours enseignés et appliqués, à des nuances infimes près, dans une majorité d’entreprises du monde développé, et que le taylorisme ne s’est jamais si bien porté, du MacDo de Sarcelles aux usines Foxconn de Shenzhen.

Ce qui laisse supposer l’existence d’invariants dans le management. Invariants et non inerties : ce n’est pas par désintérêt ou par paresse des organisateurs que ce vieux Frederick Taylor continue à régner. Les organisations sont réactives, quand elles y ont intérêt. On se souvient de la rapidité avec laquelle a été adopté par les industriels le *Scientific management*, devenu en traversant l’Atlantique « organisation scientifique du travail ».

Le management tel que le XXe siècle l’a conçu ne changera radicalement que s’il se produit des ruptures majeures dans l’environnement politique, économique, social et sociétal des organisations, imposant à ces dernières de changer elles aussi.

### Le manager du 21e siècle est-il différent de celui du 20e ?

Tous les grands auteurs du 20e siècle ont donné leur définition du chef, puis du manager. Il suffit de choisir pour en trouver une qui soit particulièrement datée et obsolète, ou au contraire complètement en phase avec nos préoccupations, en cet automne 2011. Certains avaient même fantasmé sur la révolution managériale, comme James Burnham (1941), qui décrivit les managers comme une classe appelée à diriger le monde, et que Guy Debord accuse d’avoir plagié Bruno Rizzi (1939). Ce dernier avait, peu de temps avant, développé une thèse proche sur la « bureaucratisation du monde »*.*

De façon moins idéologique et plus réaliste, ce qui a été écrit de meilleur sur le management, le rôle du dirigeant et la résolution des conflits tient dans les 300 ou 400 pages des conférences de Mary Parker Follett sur la « *Business Administration*» - toutes les citations sont tirées de mon livre sur Follett (2002).

Pour elle, le bon manager est un leader.

*“ La vision pour distinguer de nouveaux chemins, le courage de s’y engager, le jugement pour mesurer les résultats - voilà quelles sont les compétences du leader. ”.*

Follett traite évidemment de la façon de donner des ordres, mais ce n’est pas l’essentiel. Le manager a trois grands rôles : organiser le travail, régler les conflits et anticiper.

Je m’attacherai à ce dernier point, sur lequel la Bostonienne est étonnamment moderne. On trouve dans ses conférences les cinq principes par lesquels Gaston Berger définira la prospective 35 ans plus tard (Berger, 1959) : voir large, loin, profond, prendre des risques et penser à l’homme.

Pour se limiter aux 4 premiers principes (le côté humanisme étant partout dans l’œuvre de Follett), le leader de Mary Parker Follett voit loin :

« *Les meilleurs dirigeants […] ont une vision du futur. Pour être utilisables, les prévisions de l’entreprise sont toujours, ou devraient toujours être basées sur un futur probable*».

Il voit large :

« *Le dirigeant doit être capable de définir la finalité de son entité à tout instant, ou plutôt, l’ensemble complexe de ses finalités. Il doit voir la relation de l’objectif immédiat aux objectifs plus larges, et la relation de chaque suggestion, de chaque plan spécifique, à la finalité générale de l’entreprise*»

Il voit profond, en s’appuyant sur les avis des experts sans jamais en être prisonnier :

*« Les meilleurs dirigeants ne se contentent pas de tirer des conclusions logiques de la masse de données sur le passé que leur fournissent leurs experts [… ]Aucun dirigeant ne devrait renoncer à réfléchir sur quelque sujet que ce soit à cause de l’avis des experts*».

Il prend des risques : face à l’avenir quatre comportements sont possibles : on peut être *passif*, c’est-à-dire subir sans réaction, *réactif* : réagir quand l’événement survient, *préactif* : se préparer à l’avance aux changements prévisibles, ou *proactif* : agir pour provoquer les changements souhaités. Cette échelle peut être prise comme un instrument de mesure de la qualité du manager, qui ne se contente pas de « *regarder l’avenir pour éclairer le présent*», mais fixe des objectifs, un futur souhaité, et qui a un comportement proactif:

« *Anticiper, ce n’est pas seulement prévoir ; c’est beaucoup plus que prédire ce que sera le prochain événement. C’est plus que faire face au prochain événement, c’est créer le prochain événement*. ».

Une dernière citation montre la conception que la grande dame de Boston avait du management :

“ *Un groupe de mineurs taillant et chargeant du charbon font un travail physiquement dur, mais on extrairait bien peu de charbon s’ils ne faisaient pas preuve de quelques-unes de ces qualités de connaissance scientifique, de prévision et d’initiative habituellement associées au terme “ management ”. Ce qui vaut pour les mineurs vaut également, à des degrés divers, pour les métiers du bâtiment ou du transport. Les ouvriers doivent faire preuve de beaucoup d’initiative, car sinon le travail ne se fait pas. Aucune multiplication des contrôles ne peut compenser l’absence d’initiative. Tout le management n’est pas fait par l’encadrement ; les ouvriers en font une part* ”.

Rappelons que Follett prononçait ces phrases en janvier 1925, et qu’elle s’adressait à des dirigeants d’entreprises.

On voit que pour elle, le manager, homme nécessaire, n’était pas vraiment un homme providentiel. Et que tout les auteurs modernes peuvent reprendre à leur compte les idées de Follett.

### Le rôle et les fonctions du manager sont-ils pérennes ? Des ruptures sont-elles à l’œuvre ?

Il y a 40 ans, Mintzberg (1973) décrivait les dix rôles du manager. En substance, c’est un passeur et un coordinateur. Il fait circuler l’information, aussi bien vers l’extérieur qu’à l’intérieur de son service. Il représente son équipe auprès de la direction comme hors de l’entreprise. On attend de lui qu’il impulse et coordonne le travail de ses collaborateurs ou de ses équipes. C’est aussi un décideur capable de lancer des projets, de gérer les conflits et de régler les incidents. Il doit également savoir négocier, et il répartit les ressources

J’ai terminé mon introduction en disant que le management tel que le XXe siècle l’a conçu ne sera changé en profondeur que s’il se produit des ruptures majeures dans les organisations et leur environnement politique, économique, social et sociétal.

Une partie des rôles du manager selon Mintzberg est remise en cause dans l’entreprise du 21e siècle. Faut-il encore des managers pour **informer**, à l’heure d’Internet, des Intranet, des réseaux sociaux ?

Faut-il encore des managers pour **coordonner**? Déjà, il y a dix ans, Jacques Girin (2001) relevait qu’il existe des formes de coordination qui ne relèvent ni de la main invisible du marché ni de la main visible des managers, et il pointait la multiplication des organisations en réseau, et toutes les formes de « *coordination marchande dans l’organisation et d’organisation de la coordination dans le marché*». Les managers ont encore leur place dans ces nouveaux types d’organisation, mais ce n’est pas la même qu’il y a quarante ans.

Plus récemment, Pisani & Piotet (2011) reviennent sur cette idée :

« *Maintenant qu’il est possible d’établir de la coordination à grande échelle et à bas coût, une troisième catégorie* [en plus du marché et de l’entreprise] *a émergé* [qui permet d’entreprendre] *un travail sérieux et complexe sans direction institutionnelle. Des groupes coordonnés souplement peuvent maintenant réaliser des choses qui se trouvaient jusqu’à présent hors de portée de toute structure d’organisation*»[[1]](#footnote-1).

Cette idée que la structure hiérarchique n’est plus indispensable pose la question de l’organisation de demain : ressemblera-t-elle aux trois types d’organisations les moins structurées hiérarchiquement, parmi les sept qui nous étaient hier proposées par la typologie de Mintzberg (2004) ?

* ***L’adhocratie****, où la coordination se fait par ajustement mutuel, et où les individus communiquent entre eux de façon informelle.*
* *L’organisation* ***missionnaire*** *(ONG, entreprises alternatives) où la coordination se fait par l’idéologie, la standardisation des normes et des croyances.*
* *L’organisation* ***politique****, dans laquelle il n’y a pas de coordination identifiable. Tout se joue avec des phénomènes de leadership et de conflit.*

Ou bien changerons-nous radicalement de modèle ? De nombreux auteurs (et acteurs politiques) misent sur les entrepreneurs sociaux, l’économie sociale, pour faire évoluer le management.

Trois autres facteurs font bouger les organisations : le premier, le plus important pour demain, ce sont les générations montantes, qui ne sont pas mécontentes de la quasi disparition de la hiérarchie intermédiaire : elles apprécient de gagner en autonomie. En revanche, elles exigent de leur haute hiérarchie qu’elle fixe des objectifs nets, des cadres précis et équitables.

Le deuxième, c’est la féminisation de l’encadrement : les pourcentages de femmes et d’hommes dans l’encadrement moyen se rapprochent. En France, 41,9 % des hommes et 39,4 % des femmes relèvent des CSP « *Cadres et professions intellectuelles supérieures »*, et « *Professions intermédiaires »*. Tous les individus relevant de ces deux CSP ne sont pas des managers, mais ils forment le vivier dans lequel on les sélectionne. Aux États-Unis, les femmes occupent 45% des positions de management.

Ce qui laisse penser que les pratiques peuvent changer, si l’on pense que le management féminin est différent du masculin. Il y a en effet deux écoles sur le management par les femmes : celle qui affirme qu’il y a une différence s’expliquant par le genre et celle qui la conteste. C’est une dimension non négligeable de la question qui nous occupe.

Le troisième facteur, le plus actuel, c’est la pression extérieure, la régulation par le client, qui peut être profondément perturbante et anxiogène (surtout si elle est manipulée par les managers) dans les entreprises contraintes d’être  « *customercentric*».

Je terminerai par la question de la « **providentialité**» : L’homme providentiel, c’est celui qui tombe à point, avec les qualités et les ressources nécessaires, dans une situation délicate ou désespérée.

On peut se demander si nous sommes dans une situation « délicate ou désespérée », pour envisager la nécessité d’une personne providentielle.

La réponse ne va pas de soi. Le désespoir ou la résignation sont tangibles dans une proportion élevée de la population en emploi. Nombre d’auteurs font le procès des conditions de travail et dénoncent des pratiques de management stressantes pouvant conduire certains salariés jusqu’à la dépression, voire au suicide.

Cette situation résulte à l’évidence de graves erreurs de management, qui tiennent à l’incompétence de nombre de dirigeants au plus haut niveau, ceux qui ont à déterminer les finalités, à fixer les objectifs et à organiser le travail (l’indifférence à ses collaborateurs est une forme d’incompétence). On retrouve hélas ce manque de compétences managériales chez beaucoup de cadres intermédiaires. Quant à l’encadrement de proximité, son l’impuissance tient à de multiples causes que nous n’avons pas le temps de développer.

Mais la providence ne nous sera pas d’un grand secours.

Je terminerai par une citation de notre vénéré ancêtre Henri Fayol, qui fêta son 60e anniversaire en 1901 : *« les hommes de génie sont rares et ils ne nous sont pas toujours envoyés à point »*. Il s’opposait à ce que l’avenir d’une entreprise dépende de la présence à sa tête d’un homme providentiel, et proposait que l’on constitue plutôt « *des collectivités fortes qui puissent s’en passer*».

### Bibliographie

Berger G, « L’attitude prospective », », in G. Berger (dir.), *L’Encyclopédie française, tome XX : Le monde en devenir (histoire, évolution, prospective),* Société nouvelle de l’Encyclopédie française, 1959.

Burnham J, *The managerial Revolution*, New York, The John Day Cy, 1941.

FayolH, *Administration industrielle et générale*, éd. Dunod, 1918 (2e édition : 1999).

Mousli M, *Diriger au-delà du conflit, Mary Follett, pionnière du management,* Village mondial, Paris, 2002.

Girin J, La Théorie des organisations et la question du langage, in Borzeix A, Fraenkel B (dir.), *Langage et travail, communication, cognition, action*, CNRS éditions, 2001.

Mintzberg Henry, *Le Management : Voyage au centre des organisations*, éd. d’Organisation, 2004.

Mintzberg Henry, *Le Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, éd. d’Organisation, 2006 (traduction française de *The Nature of Managerial Work,* 1973).

Pascale, R. *Managing on the Edge*, *How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead,* Simon & Schuster, 1990.

Pisani F & Piotet D, *Comment le web change le monde – Des internautes aux webacteurs*, Pearson, 2011.

Rizzi B, *La burocratizazzione del mondo*, Paderno, éd. Colibri, 1939 (La Bureaucratisation du monde, préface de G. Debord, éd. Champ Libre 1976).

Taylor F, *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1957.

1. Pisani & Piotet, 2011, p.297 [↑](#footnote-ref-1)