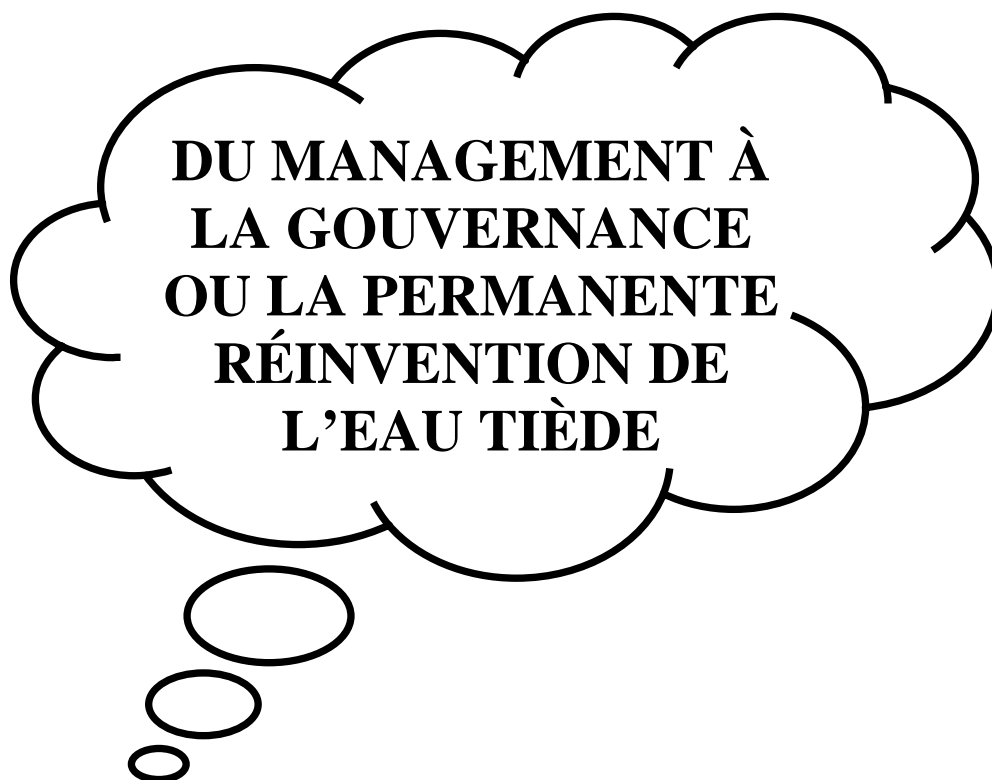


CAHIERS DU LAB.RII
– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°224

Février 2010



**DU MANAGEMENT À
LA GOUVERNANCE
OU LA PERMANENTE
RÉINVENTION DE
L'EAU TIÈDE**

Rémy VOLPI

DU MANAGEMENT À LA GOUVERNANCE OU LA PERMANENTE RÉINVENTION DE L'EAU TIÈDE

FROM MANAGEMENT TO GOVERNANCE THE ENDLESS PROCESS OF REINVENTING THE WHEEL

Rémy VOLPI

Résumé – Le management est l'art de diriger efficacement une organisation en vue d'atteindre les effets désirés avec le minimum de gaspillage. Outre la rationalisation, cela nécessite du charisme : un manager extrait de l'angoisse de son organisation et y instille de l'enthousiasme. Ainsi défini, et contrairement à une idée reçue, le management n'est pas né dans l'Amérique des années 1920. Il est probablement aussi ancien que les communautés humaines. Et en ce qui concerne l'économie moderne et le monde des affaires, il dérive en droite ligne de l'Italie médiévale. Mais paradoxalement, à l'instar de la mode, les théories du management surgissent et disparaissent comme des météorites. Certes, il en est qui ont contribué à construire et à renforcer la pratique du management. Mais beaucoup s'apparentent volontiers à l'invention de l'eau tiède, quand elles ne sont pas contreproductives. Par exemple, la gouvernance, ce dernier cri de la mode, n'est autre que l'actualisation de la ceinture de chasteté pour managers qui « résistent à tout sauf à la tentation ». C'est que du fait de la prégnance du court terme, l'éthique, ce troisième pilier du management, s'est graduellement estompé du champ de la conscience commune. L'éthique est nécessaire ne serait-ce que parce qu'une entreprise doit respecter ses clients afin qu'ils sortent durablement l'argent de leurs poches, et doit respecter ses employés afin qu'ils produisent de la valeur durablement : cela relève de l'intérêt bien compris de toute entreprise. De là il résulte que le développement durable, dont on dit qu'il correspond à un comportement managérial éthique, n'est autre que le retour de la perspective à long terme dans le management.

Abstract – Management is the art of efficiently leading an organization so as to reach the desired effects with minimum waste. Beyond rationalization, this demands some charisma: a manager extracts anxiety from the organization and instills enthusiasm into it. As such, and contrary to a generally accepted idea, management is not the brainchild of 1920's America. It may be as old as human communities. And as far as modern economy and business are concerned, management directly stems from medieval Italy. But paradoxically, as with fashion, management theories rise and fall meteorically. For sure, some of these theories have contributed to the buildup of management practice. However, many of them look like the endless reinvention of the wheel if not of the square wheel. For instance, governance, the last fashionable craze, is but an updated chastity belt for managers supposed to "resist everything except temptation". That is because, owing to the prevalent influence of short-termism, ethics, the third pillar of management, has just faded away from common wisdom awareness. Ethics is necessary if only because a business needs to respect its customers in order to get them to sustainably get their money out of their pockets, and needs to respect its employees in order to get them to sustainably create value: for any business, it is just a matter of vested interest. Hence, sustainable development, said to be an ethical managerial behaviour, is nothing more than the comeback of long-term perspectives in management.

**DU MANAGEMENT À LA GOUVERNANCE
OU LA PERMANENTE RÉINVENTION DE L'EAU TIÈDE**

**FROM MANAGEMENT TO GOVERNANCE
THE ENDLESS PROCESS OF REINVENTING THE WHEEL**

Rémy VOLPI

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. LE MANAGEMENT : <i>UN'ARTE ITALIANA</i>	5
2. LE <i>BUSINESS MANAGEMENT</i> ET LA THÉORIE	9
2.1. Le management pour lequel l'homme est d'abord une main	10
<i>L'apport de Henri Fayol</i>	10
<i>L'apport de Frederick W. Taylor</i>	11
2.2. Le management pour lequel l'homme est aussi un cœur	13
<i>L'effet Hawthorne et l'école des relations humaines</i>	13
<i>La dynamique de groupe</i>	13
<i>Les théories des besoins et des motivations</i>	17
2.3. Le management pour lequel l'homme est d'abord une tête	17
<i>Analyse des dysfonctionnements du modèle bureaucratique</i>	17
<i>L'acteur et le système</i>	17
<i>Intérêt de l'analyse stratégique</i>	18
<i>Le management par la culture</i>	19
3. LE <i>BUSINESS MANAGEMENT</i> ET LA PRATIQUE	20
3.1. Des points de vue iconoclastes	20
<i>Henry Mintzberg</i>	20
<i>Theodore Levitt</i>	21
<i>Peter Drucker</i>	22
3.2. Le management et ses performances en fonction de la nature de l'entreprise	23
3.3. Le management et l'intensité stratégique	27
3.4. Malaise dans le management	29
<i>Un exemple historique</i>	29
<i>Claude Lussac</i>	30
<i>Marie-France Hirigoyen</i>	31
<i>Robert Sutton</i>	32
4. MANAGEMENT VOYOU, GOUVERNANCE, ÉTHIQUE	32
4.1. Management voyou : parfait pléonasme ?	32
4.2. La gouvernance, ceinture de chasteté des managers	33
4.3. Éthique	34
CONCLUSION	36

INTRODUCTION

Le management, disait Roger Priouretⁱ, c'est la mise sous tension rationnelle de l'ensemble des éléments qui constituent l'entreprise. Et de déplorer que rares sont les dirigeants cartésiens. Il recoupaît en cela les observations de Pierre de Lannurienⁱⁱ à propos des PME. Et pourtant, la phase « mission civilisatrice » du plan Marshall aura permis à des cohortes d'Européens, et notamment à 4500 responsables français, de faire le voyage aux États-Unis pour découvrir « le » management, source de la formidable productivité industrielle américaine. Le management peut se définir comme la tentative d'une organisation pour optimiser l'atteinte d'objectifs sous contrainte de ressources limitées. Cependant, « l'important n'est pas d'arriver à destination, mais de voyager avec espoir ». C'est pourquoi on a dit que le manager est celui qui mène avec certitude une organisation vers un avenir incertain. Ce qui, dans le style percutant d'Hervé Sérieyx, se traduit par « le manager importe de l'angoisse et exporte de l'enthousiasme ». Y aurait-il une inexpugnable incompatibilité d'humeur entre l'exception culturelle du pays de Descartes et l'univers anglo-saxon? On en est même venu à prononcer le mot *management* avec dédain, comme pour en souligner l'extranéité. Mais les xénophobes qui s'en prennent à son origine anglo-saxonne - *to manage*, diriger, exploiter, gérer, mener, manier, manœuvrer, savoir s'y prendre, se débrouiller, en arriver à- se trompent de cible. C'est historiquement à l'italien *maneggiare* - manier- que l'on attribue l'origine du motⁱⁱⁱ, dans lequel on retrouve le radical *mano*, la main, comme dans les mots français manier, manège, maniement. Ceci parce que, si l'on s'en réfère à Fernand Braudel, le « modèle italien » du Moyen Âge a, dès le XIIème siècle, ouvert la voie à l'économie moderne^{iv}.

En outre, à l'encontre de Clausewitz qui préconisait la guerre totale, Sun Tzu^v traitant il y a vingt-cinq siècles de l'art de la guerre, ne parle-t-il pas, *mutatis mutandis*, de management ? Il affirme que le stratège habile doit être capable de soumettre l'armée ennemie sans engagement militaire, de prendre les villes sans les assiéger et de renverser un État sans ensanglanter les épées. Il déclare qu'il faut évaluer la situation avant d'entreprendre une action, qu'il faut prendre des risques calculés mais jamais inutiles, qu'une planification minutieuse fondée sur une information exacte contribue à une solution militaire rapide, il insiste sur la nécessité de veiller au moral et à la bonne alimentation des troupes, aux récompenses et aux sanctions, il indique que la guerre étant par nature changement constant, une des tâches les plus ardues pour tout chef qui a engagé ses troupes selon un plan bien établi est de modifier ce plan à la lumière des circonstances. Il affirme que « ce que est de première importance dans la guerre, c'est d'être prompt comme la foudre », c'est-à-dire opportuniste. À l'inverse il note que « lorsque vos armes auront perdu leur tranchant, que votre ardeur sera éteinte, que vos forces seront épuisées et que votre trésorerie sera réduite à rien, les souverains voisins profiteront de votre détresse pour agir, et même si vous avez des conseillers avisés, aucun d'entre eux ne sera en mesure de dresser des plans adéquats pour l'avenir ». Il conseille « d'être capable de battre en retraite lorsque numériquement vous avez le dessous ». Il ironise sur l'inertie administrative (« dire qu'un général doit attendre les ordres d'un souverain [dans des circonstances de changements rapides], c'est comme informer un supérieur que vous voulez éteindre un feu ; avant que l'ordre n'arrive, les cendres seront froides ; c'est comme si, pour construire une maison le long de la route, on prenait conseil des passants, évidemment le travail ne sera jamais achevé ! »). Il dit que « d'une façon générale, commander de nombreuses personnes c'est la même chose que d'en commander quelques unes, c'est une question d'organisation ». Il mentionne que « la vraie méthode quand on a des hommes sous ses ordres consiste à utiliser l'avare et le sot, le sage et le vaillant et à donner à chacun une

responsabilité dans des situations qui lui conviennent ». Le management serait-il l'autre plus vieux métier du monde ?

1. LE MANAGEMENT : *UN'ARTE ITALIANA*

Faire comprendre en France que le management est né en Italie au Moyen Âge relève de la gageure : ces villes prestigieuses que visitent en rangs serrés des cohortes de touristes sont, pense-t-on, l'expression de la propension des Italiens aux beaux-arts. Il ne vient pas à l'esprit qu'il s'agit d'abord de ce que Thorstein Veblen appelle *conspicuous consumption*, la consommation ostentatoire de ceux qui non seulement détiennent du pouvoir, mais encore disposent de ressources financières considérables. Et il ne vient pas non plus à l'esprit que celles-ci proviennent non du pillage, mais d'une activité économique – d'une création *ex nihilo* de valeur^{vi} - que les Italiens ont initiée et qu'ils ont dominée jusqu'au XVIème siècle. Ainsi par exemple, un journal réputé politiquement correct^{vii} affirme avec la désarmante candeur de l'ethnocentrisme français que « les manuels décrivant les pratiques de gestion sont récents, *le Parfait Négociant* écrit par Jacques Savary en 1675 semble être le premier ».

Pour avoir notamment passé au peigne fin, de 1929 à 1938, les archives médiévales de Bruges, et plus tard à Prato en Toscane celles de l'homme d'affaires du XIVème siècle Francesco Datini,^{viii} Raymond De Roover^{ix} affirmait dès les années mille neuf cent soixante, à l'encontre des dogmes, qu'une révolution commerciale s'est produite aux XIIème et XIIIème siècles, et que la plupart des institutions économiques et des techniques propres au capitalisme du XXème siècle dérivent en droite ligne de celles du Moyen Âge. Il note que les Italiens ont été les premiers à maîtriser les nouvelles techniques économiques, de sorte que le commerce au long cours – le commerce international en termes d'aujourd'hui – est devenu de fait un monopole italien en Europe occidentale. Ce qui n'implique aucunement qu'ils se livraient à une entreprise de strangulation généralisée du reste du monde. Raymond De Roover souligne que la prospérité flamande, issue de l'exportation de l'industrie drapière, reposait entièrement sur les opérateurs des colonies italiennes dont les activités de négoce et de crédit faisaient battre à qui mieux mieux les métiers à tisser. Et l'on sait qu'au final les deux cents villes libres des Pays-Bas auront rapporté en impôts aux rois d'Espagne sept fois plus que tout l'or et l'argent des mines américaines. La finance internationale était entièrement aux mains des Italiens, établis dans toutes les grandes places de l'époque. Car ceux-ci avaient développé la pratique de techniques indispensables au monde des affaires, telles la lettre de change, le droit commercial uniforme, les sociétés avec succursales et filiales, la Bourse, la comptabilité à partie double, le calcul des intérêts après les travaux de Leonardo Fibonacci qui en 1202 a écrit le *Traité de l'abaque (Liber abaci)*. Dans ce manuscrit, « l'autre Léonard » explicite la méthode de la numérotation décimale indo-arabe et les techniques arithmétiques qui en découlent, ainsi que l'algèbre. Son père, marchand pisan, l'avait formé, comme c'était la coutume, en l'emmenant avec lui, en l'occurrence, à Bougie en Algérie, en Égypte et en Syrie, où des mathématiciens arabes ont instruit l'enfant qu'il était.

Nul insondable mystère ne préside à la vocation des Italiens pour le commerce et la finance, nul besoin de recourir à quelque mystique génie identitaire *sui generis* pour tout expliquer. Cela tient à la conjugaison de deux faits majeurs, Rome et Byzance. Phare de la spiritualité chrétienne d'occident, Rome communiquait avec les Francs, c'est-à-dire avec l'ouest, par la *Via francigena*, voie reliant Canterbury à la Ville éternelle en passant par la Champagne et le col du Grand Saint Bernard. Les acteurs des villes libres, auto administrées, d'Italie situées sur cette voie, Lucques, Sienne, Pistoia, San Gimignano, puis plus tard Florence et Prato, sont

devenus collecteurs des fonds de l'Église, qu'ils ne manquaient pas de faire travailler avant de les remettre à qui de droit : la prétendue aversion des Catholiques pour l'argent et son maniement est à l'évidence ce que l'on appelle en anglais *a wishful thinking*, disons un vœu pieux. D'autre part, Byzance était économiquement et culturellement la ville-phare du monde de l'époque, et était depuis la reconquête de Justinien, la métropole nominale des républiques maritimes, Venise, Gênes, Pise, qui n'ont jamais cessé d'y commercer. Les croisades, puis l'irruption des Mongols au XIIIème siècle qui ont assuré l'acheminement des produits de luxe chinois et indiens par la route de la soie jusque la Mer noire, ont fait la fortune et la puissance de Venise et de Gênes au-delà de tout ce qui était alors imaginable dans les royaumes. La synergie de ces deux phénomènes a fait de l'Italie la turbine économique de l'Europe du Moyen Âge. Puis tout s'enchaîne, sachant comme l'analyse Fernand Braudel, qu'il ne peut y avoir trop longtemps de pôles rivaux. Gênes a éliminé Pise en 1284 à l'issue de la bataille navale de la Meloria, puis Venise a éliminé Gênes de la Mer noire en 1380, à l'issue de la bataille navale de Chioggia. Gênes et Florence reportent alors leur expertise sur la péninsule ibérique, d'où appareilleront à la fin du XVème siècle les navigateurs découvreurs du monde. Et immédiatement dans leur sillage,

« *Comme un vol de gerfauts hors du charnier natal,
Fatigués de porter leur misère hautaine,
De Palos, de Moguer, routiers et capitaines,
Partaient ivres d'un rêve héroïque et brutal.
Ils allaient conquérir le fabuleux métal
Que Cipango mûrit dans ses mines lointaines* ».

Mais, si dans la péninsule ibérique et ses terres nouvellement conquises, le message managérial du modèle italien est resté lettre morte, il s'est en revanche largement diffusé à partir du XVIème siècle d'abord à l'Allemagne du sud, puis aux Pays-Bas, puis au Royaume-Uni, puis aux États-Unis. Récemment, des pays l'ont adopté avec succès, tels le Japon, la Corée, Singapour, Taiwan, et, de manière ambiguë, la Chine. D'autres, plus enclins au mysticisme et au knout, s'en sont remis au péremptoire idéologue prussien aux allures d'énergique prophète dont les thèses romantico-wagnériennes à prétentions scientifiques ont longtemps été l'opium des intellectuels. Comme dans l'histoire du fou qui repeint un plafond et à qui on suggère de se tenir au pinceau tandis que l'on retire l'échelle, le résultat s'est avéré aussi abyssal que la promesse était himalayenne. Par un brusque retour au principe de réalité, le récipiendaire du Prix Nobel de la Paix 2006, Muhammad Yunus, transgressant de nombreux préjugés, préconise, « pour tous ceux qui veulent créer un monde où la pauvreté n'existerait plus », le microcrédit dans une société d'entrepreneurs, en bref, le modèle italien. Et il le met en œuvre avec succès avec la Grameen Bank et ses nombreuses émules. Quel est le message managérial du modèle italien ?

Il va de soi qu'avant l'invention de l'imprimerie, peu d'ouvrages manuscrits existaient, et encore moins sont parvenus jusqu'à nous. Cependant, l'ouvrage, intitulé *Pratica della mercatura*, écrit en 1343 par le Florentin Francesco Balducci Pegolotti (1310-1347), homme d'affaires au service, en tant que facteur, de la Compagnia dei Bardi, banque de Sienne dont il défendit les intérêts dans diverses filiales dont celle de Londres de 1318 à 1321, est resté. Il s'agit d'un manuel pratique, inspiré dans son principe d'un précédent ouvrage datant de 1279 que l'on a trouvé à Pise, mais actualisé et complété. Pegolotti décrit par le menu les principales routes empruntées par les Italiens ainsi que les grandes places de commerce. Il décrit qualitativement et quantitativement les biens échangés, les droits de douane, les habitudes commerciales, les monnaies utilisées, les systèmes de mesure qui prévalent en chaque lieu. Benedetto Cotrugli (1416-1469), homme d'affaires originaire de Raguse

(Dubrovnik en Croatie) et installé à Naples, a écrit en 1458 le *Traité de la marchandise et du parfait marchand* portant à la fois sur les techniques managériales et l'éthique. Il dit que « le marchand doit se gouverner, lui et ses affaires, d'une manière rationnelle pour atteindre son but, qui est la fortune », il est le premier à évoquer les mécanismes de la comptabilité à partie double, il souligne que le marchand doit être un « *uomo universalissimo* ». Un autre marchand, anonyme, de la même époque a écrit que « par-dessus tout, le marchand doit calculer. Quelle erreur que de faire du commerce empiriquement. Le commerce est affaire de calcul : *si vuol fare per ragione* ». Il faut agir par la raison, par le calcul, par la comptabilité. On voit que le récent *what you measure is what you manage* émanant de quelque Harvard ne fait qu'enfoncer des portes de longue date ouvertes. Avec l'invention de l'imprimerie par Gutenberg vers 1450, la diffusion des livres, de confidentielle devient massive. Un des ouvrages marquants de l'art italien est la *Summa de Arithmetica, geometria, proportioni e proportionalità*, écrit par le moine franciscain Luca Pacioli et publié en 1494. Outre les mathématiques, que Pacioli enseigne notamment à Leonard de Vinci, une partie de l'ouvrage est consacrée aux comptes et écritures, « traité qui contient les règles, voies et moyens de savoir tenir tous comptes et écritures du corps trafiquant, principalement d'après le mode de Venise. Trois choses sont nécessaires pour conduire diligemment les affaires. La principale est la monnaie ou tout moyen de paiement. Il est arrivé cependant que certains, entrés dans les affaires sans autre chose que leur bonne foi, aient mené à bien leurs entreprises et que, grâce à des engagements de crédit loyalement respectés, ils ont atteints une grande prospérité. Dans les grandes républiques, rien n'est d'ailleurs considéré comme supérieur à la parole d'un parfait marchand et les serments sont formulés par l'expression : c'est la parole d'un vrai marchand. La seconde chose nécessaire dans les affaires, c'est d'être un bon teneur de livres et un prompt calculateur. La troisième et dernière chose nécessaire est de noter toutes les transactions d'une manière ordonnée afin que l'on puisse retrouver l'enregistrement complet de chacune d'elle, c'est-à-dire par la méthode du débit et du crédit ». Luca Pacioli, affirment des experts de notre époque^x, « a explicité les principes des parties doubles en des termes tels que cinq siècles plus tard, et malgré les progrès, il ne s'y trouve rien à ajouter, rien à retrancher ».

Mais au-delà de la connaissance du mécanisme des indispensables outils du management, et au-delà des attentes déontologiques vis-à-vis des managers, compte avant tout la pratique. Celle-ci a été finement analysée par Raymond De Roover, et d'autres historiens de l'économie. De Roover conteste le point de vue exprimé par Werner Sombart (qui, incidemment, serait l'inventeur du concept de *destruction créatrice* dont Joseph Schumpeter s'inspirera). Selon Werner Sombart, la rationalité économique était inexistante au Moyen Âge. Tout au contraire, démontre De Roover, le comportement des marchands sédentaires italiens était essentiellement rationnel, et ils s'employaient constamment à optimiser les moyens existants en organisant au mieux la banque, le commerce, la production industrielle, ne fut-ce que, contrairement aux assertions de Sombart, parce qu'il était impossible de diriger une affaire médiévale au petit bonheur la chance : la concurrence forte et les marges faibles imposaient aux marchands de peser méticuleusement chacune de leurs décisions. De plus, étant donnée la lenteur des communications médiévales, diriger les affaires depuis son bureau demandait un formidable effort d'organisation, de planification, de supervision et de management. La seule solution pour le marchand, ajoute De Roover, était d'assurer une représentation permanente à l'étranger, par des associés, des facteurs (c'est-à-dire des directeurs salariés) ou bien encore des correspondants. La rotation des stocks était excessivement lente, de sorte que les opérations de commerce au long cours nécessitaient d'énormes investissements en capitaux, d'où la solution du recours aux lettres de change et à leur compensation sur les places importantes où les agents et correspondants les collectaient et

les honoraient. Ces représentants de la maison mère étaient censés rendre compte de la demande et des prix des marchandises, des taux de change, de la situation du marché monétaire, et de tout événement économique et politique susceptible d'influencer les décisions d'affaires. En outre, les grandes compagnies de marchands-banquiers avec de nombreuses succursales à l'étranger étaient en nom propre, c'est-à-dire que les associés étaient conjointement et solidairement responsables de la totalité des dettes de la compagnie. Toutefois, il est possible de distinguer d'un point de vue structurel et légal deux types de sociétés, centralisé et décentralisé. Le premier type, répandu jusqu'au XIV^{ème} siècle, est caractéristique des compagnies telles Bardi, Peruzzi et Acciaiuoli. Les facteurs qui dirigeaient les succursales lointaines étaient recrutés parmi les jeunes gens entreprenants de bonne famille qui avaient acquis l'expérience des affaires en étant apprentis dans les places commerciales à l'étranger où étaient implantées les compagnies italiennes. Ils étaient censés consacrer leur temps et leur énergie au service de la compagnie. Ils étaient réprimandés, ou privés d'augmentation ou de promotion s'ils ne faisaient pas leur travail correctement ou si les résultats n'étaient pas à la hauteur, et en cas de faute ils étaient immédiatement renvoyés. Il est probable que la faillite de ces trois banques vers 1345 du fait de la cessation de paiement du roi d'Angleterre ait conduit à la forme décentralisée, combinaison de partenariats interdépendants comme le pratiquait à la fin du XIV^{ème} siècle Francesco Datini. Après avoir commencé sa carrière d'homme d'affaires auprès de la papauté en Avignon, il retourne à Prato, sa ville natale, d'où il étend le cercle de ses affaires et ouvre des filiales à Gênes, Pise, Barcelone, Valence, Palma de Majorque. Il fonde une banque à Florence et s'intéresse à des entreprises textiles à Prato même. Là où il n'a pas de filiales, il agit par le biais de correspondants, et ses relations englobent toute la Méditerranée de Damas au Maroc et se prolongent à Bruges et Londres. La célèbre banque florentine des Medici fera de même : au lieu d'être une même compagnie avec des succursales gérées par des employés, elle s'est structurée en une nébuleuse d'entreprises quasi-indépendantes dans lesquelles les Medici sont partenaires majoritaires, sans même que leur nom apparaisse nécessairement, chaque entreprise étant une entité légale distincte, le seul lien commun étant bien sûr le management des Medici. C'est dans ce contexte que Tommaso Portinari agit à Bruges, et son frère, Pigello, à Milan, tous deux étant associés des Medici. Inutile de souligner que le *management by delegation*, le *management by exception*, ou bien le *management by objectives* n'est pas né au XX^{ème} siècle aux États-Unis. De même, le concept de la *pyramide inversée* développé par Jan Carlzon^{xi}, le PDG de la compagnie scandinave d'aviation SAS, n'est en rien une innovation. Il consiste à appliquer le principe de Clemenceau qui veut que, en substance, les hommes de pouvoir sont comme les livres d'une bibliothèque : les plus haut placés sont les moins utiles. Pour Jan Carlzon, « la nouvelle organisation du travail supposait que les décisions ne soient plus systématiquement prises au niveau de la direction centrale. Dans ces conditions, on peut réduire les effectifs chargés d'élaborer les règlements et instructions, de veiller à leur distribution et d'en constater l'exécution. Comme il n'était plus question de tout diriger d'en haut, nous n'avions plus besoin des rapports destinés à nous renseigner sur les détails de mise en œuvre. Tous ces documents ont été supprimés. Seuls ceux qui, par la suite, nous ont fait défaut ont été rétablis. Le reste a été un véritable tour de force. Il s'agissait de gagner la confiance des gens à la base de l'organisation. Ils n'avaient jamais été habitués à opérer des choix ». Brillante réinvention de l'eau tiède !

Quelle est la signification de la révolution commerciale du XII^{ème} siècle ? Elle n'est autre que l'une des manifestations concrètes de ce que Max Weber appelle « le désenchantement du monde », à l'œuvre en Europe dès le début du second millénaire, les autres manifestations étant l'art, la mode, la montée en puissance des États-nations. Il s'agit de l'irruption dans le corps social traditionnel de l'individualisme et de la rationalité, en somme la sortie du monde

magique. « Les sociétés traditionnelles nous paraissent figées dans le temps par le sentiment de leur perfection. La tradition orale maintient présent dans l'esprit de tous les hommes le mythe, lieu géométrique de toutes les institutions, de toutes les croyances, de toutes les techniques, qui rend impossible toute remise en question des valeurs données, strictement fixées une fois pour toute. Dans de telles sociétés, la vie humaine est un film reproduisant un scénario immuable avec des acteurs différents. L'éveil de la conscience individuelle, du libre arbitre, est impossible dans une civilisation traditionnelle. L'Occident pose donc, au milieu de toutes les autres civilisations, le problème de son unicité^{xii} ». Mais ce désenchantement, si l'on suit René Girard^{xiii}, a pour effet de libérer les forces mimétiques que les cultures traditionnelles retiennent et endiguent. Avec le phénomène État-nation, on aboutit à ce que Carl von Clausewitz appelle *la montée aux extrêmes*, qui mène droit à l'apocalypse^{xiv}. En revanche, s'agissant de l'économie, observe René Girard^{xv}, « notre société est la seule qui puisse déchaîner le désir mimétique dans un grand nombre de domaines, sans avoir à redouter un emballement irrémédiable du système. C'est à cette aptitude inouïe à promouvoir la concurrence dans des limites qui restent toujours socialement, sinon individuellement, acceptables que nous devons les réalisations prodigieuses du monde moderne, son génie inventif ». C'est que le monde des affaires n'est en rien prédateur par essence comme on le dit^{xvi}. L'outil clef du négoce, la négociation, impose en effet un mode de relation spécifique où l'affirmation de soi ne passe pas par l'abaissement de l'autre. C'est ce mode qui est porteur de civilisation, ce qui se résume, pour faire simple, à pain, paix, liberté, pour chacun.

A l'inverse, le manager de la raison d'État qu'était Machiavel théorisait la conscription de masse et la fourberie comme mode d'action : au XX^{ème} siècle, son école aura sans conteste fait merveille. Mais c'est un homme d'affaires, Jean Monnet, qui désamorcera l'enchaînement cataclysmique en prônant l'Union européenne, espace modèle de paix, de liberté, de prospérité, qui présente la caractéristique énigmatique de la norme sans la force, et, fait sans précédent dans l'histoire, qui s'agrandit par la seule volonté de ses membres^{xvii}. C'est également un *business manager*, Aurelio Peccei qui, depuis les réflexions du Club de Rome^{xviii}, est à l'origine du concept global du développement durable, nécessaire et contradictoire conciliation des « 3 P », *People, Planet, Profit*. En résumé^{xix}, à la relation « mégalothymique » de la *realpolitik* des États-nations, porteuse par essence de mort, s'oppose la relation « isothymique » du *business*, porteuse de vie. Comment le *business management* a-t-il été théorisé, et quelle a été l'évolution de la théorie managériale dans le temps ?

2. LE BUSINESS MANAGEMENT ET LA THÉORIE

Il revient à Max Weber^{xx} de s'être penché sur le style de management des organisations. Il distingue le type charismatique, le type traditionnel, et le type rationnel. Le premier est fondé sur les qualités personnelles du manager, supérieures à celles de tout autre, et notamment son charisme, cette faculté d'avoir un ascendant fort sur autrui (Henry Ford, André Citroën, Louis Renault, Eugène Schueller, Thomas Edison, Thomas Watson, Samuel Walton, Ray Kroc, Georges Claude, etc.). Le manager est un prophète entouré de disciples, il est l'essence de l'organisation, qui disparaît avec lui ou change de type de management. Avec le type traditionnel, le manager possède l'autorité en vertu du statut dont il hérite par la coutume, cette autorité émanant de la fonction et non de la personne du manager.

Enfin, le type rationnel, ou bureaucratique, se caractérise par son impersonnalité : c'est un système de buts et de fonctions conçu rationnellement en vue de maximiser la performance

par le biais de règles et de procédures préétablies par des experts et qui s'imposent à tous. Pour Max Weber, ce dernier type est hautement efficace parce qu'il ne laisse aucune place à l'arbitraire, et que l'incertitude est ainsi éliminée. Cette opinion a longtemps prévalu, car elle date d'une époque où le modèle idéal était celui de la machine bien conçue aux rouages parfaitement huilés. « Précision, rapidité, connaissance des fichiers, continuité, discrétion, unité, subordination stricte, réduction des frictions, du matériel et des coûts en personnels, sont les vertus élevées au plus haut point dans les administrations strictement bureaucratiques », affirme Max Weber. Cette opinion est encore largement partagée. Pourtant de nombreux travaux, dont en France ceux de Michel Crozier, sont venus invalider cette vision mécaniste. Michel Crozier analyse l'évolution comme partant initialement de la conviction que l'homme au travail est d'abord une main, pour être ensuite perçu comme une main et un cœur, pour aboutir enfin au constat qu'il est surtout une tête. C'est ce parcours que nous allons suivre.

2.1. Le management pour lequel l'homme est d'abord une main

Le scientisme triomphant, dont le chantre populaire est Jules Verne, domine la fin du XIX^{ème} siècle. Auguste Comte, les saint-simoniens et la nouvelle classe des entrepreneurs sont acquis à l'idée que le progrès de la civilisation est tout entier dans la science. L'initiative, en conséquence, appartient légitimement aux savants et aux ingénieurs. Dans ce contexte de vénération, l'homme de science apparaît comme celui que l'on ne peut contester, celui dont le savoir et les décisions qui en découlent relèvent de l'*impératif catégorique*. La finalité, du management est de « passer de l'administration des hommes à l'administration des choses », selon la phrase célèbre d'Henri de Saint-Simon.

a) L'apport de Henri Fayol

Henri Fayol^{xxi} (1841-1925), directeur d'une grande entreprise sidérurgique française de 1888 à 1918, constate que les pratiques administratives de ses collègues issus des grandes écoles françaises sont par nature empiriques, apprises sur le tas, car leur formation est essentiellement scientifique et technique. Il n'est question « ni d'administration, ni de commerce, ni de finance, à peine de sécurité et très peu de comptabilité. Il importe donc d'établir le plus tôt possible une doctrine administrative ». Fayol considère que l'on peut appliquer les mêmes principes de management à toute organisation, quelle que soit sa taille ou son activité. Selon lui, le management d'une organisation se scinde en cinq fonctions clefs :

- **prévoir et planifier** : supputer l'avenir et le préparer
- **organiser** : munir l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement
- **commander** : tirer le meilleur parti des agents qui composent l'organisation
- **coordonner** : harmoniser tous les actes nécessaires au fonctionnement de l'organisation
- **contrôler** : « vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis ».

À ces fonctions s'ajoutent quatorze principes généraux d'administration, dont :

- l'unité de commandement et de direction : chaque employé ne doit connaître qu'un seul chef,
- l'initiative : « concevoir un plan et en assurer la réussite est l'une des plus vives satisfactions que puisse éprouver l'homme intelligent, c'est aussi l'un des plus puissants stimulants de l'activité humaine. L'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et, au besoin, la suppléer, est une grande force pour les entreprises. Il faut que le chef sache faire quelques sacrifices d'amour-propre pour donner des satisfactions de cette nature à ses subordonnés ».

Fayol n'en souligne pas moins que « si l'on pouvait faire abstraction des facteurs individuels, il serait assez facile de constituer un organisme social^{xxii} ». Il est incidemment piquant de noter que ce sont les Américains qui ont contribué à faire connaître Fayol en France.

b) L'apport de Frederick W. Taylor

Taylor (1856-1915) débute sa vie professionnelle comme apprenti dans une usine. Il s'élève au rang de contremaître, puis devient ingénieur après des études du soir. Il a exprimé ses idées sur l'organisation dans son livre «*Principles of Scientific Management*», paru en 1911. Celles-ci, et leurs applications, furent violemment combattues de son vivant. Une commission de la Chambre des Représentants fut même constituée, devant laquelle Taylor dut se défendre en 1912.

« Dans le passé », dit-il, « l'homme était l'atout maître ; dans le futur, le système sera cet atout ». Si la prospérité est le fruit de la productivité, celle-ci doit être maximale. Or, « quand un ouvrier joue au base-ball, on ne risque pas de se tromper en disant qu'il fait tout pour donner la victoire à son équipe. Quand le même ouvrier revient travailler, au lieu de s'efforcer de produire au maximum, dans la majorité des cas, cet homme s'efforce d'en faire aussi peu que possible sans risque ». Il lambine comme un bidasse en caserne, au détriment de la prospérité générale. D'autre part, l'évolution technique est telle que l'ouvrier est dépassé. Ainsi, Taylor, qui a déposé une quarantaine de brevets, s'est penché, en 1906, sur la question de la coupe de l'acier. Il constate que, sans connaissances théoriques, l'ouvrier décide empiriquement de la vitesse et de l'angle de l'outil. Or, pour répondre de façon optimale ne fût-ce qu'à ces deux questions, l'ingénieur Taylor voit qu'il faut tenir compte de douze paramètres différents se combinant en équations que l'ouvrier ne peut résoudre. Le calcul doit donc être fait par des techniciens qualifiés, tandis que l'ouvrier devra en appliquer strictement les résultats.

L'idéologie développée par Taylor est que tout travail industriel doit faire l'objet d'une définition scientifique à travers la décomposition la plus poussée des gestes techniques et la mesure du temps nécessaire pour les effectuer, auxquelles se conjuguent les connaissances théoriques des techniciens du bureau des méthodes. Il en découle la définition du mode opératoire optimal, le *one best way*, qu'il convient de faire appliquer rigoureusement par les opérateurs. Cette rationalisation permet de faire faire à des hommes ordinaires des choses extraordinaires, là où auparavant il fallait des hommes exceptionnels. Cela implique une répartition nouvelle du travail : désormais, le lieu de la définition du travail est localisé à la direction et non plus dans les ateliers. Le management scientifique fut plébiscité par l'Italie fasciste, l'Union soviétique et l'Allemagne nazie. La logique ultime de cette idéologie est la robotisation.

Néanmoins, loin de disparaître, le taylorisme gagne aujourd'hui du terrain dans les activités des cols blancs et du service en général. On parle de néotaylorisme ou de « mcdonaldisation^{xxiii} ». Grâce au néotaylorisme, les entreprises accroissent leur productivité tout en immobilisant moins de capital, avec un bond en avant de leur rentabilité. La pression du marché, les nouvelles exigences des clients ont pris la place de la pression des directions et des petits chefs, encourageant les démarches de flux tendus et de qualité totale qui permettent la chasse systématique au travail inutile, aux rebuts, aux stocks. Ces gains de productivité permettent de supprimer des emplois sans les remplacer, objectif essentiel des opérations de *reengineering*, beaucoup plus rentables, quand elles réussissent, que l'automatisation gourmande en capital. D'autant que les technologies de l'information permettent de définir les

opérations à effectuer selon des protocoles très précis et d'en contrôler le déroulement en réduisant au minimum les temps morts.

Cela dit, c'est à tort que l'on diabolise le taylorisme. L'île Seguin a autant été l'île du Diable du « saigneur de Billancourt » que la Kolyma a été le paradis du travailleur. Ne va-t-on pas jusqu'à glisser dans les débats universitaires que Ford, adepte des méthodes tayloristes pour la production de masse (conjointement avec le doublement des salaires et la baisse des prix), avait son portrait dans le bureau de Hitler, laissant insidieusement sous-entendre que taylorisme et national-socialisme sont consubstantiels. Ce faisant, le *made in kharacho*^{xxiv} étant décidément tabou, on fait un silence assourdissant en omettant benoîtement de préciser que Lénine était un fervent admirateur des méthodes de Ford au point non seulement d'affirmer que le socialisme c'est les soviets plus l'électricité, mais aussi, plus pragmatiquement, les soviets plus une administration des chemins de fer à la prussienne, plus une organisation de la production à l'américaine. Henry Ford fut un héros populaire en URSS et la *fordizatsia* synonyme de modernisation économique^{xxv}. En 1929, Ford construisit une usine à Nijni-Novgorod (Gorky de 1932 à 1990) qui produira sous licence la Ford A et les camions Ford. Relents serviles du pays du mensonge déconcertant, fût-ce par omission ?

Le taylorisme n'est autre qu'une modalité élaborée de ce qu'Adam Smith aurait pu appeler le miracle de la multiplication des épingles, c'est-à-dire la division du travail, qu'il considérait comme l'origine de la richesse des nations développées. Quant au travail à la chaîne, dont Georges Friedmann^{xxvi} a joliment dit que l'homme y est plus grand que sa tâche, et ses séquelles (troubles musculo-squelettiques, abrutissement par la répétition et les cadences caricaturé par Charlie Chaplin), ils correspondent à l'évidence à une dénaturation dégénérative du concept de Taylor qui, pour sa part, pour paraphraser Konrad Lorenz^{xxvii}, n'a jamais considéré l'ouvrier comme l'intermédiaire entre le singe et l'homme. Angela Merkel disait à propos de l'Allemagne de l'est où elle a été élevée que l'on se heurtait à des limites imposées bien avant que l'on puisse atteindre ses propres limites. Ceci s'applique à toute activité humaine : la mise sous carcan du potentiel est non seulement attentatoire à la dignité humaine, mais encore contreproductive comme nous le montre l'expérience involontaire décrite plus bas par Peter Drucker. C'est dans ce sens qu'ont été développés avec succès les concepts d'agrandissement et d'enrichissement des tâches.

Il est urgent de retourner l'argument spécieux de la diabolisation, en affirmant que le taylorisme a été, et est, un incommensurable levier pour des millions de personnes dont la compétence majeure à un moment donné se résume à la possession de deux mains. Ces myriades de gens démunis qui sont allés à Boulogne-Billancourt et autres Detroit non seulement ne se sont pas avilis, mais encore se sont au moins tiré d'affaire, et ceci est tout à l'honneur du taylorisme. Il est certes loisible aux belles âmes de jouer les Marie-Antoinette en prodiguant une mythique brioche marxiste-léniniste comme substitut au pain manquant.



2.2. Le management pour lequel l'homme est aussi un cœur

a) *L'effet Hawthorne et l'école des relations humaines*

Dans les années 1920, en particulier en Grande Bretagne^{xxviii} et, dans une moindre mesure, en Allemagne, des études psychologiques sur les travailleurs sont méthodiquement menées quant aux causes de la fatigue, de l'absentéisme et des accidents du travail. A la manière de Pavlov, on cherche à établir des corrélations avec des facteurs matériels liés aux conditions de travail. Dans cet esprit, la Western Electric Company, une société américaine prospère employant 29 000 personnes dans le domaine du téléphone, mène de 1924 à 1927 dans ses ateliers de Hawthorne, près de Chicago, une expérience qui a fait date.

Après avoir constitué deux groupes identiques d'ouvrières, toutes informées et volontaires pour l'expérimentation, on améliore progressivement l'éclairage d'un groupe, les conditions de l'autre, dit groupe de contrôle, restant inchangées. On observe alors que la productivité du groupe expérimental augmente à mesure que l'éclairage s'améliore. Mais la productivité du groupe de contrôle augmente aussi. L'amélioration de l'éclairage se faisant par étapes, le même phénomène se reproduit au cours des étapes successives. Intrigués, les chercheurs diminuent progressivement l'éclairage du groupe expérimental. Le résultat se révèle surprenant : la productivité continue d'augmenter dans les deux groupes, jusqu'à ce que l'insuffisance de lumière devienne un obstacle pour le groupe expérimental. Comme ces résultats semblent défier l'entendement, l'entreprise appelle à la rescousse Elton Mayo, un chercheur du Harvard Fatigue Laboratory, et son équipe, qui se livrent, de 1927 à 1932, à toutes sortes d'expérimentations. Leur conclusion, pour faire simple, est que les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation, surtout s'ils sont en position de faiblesse dans l'entreprise. Il apparaît donc, fait nouveau, une logique des sentiments.

L'effet Hawthorne, qui est en somme le versant positif du freinage décrié par Taylor, est intéressant. Il met en évidence que conjointement à l'organisation formelle, existe une organisation informelle, faite de relations interpersonnelles entre les membres et d'un système d'idées, de croyances et de valeurs propres. L'admission de ce fait troublant, voire déstabilisant, pour la direction, explique certainement la durée de l'étude. Partant d'une logique a priori de stimuli-réponses, la réalité a exhumé une organisation de l'ombre, autonome, avec laquelle il faut composer. *L'école des relations humaines* s'emploiera à chercher le bon angle de communication pour une coopération meilleure.

b) *La dynamique de groupe*

Kurt Lewin s'est penché sur les phénomènes de groupes restreints qu'il a abordés de façon expérimentale et pluridisciplinaire. Il a étudié, en 1938, l'influence du style de leadership sur les performances. Les résultats, présentés dans le tableau ci-après, trouvent leur écho dans le constat que fait Jean Monnet à propos de l'économie de guerre: « On vit, dès lors [le 6 janvier 1942, date de présentation au Congrès du *Victory Program* par Roosevelt], les Etats-Unis réaliser, sous l'impulsion d'hommes issus du *New Deal* et de chefs d'entreprise libéraux, la mobilisation totale de leur économie, résultat que les dictatures ne purent jamais atteindre. Ce paradoxe a été relevé par le grand planificateur de l'effort de guerre nazi, Albert Speer^{xxix} ».

TABLEAU DE SYNTHÈSE

CONSTAT	STYLE	AUTORITAIRE	DEMOCRATIQUE	LAISSEZ-FAIRE
performances		a) quantitatives : excellentes b) qualitatives : moyennes	a) quantitatives : très bonnes b) qualitatives, excellentes	a) quantitatives : mauvaises b) qualitatives : mauvaises
comportements		réactions d'opposition de certains membres qui deviennent les souffre-douleur des membres apathiques	grande satisfaction des membres du groupe, capacité d'autonomie	insatisfaction des membres du groupe, frustration

c) *Les théories des besoins et des motivations*

- **Douglas McGregor^{xxx} : théorie X et théorie Y**

Psychologue, McGregor (1906-1964) note que chaque acte de management se fonde sur une conception a priori de l'homme dans l'organisation. Selon lui, il y aurait deux modèles clefs, deux théories extrêmes, relatives à la nature humaine telle que perçue implicitement par les dirigeants.

D'un côté la théorie X suppose que :

- l'homme ordinaire éprouve une aversion innée pour le travail,
- il faut donc contraindre, menacer, contrôler, punir pour faire fonctionner l'organisation,
- l'homme ordinaire préfère être dirigé, il fuit les responsabilités, il est crédule, il n'a aucune ambition.

Tout à l'opposé, la théorie Y soutient que :

- l'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu, et peut être une source de satisfaction,
- le contrôle et la menace ne sont pas les seuls moyens, l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail,
- l'homme ordinaire peut, sous certaines conditions, rechercher les responsabilités,
- beaucoup sont susceptibles d'être créatifs,
- le potentiel intellectuel d'un homme ordinaire est largement sous-utilisé dans les organisations.

Pour McGregor, l'organisation traditionnelle, gouvernée par la théorie X, convient tout à fait aux capacités et aux caractéristiques des enfants mentalement retardés, mais pas du tout aux adultes.

- **la pyramide des besoins de Maslow**

Maslow (1908-1970), psychologue spécialiste du comportement, qualifié par Peter Drucker de « père de la psychologie humaniste », développe le concept de la hiérarchie des besoins dans la motivation de l'homme au travail^{xxxii}.

Cet auteur distingue cinq niveaux :

- les besoins physiologiques,
- les besoins de sécurité,
- les besoins sociaux d'appartenance
- les besoins d'estime, de reconnaissance
- les besoins d'autoréalisation.

Selon Maslow, ces besoins sont strictement hiérarchisés, en ce sens que l'on ne peut passer au niveau supérieur que si les besoins de niveau inférieur sont satisfaits. En bref, il s'agit de la rationalisation du dicton « ventre affamé n'a pas d'oreilles ».

- **l'homme Adam et l'homme Abraham**

Médecin et psychologue, F. Herzberg (1923) a conduit de nombreuses recherches sur les motivations humaines au travail^{xxxiii}. Ce chercheur aboutit à distinguer deux catégories. D'une part, les facteurs d'hygiène mentale, en ce sens que l'hygiène est préventive et non curative, et d'autre part, les facteurs de satisfaction. Les premiers sont nécessaires, mais non suffisants. Si leur absence entraîne le mécontentement, leur présence l'estompe mais n'apporte pas pour autant la satisfaction. Les facteurs d'hygiène mentale, ou de « maintenance », résultent du contexte et de l'environnement du travail. Ils sont liés au besoin humain d'éviter les peines physiques et sociales. Herzberg les attribue à la nature adamique de tout humain : bannis de l'Eden, Eve enfanta dans la douleur et Adam est condamné à gagner son pain à la sueur de son front. Ils sont poussière et redeviendront poussière. Aussi est-il pour eux rationnel de chercher à minimiser leur peine autant que faire se peut. L'homme Adam est fondamentalement concerné par l'environnement du travail, il demande une politique d'entreprise sécurisante, de bonnes conditions de travail, une paie satisfaisante. A défaut, il en est affecté.

A l'inverse, les facteurs de satisfaction, ou « motivateurs », proviennent du besoin humain de réaliser toutes ses potentialités. C'est la dimension abrahamique de l'homme. Dieu ordonne à Abraham de quitter son pays. Il lui promet de rendre grand son nom : toutes les nations de la terre se béniront en sa descendance. Les facteurs de motivation sont liés au contenu du travail, dans la mesure où celui-ci permet un développement personnel. Leur absence ne provoque pas le mécontentement, mais démotive. Ces facteurs sont beaucoup plus difficiles à cerner que les facteurs d'hygiène. Pour Herzberg, il faut revoir complètement la répartition des tâches et d'une manière totalement différente de celle de Taylor. Pour accroître la productivité, au lieu de rationaliser et de simplifier le travail, il faut au contraire enrichir le travail en donnant au subordonné des tâches plus complexes, plus de liberté et de responsabilité. Nombre d'expériences de *job enrichment* se sont révélées probantes par un accroissement à la fois des performances et de la satisfaction au travail.

- **une expérimentation involontaire et en grandeur réelle**

Peter Drucker^{xxxiii} évoque le cas de deux fabriques de tanks, A et B, qu'il a étudiées en 1943. Elles étaient toutes les deux sous le contrôle de la même société, identiquement équipées par les mêmes ingénieurs pour produire les mêmes engins. Pourtant, leurs performances étaient très différentes. A, implantées dans de vieux bâtiments délabrés qu'on avait adaptés en toute hâte à leur nouvelle destination, dépassait régulièrement le programme de production qui lui était assignée, conservait une main d'œuvre stable dans une région de population ouvrière très

mobile, présentait des taux d'absentéisme et d'accidents faibles. Le climat des relations industrielles y était bon. Au contraire, B, toute neuve et spécialement construite pour fabriquer des tanks, n'atteignait qu'une productivité inférieure d'un sixième à celle de A. Le *turnover* et le taux d'accidents y étaient élevés, les relations de travail tendues. Chaque opération, considérée isolément, y était effectuée plus rapidement que dans A ; et pourtant, ce qui déconcertait les ingénieurs, le rendement global, en fin de compte, était moins bon. Dans l'usine B, neuve, soigneusement organisée, les hommes étaient silencieux, le visage tendu par la crainte constante de ne pouvoir suivre la cadence. Par contre, dans l'usine A, la direction technique n'avait pu s'offrir le luxe d'une préparation aussi poussée et n'avait fait que définir les plans d'ensemble de la fabrication, les grandes lignes des opérations particulières. Les détails d'exécution en étaient laissés à la libre initiative des contremaîtres et de leurs équipes qui pratiquaient spontanément la rotation et l'élargissement des tâches, ce dont les ingénieurs semblaient fort gênés, s'excusant sans cesse auprès de leurs visiteurs de ce qu'ils appelaient un manque de netteté (*a lack of neatness*) dans l'organisation. En revanche, les ouvriers en étaient contents, cette situation fluide leur permettant de travailler en équipes et de créer une saine émulation entre elles ».

- **L'agrandissement et l'enrichissement des tâches**

De cette contradiction sont nés les concepts d'agrandissement et d'enrichissement des tâches, dont les prémisses sont l'œuvre de Hyacinthe Dubreuil (1883-1971). Ouvrier mécanicien en France et aux Etats-Unis jusqu'à l'âge de 45 ans, Hyacinthe Dubreuil^{xxxiv} propose des solutions simples, les groupes autonomes. Partant d'une conception humaniste, il considère que le travail doit mener à l'épanouissement de l'homme en satisfaisant à trois nécessités : être une ressource financière, être un stimulant intellectuel, avoir une valeur éthique. Pour lui, il faut donner à l'ouvrier l'état d'esprit d'un entrepreneur individuel libérant toute son ingéniosité et faire de l'activité une école de responsabilité et de solidarité.

L'agrandissement des tâches (*job enlargement*) consiste en l'extension horizontale des activités professionnelles afin d'accroître l'intérêt et la variété du travail, et, par conséquent, augmenter la motivation. Par exemple, plutôt que de confier à trois ouvriers différents l'assemblage, la peinture et le montage électrique d'une lampe, on confiera l'ensemble au même ouvrier. Une application célèbre est celle de l'usine Volvo de Kalmar^{xxxv}, en Suède, inaugurée en 1971. Le système de recomposition du travail repose sur le fonctionnement d'équipe. Chaque équipe, qui comprend de 15 à 20 opérateurs, est strictement autonome du point de vue de l'exécution des tâches et dispose d'une aire de travail et d'un outillage réservés. Chaque membre de l'équipe peut faire tour à tour toutes les opérations imparties à l'atelier. Les ouvriers peuvent décider eux-mêmes de la répartition des tâches et des rotations. Ils ont la possibilité de faire varier les cadences dans des limites données.

L'enrichissement des tâches (*job enrichment*) correspond à l'extension verticale des activités professionnelles. Ce concept repose sur les idées développées aussi bien par McGregor que par Herzberg, à savoir que les ouvriers sont non seulement capables d'apporter une contribution importante au fonctionnement du groupe auquel ils appartiennent, mais peuvent encore être demandeurs en résolution de problèmes pourvu que la direction et l'encadrement soient disposés à communiquer ouvertement sur le sujet. Par exemple, si un concurrent arrive à commercialiser des produits similaires à un prix inférieur, il faut montrer comment se forment les coûts afin de mettre en évidence des actions d'amélioration pour défendre la position sur le marché. Mais nous sommes ici déjà dans le concept managérial qui veut que l'homme soit essentiellement une tête.

2.3. Le management pour lequel l'homme est d'abord une tête

Analyse des dysfonctionnements du modèle bureaucratique

Si le modèle d'organisation bureaucratique s'est imposé parce qu'il est, dans l'abstrait, rationnel et juste, dans la réalité il peut aboutir au non-sens et à l'absurde mis en avant par Georges Courteline, Franz Kafka, ou bien avant eux, par Nicolas Gogol dans sa pièce, *Le Révizor*^{xxxvi}. Dès 1940, des chercheurs se sont penchés sur le cercle vicieux bureaucratique : les dysfonctionnements, c'est-à-dire les résultats opposés aux attentes, ont pour conséquences de renforcer les règles, ce qui amplifie les dysfonctionnements, et ainsi de suite jusqu'à la crise du système.

La loi de Parkinson^{xxxvii} tient que « tout travail tend à se dilater pour remplir la totalité du temps disponible ». Selon cet auteur, spécialisé en science politique, il y a peu de rapport entre la quantité de travail effectué dans une organisation et le nombre d'employés : un chef de service tend à multiplier ses subordonnés, non ses rivaux, d'où la loi de multiplication des subordonnés. Les cadres et employés se donnent alors du travail mutuellement, d'où la loi de multiplication du travail. Et une fois constituées, les hiérarchies administratives s'entourent de comités, conseils, bureaux, devant lesquels beaucoup de projets doivent passer pour être approuvés. Or, selon Parkinson, s'applique alors « la loi de l'insignifiance » qui veut que « le temps passé sur une question soit inversement proportionnel à son importance ». Ainsi, soutient cet auteur, un contrat pour un réacteur nucléaire sera approuvé sans un murmure, car la moitié du comité ne sait pas ce qu'est un réacteur nucléaire et l'autre moitié en ignore l'usage. En revanche, la construction du toit du garage à vélos des employés donne lieu à de nombreux débats. En outre, ajoute-t-il, dans les affaires publiques, « les dépenses augmentent toujours pour absorber le revenu disponible ».

Dans la même veine, le principe de Peter^{xxxviii} relatif à la promotion au mérite au sein d'une organisation, souligne que « dans une hiérarchie, un employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence ». Les maladies psychosomatiques (ulcères, insomnies, etc.), sont le syndrome du dernier poste, celui où l'employé a atteint son niveau d'incompétence. Le corollaire du principe de Peter est qu'« avec le temps, chaque poste tend à être occupé par un incompetent ».

Le sociologue Michel Crozier analyse en 1963 le phénomène bureaucratique et conclut : « La rigidité avec laquelle sont définis le contenu des tâches, les rapports entre les tâches et le réseau des relations humaines nécessaires à leur accomplissement, rend difficiles les communications des groupes entre eux et avec l'environnement. Les difficultés qui en résultent, au lieu d'imposer une refonte du modèle, sont utilisées par les individus et les groupes pour améliorer leur position dans la lutte pour le pouvoir au sein de l'organisation. Ces comportements suscitent de nouvelles pressions pour l'impersonnalisation et la centralisation car l'impersonnalité et la centralisation offrent, dans un tel système, la seule solution possible pour se débarrasser des privilèges abusifs que ces individus et ces groupes ont acquis ».

L'acteur et le système

Michel Crozier et Erhard Friedberg fondent l'explication précédente sur l'interaction des stratégies que chaque membre mène au sein de l'organisation, avec ou contre elle. Cette idée repose sur les postulats suivants :

- chacun dispose toujours d'une marge de liberté. À ce titre, le comportement ne peut jamais être totalement contraint,

- chacun est capable de calcul rationnel,
- il en résulte que chacun se comporte en acteur, c'est-à-dire détermine une stratégie en fonction de ses propres intérêts par rapport à ce que l'organisation peut lui apporter. De ce fait, l'organisation réelle ne saurait avoir de rationalité unique. En outre, il ne s'agit plus ici de prendre en compte les besoins ou les motivations individuels. Le facteur clef repose sur les interactions collectives.

Une logique d'acteur vécue dans une organisation se traduit au quotidien par des relations de pouvoir. Crozier et Friedberg récusent et dépassent la définition de Max Weber selon laquelle « le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A ». Dans cette définition, critiquent les deux auteurs, le pouvoir est vu comme un attribut, un peu comme le gardien de la paix a le pouvoir de faire rentrer le passant dans les clous. Ceci n'est pas le pouvoir mais l'autorité : le gardien de la paix a autorité sur les citoyens.



Partant du principe que tout rapport à autrui implique une réciprocité, et est donc une relation d'échange impliquant un marchandage, Crozier et Friedberg posent que « le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables ». En bref, le pouvoir est une relation d'échange asymétrique. Il suppose une négociation, implicite ou explicite, et une stratégie. L'autorité s'impose, le pouvoir se négocie. La matière première du pouvoir, pour l'individu ou pour le groupe auquel il appartient, est la maîtrise d'une zone d'incertitude à enjeu crucial pour l'organisation. C'est dire que, tout subordonné soit-on, on dispose d'une marge favorable de manœuvre dont voici un exemple : les courtisans d'un tyran l'informent qu'ils ont vu un esclave ayant les mêmes traits que lui. Le tyran interroge finalement l'esclave en question : « Ta mère travaillait-elle au palais ? ». « Ma mère non, mais mon père, oui », répond l'esclave, inversant ainsi le rapport humiliant-humilié ou dominant-dominé.

Aux concepts de pouvoir et de zone d'incertitude, Crozier et Friedberg ajoutent celui de système d'action concret, défini comme la manière dont les acteurs structurent et régulent leurs relations pour agir. Ces règles informelles ne sont évidemment pas prévues par l'organisation formelle. La partie relativement stable de ce système d'action correspond à la culture de l'organisation.

Intérêt de l'analyse stratégique

Pendant longtemps, on a cru que la bonne santé d'une organisation correspondait à un état d'absence de conflits. Il apparaît aujourd'hui que la réussite d'un groupe humain n'est plus

conditionnée par l'absence de conflits, mais par une bonne gestion de ceux-ci. La réussite de l'entreprise réside dans sa capacité à maîtriser un système de concurrence-coopération.

« C'est seulement petit à petit, à mesure que l'homme comprend et accepte plus facilement les disciplines nécessaires de l'action collective, que la réalité des rapports humains peut apparaître sans dommage au grand jour. Toute l'évolution de la pratique des organisations au cours des cent dernières années a consisté à passer du règne de la morale au règne de la négociation », précise Michel Crozier^{xxxix}. L'analyse stratégique permet à tout membre, et en particulier au management, de comprendre le fonctionnement d'une organisation, en d'autres termes, d'en saisir la culture en vue d'agir avec pertinence.

Le management par la culture

Deux chercheurs américains de l'Université de Harvard, Lawrence et Lorsch^{xi}, se sont penchés sur l'articulation au sein des organisations de deux dimensions contradictoires, l'intégration des membres d'une part, leur différenciation d'autre part. Car le problème de l'action collective est de permettre la différence et l'altérité tout en gardant l'unité. La combinaison *intégration-différenciation* est la résultante de la culture nationale ou régionale et de l'interaction des jeux de pouvoir propres aux sous-ensembles de l'organisation.

Le passage de l'ère industrielle à l'ère postindustrielle s'accompagne, dans les organisations, du passage de la logique de l'obéissance à la logique de la responsabilité. Cela suppose tout d'abord que le management soit à l'écoute de la réalité de l'organisation et apprenne à en décoder les silences. Ainsi, « dans certaines entreprises, une ou plusieurs personnes jouent dans l'ombre, avec une influence sur les grandes décisions. Leaders charismatiques d'une sorte de nébuleuse occulte, il faut beaucoup de perspicacité de la part de ceux qui s'intéressent à l'entreprise, par exemple un banquier, pour les découvrir et saisir leurs motivations^{xli} ».

Michel Crozier^{xlii} fait reposer l'action qui en découle sur trois principes :

1° **la simplicité de l'organisation.** « La meilleure réponse à la complexité des rapports humains, c'est la simplicité de l'organisation. On découvre maintenant que face à l'incertain, au complexe, au contradictoire, l'esprit humain reste le meilleur instrument intégrateur »,

2° **l'autonomie :** « si c'est l'esprit de l'opérateur qui doit répondre au problème, il faut que cet opérateur ait la liberté et la responsabilité d'agir »,

3° **le gouvernement par la culture :** « si l'on ne peut plus gouverner par les règles et les ordres, la seule façon de maintenir le minimum de contraintes indispensables à la coordination des efforts, c'est de s'appuyer sur la culture que secrète tout groupe humain ayant une communauté d'objectifs. La découverte de l'importance du culturel devient alors un élément essentiel du raisonnement sur l'action ».

En fait, l'administration de l'organisation est passée d'un état statique à un état dynamique, tant il apparaît évident que la logique formelle ne peut prétendre résoudre tous les problèmes que soulève l'action sociale. Le système social possède la capacité d'apprendre. Le management doit guider ce processus. Dans la pratique, l'action exige de la part des dirigeants des qualités de jugement et de créativité, le sens des proportions et l'esprit de finesse. Mais, dit un homme de terrain^{xliii}, « des transformations psychologiques considérables, que certains cherchent à travers des révolutions violentes, peuvent intervenir très pacifiquement si l'on oriente l'esprit des hommes vers le point où leurs intérêts convergent. Ce point existe toujours, il suffit de se fatiguer pour le trouver ».

3. LE BUSINESS MANAGEMENT ET LA PRATIQUE

3.1. Des points de vue iconoclastes

- *Henry Mintzberg*

Henry Mintzberg^{xliv}, spécialiste en sciences des organisations, a fait la synthèse de travaux, les siens et ceux d'autres auteurs, fondés sur la recherche. « Partout où il y a développement économique, il y a attention soutenue pour les procédures de management. Au fil des ans, dit-il, j'ai étudié la façon dont les managers travaillent, la façon dont les organisations prennent leurs décisions, élaborent leurs stratégies et se structurent. Mais quelle est la véritable nature du travail du manager, c'est-à-dire, insiste-t-il, que font réellement ceux que l'on nomme managers dans leurs bureaux à longueur de journées ? Car, souligne-t-il, il y a une contradiction entre ce qui se passe réellement au niveau du management et ce qui est censé s'y passer. Or, il est très surprenant de constater qu'il existe si peu d'études à ce sujet. C'est qu'il manque une base conceptuelle pour appréhender ce sujet, car le savoir explicite est très différent du savoir implicite. C'est ainsi que j'ai commencé mes premières recherches sur *la nature du travail du manager*, titre du livre publié à partir de ma thèse dont on a dit que je décrivais le travail du manager comme étant celui du *chaos calculé* ou encore du *désordre contrôlé*. Je préfère parler, pour caractériser mes travaux, d'un *hommage rendu à l'intuition*.

Si vous demandez à des managers ce qu'ils font, ils vous répondront vraisemblablement qu'ils *planifient, organisent, coordonnent, contrôlent*. Alors observons ce qu'ils font. La réalité nous fait comprendre que les quatre mots clefs qui ont dominé la gestion depuis Fayol n'apportent que bien peu de précisions. Mon but est très simple : briser les chaînes qui retenaient le lecteur aux quatre termes fondamentaux de Fayol, et lui présenter une vision plus utile du travail du manager, fondée sur ma propre étude du travail de cinq managers, corroborée par un petit nombre d'autres travaux. Dans certains de ces travaux, les managers sont soumis à une observation intensive, dans d'autres, on tient un journal détaillé de leurs activités, et parfois, on analyse même leurs dossiers. Bien des genres de managers sont ainsi étudiés : les contremaîtres, les directeurs d'usines, les managers de direction générale, les managers commerciaux, les administrateurs de centres hospitaliers, les présidents de grandes sociétés ou d'États, et même des leaders de gangs de rues. Ces managers étaient choisis dans différents pays : USA, Canada, Suède, Grande-Bretagne. Il ressort que les dirigeants efficaces se délectent dans des systèmes ambigus, complexes et mystérieux dans lequel l'ordre est le plus souvent absent. Quatre idées reçues sur la profession de manager ne résistent pas à cette étude méticuleuse des faits.

- **Le manager est un planificateur systématique, réfléchi.** L'étude montre que les managers sont soumis à un rythme implacable, que toutes leurs activités sont caractérisées par la brièveté – la variété et la discontinuité – et qu'elles sont presque exclusivement orientées vers l'action, très peu vers la réflexion. Il semble que, quelle que soit l'activité du manager, il est constamment tourmenté par ce qu'il devrait faire et ce qu'il doit faire. Les plans des managers dirigeants que j'ai étudiés ne semblaient exister que dans leur tête. Malgré la littérature abondante sur ce sujet, la profession d'encadrement ne donne pas forcément naissance à des experts en planification doués d'un grand pouvoir de réflexion. Le manager ne sait que répondre en temps réel aux stimuli qu'il reçoit, c'est un homme ou une femme conditionné par sa profession et qui préfère les actions immédiates à celles du long terme. La moitié des activités que supervisaient les cinq dirigeants étudiés les occupaient moins de cinq minutes, et seulement 10% d'entre elles une heure environ.

- **Le vrai manager n'a pas de tâches répétitives à accomplir.** L'étude montre qu'en fait, en plus des événements imprévisibles auxquels il faut répondre, le travail de gestionnaire recouvre un certain nombre de tâches répétitives comprenant aussi bien sa participation aux rites de l'organisation, à des cérémonies, à des négociations et à l'information informelle qui rattache ainsi l'organisation à son environnement.

- **Le manager a besoin d'informations agrégées émanant d'un système de gestion formalisé d'informations.** L'étude montre que les managers favorisent totalement les moyens de communication verbaux. Ce qui explique pourquoi l'utilisation intensive de la communication verbale rend les managers si réticents à déléguer leurs tâches : la plupart des informations importantes dont peuvent disposer les managers viennent sous forme verbale et sont stockées dans leur tête ; de sorte que déléguer, ce n'est pas comme s'il suffisait de tendre un dossier à quelqu'un, cela nécessite de vider sa mémoire, ce qui pourrait prendre plus de temps que d'accomplir la tâche soi-même. De ce fait, le manager est confronté au dilemme de la délégation : en faire trop tout seul ou déléguer à un subordonné insuffisamment mis au courant.

- **Le management est devenu une science et une profession.** L'étude met en évidence que cette thèse est fautive. Le corps des activités managériales ne forme en rien une science. Je fus frappé de constater, durant mon étude, que les managers dirigeants que j'observais, bien que très compétents selon les critères en usage, ne se distinguaient pratiquement pas de leurs homologues d'il y a un siècle. L'information dont ils avaient besoin était différente, mais ils la cherchaient de la même façon, par les mots. Même l'ordinateur n'a apparemment que peu d'influence sur les procédures de travail des directeurs généraux. On s'aperçoit que la profession des managers est très complexe et très difficile. Le manager est écrasé par le fardeau de ses obligations et pourtant il ne peut déléguer facilement ses tâches. C'est pourquoi il devient rapidement surchargé de travail et qu'il est obligé d'accomplir ses tâches de façon superficielle. La brièveté, la fragmentation et la communication verbale caractérisent son travail.

Comme il n'y a aucune profession qui soit aussi vitale pour notre société que celle de manager, poursuit Mintzberg, il est temps de rejeter la légende qui entoure le travail de gestionnaire pour nous plonger dans la tâche difficile d'apporter des améliorations substantielles à ses performances. L'efficacité des managers, pense-t-il, est influencée de façon significative par leur regard d'introspection sur leur propre travail ». Et complète-t-il par ailleurs dans un article publié par la *Harvard Business Review*, les écoles de gestion commenceront seulement « à former sérieusement des dirigeants quand la formation pratique sera devenue aussi importante que l'apprentissage cognitif, qui est abstrait et informatif. Le mode actuel d'enseignement ne forme pas plus un dirigeant qu'un traité de natation ou une conférence ne transforme en champion quelqu'un qui ne serait jamais allé s'entraîner en piscine ».

- *Theodore Levitt*

Associé à la Harvard Business School pendant plus de trente ans, Theodore Levitt s'est notamment rendu célèbre par un article qui a fait date, *Marketing Myopia*^{xlv} (marketing à courte vue) dans lequel il expose avec force qu'« une industrie est un processus de satisfaction des clients, et non un processus de production de biens ». Il affirme dans un autre article que « l'objectif d'une entreprise est de créer et de conserver une clientèle ». On pourrait avec pertinence ajouter le verbe *développer*. Dans un autre ouvrage, Theodore Levitt s'est exprimé spécifiquement sur le management^{xlvi}. Selon lui, le manager efficace fait beaucoup de choses,

mais il en est trois auxquelles il doit impérativement s'astreindre : *réfléchir, changer, agir*. Créer et gérer le changement est au cœur de l'activité de management, mais c'est précisément parce que les managers décident et agissent qu'on les crédite rarement de la réflexion qui précède leurs actes. À cette fin, dit-il, être un manager des temps modernes appelle un excellent système de gestion de l'information. Mais il ne faut pas confondre donnée et information : l'information doit être traitée pour acquérir du sens. Plus l'ordinateur est rapide, plus il faut s'astreindre à une réflexion préalable sur la finalité de son utilisation. Pour autant, remarque-t-il, lorsque la réflexion est reconnue comme préalable à l'action du responsable, cette capacité est si largement considérée comme inappropriée pour un manager opérationnel qu'une entité structurelle distincte a été créée spécialement à cet effet : l'équipe fonctionnelle. Le travail fonctionnel était tenu en piètre estime, tandis que l'on considérait l'opérationnel comme le véritable travail de l'entreprise. Cette distinction tend à être moins tranchée.

Pour Theodore Levitt, « on peut supposer que la compétence managériale s'acquiert, comme on apprend l'algèbre. Mais la connaissance de l'algèbre ne fait pas pour autant un mathématicien. Pas plus que l'apprentissage du solfège ou du violon ne fait un virtuose. D'abord et avant tout, il doit y avoir une prédisposition suffisante et appropriée. Or, il est établi que cela ne s'apprend pas, pas plus que le don du management ». Mais, dit-il la preuve n'a pas été faite que des QI élevés ou de brillantes études étaient les signes annonciateurs, ou les garants, de la réussite managériale. Par ailleurs, note-t-il, la manager qui connaît le monde essentiellement au travers du prisme d'une expérience fonctionnelle et n'agit que nanti d'études approfondies dont les conclusions et les recommandations ont été plus ou moins adaptées au consensus de l'entreprise n'est pas un leader : les leaders génèrent le consentement, les autres cherchent le consensus. Le manager efficace possède au plus haut point le talent d'entendre ce que les autres ne disent pas.

Theodore Levitt est d'avis qu'au lieu de travailler davantage comme on a coutume de le faire, il faut travailler mieux avec des méthodes plus intelligentes. Mais, pense-t-il, rien n'est plus malsain que de s'en remettre à des prophètes illuminés, de psalmodier les incantations magiques d'un best-seller du management pour contraindre l'entreprise à adopter les dernières lubies managériales à la mode, les théories faciles qui suppriment la nécessité de penser par soi-même. Il souligne que le changement est devenu l'une des activités fondamentales des dirigeants modernes en citant Charles Kettering, grande figure de l'innovation automobile américaine : « Nous devons nous intéresser à l'avenir car nous y passerons le reste de notre vie ». Mais à cet égard, Theodore Levitt est d'avis que « les prophéties sont moins importantes que l'attention et la vivacité ». Et il cite T.S. Eliot : « L'humanité ne supporte pas trop de changement ou de réalité. Elle a besoin de racines, de souvenirs, d'attaches, de rêve et de transcendance, tout en désirant tout ce qui passe à sa portée ». Autrement dit, si l'innovation est une nécessité de la vie économique, elle n'est pas naturelle. Elle oblige à abandonner ce que l'on connaît et maîtrise au profit de l'inconnu. Et Theodore Levitt ajoute qu'« on peut supposer que les hommes qui dirigent et administrent, comme tout un chacun conservent leur équilibre grâce à une sorte de gyroscope moral, à des règles éthiques, à un sens de leur devoir social et de la décence, à des principes sur le bien et le mal. S'ils n'ont pas cela, inutile de dire ou de recommander quoi que ce soit ».

- *Peter Drucker*

Auteur prolifique dont les travaux sur le management s'étendent sur plus de six décennies, Peter Drucker est perçu comme le « pape du management ». Selon cet auteur, « en dernière analyse, le management est une pratique : ce n'est pas essentiellement un processus de connaissance mais un processus d'action qu'on ne saurait éprouver par la logique, mais

simplement par les résultats obtenus. Perpétuer une affaire est une des tâches centrales de l'esprit d'initiative et l'aptitude à atteindre ce but pourrait bien être le test le plus sévère et le plus parfait du management^{xlvii} ». Peter Drucker est mu par la conviction que le management est un élément central, indispensable, non seulement pour les entreprises mais aussi pour notre vie quotidienne, et que « l'existence d'un bon management représente notre meilleur espoir de paix dans le monde ». Il pense que « l'entreprise existe en tant qu'agent de changement et qu'elle doit être capable à la fois d'une évolution déterminée pour s'adapter à de nouvelles conditions et d'innovation dirigée pour changer ces conditions ». Parlant de l'innovation^{xlviii}, il considère qu'elle «est conceptuelle plutôt que technique ou scientifique. L'innovateur se caractérise par la capacité à percevoir comme un système ce qui pour d'autres n'est qu'éléments disparates, sans rapports ». Aussi dit-il par ailleurs^{xlix}, « le management devra compter de plus en plus avec ce postulat que ni la technologie ni le débouché ne fournissent une base à sa politique. Ce ne sont que des limitations. La base, ce doit être le consommateur, ses valeurs et ses décisions concernant la distribution de son revenu. C'est là-dessus, de plus en plus, que le management devra fonder sa politique et sa stratégie ». Pour lui, l'entreprise, comme toute organisation, est « un phénomène humain, social, et certainement moral. Contrairement à la manière d'aborder l'étude des organisations politiques et sociales qui a prévalu en Occident depuis Machiavel, j'ai toujours insisté sur le fait que les organisations n'ont pas à s'occuper de pouvoir mais de responsabilité ». « La première responsabilité d'un professionnel, dit-il, a été clairement énoncée il y a 2500 ans dans le serment d'Hippocrate : *primum nil nocere*, d'abord ne nuire en rien^l ».

3.2. Le management et ses performances en fonction de la nature de l'entreprise

Quelle est l'incidence de la nature de l'entreprise, c'est-à-dire, par exemple, sa taille, ou bien la composition de son actionnariat, sur le management et ses performances? À titre indicatif, Peter Drucker a observé que de petites entreprises spécialisées dans les moteurs électriques de basse puissance font proportionnellement mieux que General Electric ou Westinghouse, dont la part de marché dominante les force à fournir toutes sortes de moteurs pour différentes utilisations finales et qui de ce fait peuvent se trouver en situation marginale, voire perdent de l'argent sur certaines lignes de produits^{li}.

a) de la performance à l'excellence

Un chercheur américain, Jim Collins^{lii}, s'est penché sur la question de savoir pourquoi certaines entreprises affichant jusque-là des performances plutôt moyennes, décollent brusquement et rejoignent le peloton de tête. Onze entreprises ont ainsi été sélectionnées sur la base de leurs performances boursières, tandis que leur parcours, à travers l'analyse d'articles de presse et d'interviews, était passé au peigne fin par une équipe de vingt experts en management d'entreprise. Un travail identique était effectué auprès d'entreprises de référence, appartenant aux mêmes secteurs et ayant eu longtemps des performances identiques, voire supérieures, à celles des entreprises devenues excellentes.

Il en ressort que le passage à l'excellence est toujours le fruit d'une action antérieure déterminante, sans stratégie préalable, sous l'impulsion de leaders au profil modeste mais dotés d'une grande volonté professionnelle. Historiquement, ceux-ci ont d'abord cherché les meilleurs collaborateurs qu'ils ont placés face aux meilleures opportunités et non face aux pires problèmes^{liii}. Puis ils ont encouragé un débat intense et permanent au sein de l'entreprise, en affrontant la brutalité des faits, sans pour autant se décourager. Ces phases correspondent au rassemblement des forces, à la manière d'un volant mécanique qui accumule de l'énergie cinétique. Ces leaders ont institué un groupe de réflexion stratégique et une culture de la

discipline. Ce faisant, ces entreprises entamaient leur percée. Néanmoins la technologie en soi n'a jamais été la cause première de l'excellence.

Si les métamorphoses vers l'excellence apparaissent souvent comme des événements révolutionnaires et spectaculaires aux yeux des observateurs extérieurs, les transformations durables suivent un chemin préétabli de rassemblement suivi d'une percée, qui grâce à l'énergie accumulée, est une poussée constante et cohérente. Vécue de l'intérieur, cette percée s'opère sans action déterminante, sans projet grandiose, innovation révolutionnaire ou coup de chance et autre miracle. Les leaders de l'excellence n'ont dépensé pratiquement aucune énergie à « créer de l'alignement », « motiver les troupes », « gérer le changement ». C'est l'alignement qui découle des résultats et de l'impulsion, et non l'inverse.

Le travail de cet auteur fait suite à un précédent ouvrage, intitulé « Bâties pour durer », réalisé au début des années 1990. Il s'agit ici de l'étude de 18 structures ayant passé l'épreuve du temps : Procter & Gamble, fondée en 1837, American Express, fondée en 1850, Johnson & Johnson, fondée en 1886, General Electric, fondée en 1892 etc. En examinant rétroactivement ces entreprises, Jim Collins affirme que le schéma précédent s'applique à ces entreprises-ci. Les premiers managers ont suivi le schéma de l'excellence, à ceci près qu'ils l'ont fait à petite échelle en tant que créateurs d'entreprise plutôt qu'en tant que PDG métamorphosant des entreprises déjà solidement implantées.

Enfin, les grandes entreprises qui durent, les « symboles », n'existent pas uniquement pour distribuer des dividendes aux actionnaires. Il faut avoir certaines valeurs, une « philosophie » pour accéder à l'excellence durable. Toutefois, la teneur de cette « philosophie » importe peu. Les entreprises-symboles préservent leurs valeurs et leur objectif fondamental alors même que leur stratégie et leur fonctionnement s'adaptent en permanence à un monde qui change, conclut Jim Collins.

b) classements d'entreprises

La revue américaine Fortune^{liv} a fait établir par le Groupe Hay le classement 2003 des cinquante entreprises mondialement les plus admirées par les hommes d'affaires. Parmi celles-ci, quatorze sont européennes et asiatiques, deux fois plus qu'en 2002.

Ci-après la liste des non-Américaines :

SOCIETES	RANG EN 2003	RANG EN 2002
Toyota (J)	8	11
BMW (A)	15	12
Sony (J)	16	13
Nokia (Finl.)	19	18
Nestlé (CH)	21	19
Honda (J)	24	26
BP (RU)	27	31
Singapore Airlines	32	21
Canon (J)	34	N.C.
L'Oréal (F)	35	23
Royal Dutch/Shell	38	33
Unilever (GB/NL)	43	41
Vodafone (GB)	47	N.C.
GlaxoSmith (GB)	50	N.C.

Leaders nationaux, classement par pays :

- Grande Bretagne

RANG	SOCIETES
1	Tesco
2	BP
3	Royal Dutch/Shell Group
4	Vodafone
5	GlaxoSmithKline

- France

RANG	SOCIETES
1	Carrefour
2	L'Oréal
3	Vinci
4	Groupe Danone
5	Total

- Allemagne

RANG	SOCIETES
1	BMW
2	BASF
3	Siemens
4	Robert Bosch
5	RWE

- Japon

RANG	SOCIETES
1	Toyota
2	Sony
3	Takenada
4	Honda
5	Nippon Telegraph & Teleph.

- Etats-Unis

RANG	SOCIETES
1	Procter & Gamble
2	UPS
3	Citigroup
4	Walgreen
5	Johnson & Johnson

c) entreprises familiales et management

Une enquête a été menée par Thomson Financial pour le magazine Newsweek^{lv} sur les entreprises à capitaux familiaux cotées en Bourse. Sur la période 1993-2003, il ressort que ces entreprises, dépassent leurs rivales sur les six indices boursiers européens. Une étude réalisée en 1998 par l'INSEAD montrait que parmi les 120 plus grandes sociétés françaises cotées en Bourse, les actionnaires familiaux sont très fréquents dans les secteurs du luxe, de l'automobile, des médias, et de la distribution, qui dépendent de l'image et du talent des employés. Ils sont en revanche rares dans l'assurance, l'énergie et autres secteurs nécessitant essentiellement des capitaux. L'étude de Newsweek confirme ces conclusions : les entreprises de biens de luxe telles que BMW, L'Oréal, LVMH, et PPR viennent en tête de liste. Elles sont bien placées pour tirer parti de la tendance au « luxe de masse ». Sur l'indice CAC, 17 des 40

sociétés qui viennent en tête sont contrôlées par des familles, avec des noms tels que Danone, Carrefour, Michelin, Peugeot, Pernod Ricard.

Selon les manuels de management, les propriétaires familiaux posent problème car ils écartent du conseil d'administration les voix indépendantes. En fait, ce sont eux qui jouent ce rôle, avec force, empêchant les dérapages de type Enron ou Ahold^{lvi}. Car, bien plus que les Américains, les Européens considèrent comme un échec patent le fait de transmettre à ses héritiers une entreprise dévalorisée. En outre, précise un PDG espagnol de la troisième génération, les dîners familiaux permettent de prendre des décisions plus rapidement que dans d'autres sociétés. Bernard Arnault demandait souvent à ses amis de Vivendi s'ils feraient ce qu'ils font s'il s'agissait de leur propre argent. Cela permet de garder la tête froide face aux foudres du moment. Ainsi, Bernard Arnault se souvient qu'il y a une dizaine d'années, un jeune diplômé en MBA lui préconisait de vendre ses activités vins et spiritueux pour se concentrer sur la mode, plus rentable. Pour Bernard Arnault, il était déraisonnable de ne pas tenir compte de la puissance que représentent des marques telles que Dom Pérignon. Aujourd'hui, le champagne est l'une des activités de LVMH les plus profitables. BMW illustre l'aspect bénéfique de l'équilibre du pouvoir entre les propriétaires familiaux et les managers professionnels. En 1959, Herbert Quandt, un homme d'affaires aisé, sauve le constructeur automobile, mal en point, de la vente par ses managers à Daimler Benz. La famille Quandt, qui détient 47% du capital, se définit comme un « actionnaire entrepreneurial » qui considère ce qu'elle détient comme un investissement à long terme. En février 1997, alors que BMW était sur une mauvaise pente, engloutissant des sommes considérables du fait de l'achat mal inspiré de Rover trois ans plus tôt, les Quandt ont convoqué une réunion d'urgence du conseil d'administration. Huit heures plus tard, ils renvoyaient le PDG, Bernd Pischetsrieder, instigateur de l'achat, ainsi que son rival qui s'y était opposé. A l'époque, les acquisitions et fusions faisaient fureur chez les managers. Aujourd'hui BMW est un des plus prospères constructeurs automobiles et s'apprête en 2004 à atteindre son meilleur résultat en quatre-vingt-huit ans d'histoire. En outre, « le constructeur est devenu une usine à talents, confirmée par une étude du cabinet de conseil Hewitt fin 2003^{lvii}. Le constructeur, qui assemblait à peine 500 000 véhicules en 1984, s'est hissé au niveau de 1,2 million en 2004 et vise, grâce à sa nouvelle unité de Leipzig, 1,4 million pour 2008. Le site flambant neuf de Leipzig a programmé 5500 embauches. Démarche originale, pour les 2000 premiers postes, 600 chômeurs, formés dans les usines bavaroises, ont été recrutés dont 25% ont quarante ans et plus^{lviii}.

L'étude de Thomson Financial pour Newsweek est corroborée par une enquête sur une centaine de sociétés cotées à la Bourse de Paris^{lix}. Les entreprises « managériales », celles qui sont dirigées par un manager externe, ont vu leur capitalisation boursière multipliée par 1,5 en dix ans. Les sociétés familiales pilotées par un des enfants ne font que légèrement mieux, en doublant leur cours. La palme revient aux entreprises « alliant un actionnaire de référence dont le patrimoine est intimement lié au destin de la société et un bon manager extérieur ». Celles-ci ont multiplié leur capitalisation boursière par quatre. Le *dream team* serait l'alliance, d'une part d'un capital détenu majoritairement par la famille, qui donne à l'entreprise une vision à long terme ancrée dans une culture et une histoire ainsi qu'une certaine indépendance vis-à-vis des banquiers, analystes financiers et autres fonds de placement, et d'autre part d'un manager formé et blanchi sous le harnais dans d'autres sphères.

D'autres études ont montré que des entreprises similaires représentent un tiers des 500 premières entreprises américaines classées par Fortune, et surpassent également les autres en termes de bénéfices et de productivité. Les économistes américains Ronald Anderson et David

Reeb ont trouvé que les entreprises familiales américaines tendent généralement à avoir un meilleur retour sur actifs en partie parce qu'il y a là une motivation forte pour garder sous contrôle les managers taraudés par l'ambition. En bref, disent Anderson et Reeb, « on a le sentiment qu'ici, quelqu'un s'occupe de la boutique ».

Ce sentiment se retrouve dans une étude menée par le Centre de Recherche sur l'Entreprise Familiale et Financière (CREFF), laboratoire de l'université Bordeaux-IV, qui montre que les entreprises qui portent le nom de leur fondateur et qui sont encore familiales affichent des rentabilités bien supérieures à la moyenne^{lx}. La première raison en est que l'actionnariat de ces entreprises est plus concentré, ce qui diminue les risques de conflits d'intérêts. La seconde raison tient au fait que ces entreprises versent moins de dividendes que les autres, avec un taux de distribution de 11,4% au lieu de 42%, ce qui favorise leur croissance à long terme. Mais ces bonnes performances sont aussi le fait d'une plus grande implication des dirigeants d'entreprises éponymes : dès lors que la marque ou la dénomination sociale est un nom de personne, cela entraîne une plus grande responsabilité de la part de ceux qui partagent ce nom.

On en trouve un bon exemple avec le groupe Pernod Ricard^{lxi} : « Désormais apprécié des médias comme l'anti-Messier, Patrick Ricard préserve une forme de discrétion qui va de pair avec sa situation d'actionnaire gardien du temple familial. La famille Ricard, qui détient 12% du capital et près de 17% des droits de vote a conservé une influence prépondérante. Selon un banquier, la famille possède assez d'intérêts dans le groupe pour ne pas faire n'importe quoi avec l'argent de l'entreprise. En outre, l'esprit d'équipe, l'attachement au groupe, mais aussi le respect de l'individu, sont reconnus par tous, y compris les syndicats, comme une valeur Pernod Ricard. Paul Ricard avait beaucoup œuvré dans ce sens en lançant, au grand dam du patronat des années 1950, l'intéressement aux résultats de l'entreprise, qui pouvait augmenter de 30% à 40% un salaire du niveau du SMIG, et en distribuant au personnel 4,5% du capital du groupe. Quand Pernod et Ricard fusionnent en 1975, les salariés contrôlent 40% du capital et détiennent 50% des droits de vote. »

d) management familial et longévité

À Paris s'est créé en 1981 une association, les Hénokiens^{lxii}, regroupant des entreprises de deux cents ans au moins et dirigées par les descendants du fondateur. La philosophie commune des sociétaires est d'être une alternative aux multinationales. Ils étaient en 2003 au nombre de 32, dont 13 en Italie, 10 en France, 4 en Allemagne, 1 en Espagne, 2 en Irlande du Nord et 2 au Japon.

Avec cinq siècles d'activité, Beretta est la doyenne. Sise à Gardone Val Trompia près de Brescia en Italie, elle est mentionnée pour la première fois en 1526. Créée par Bartolomeo Beretta, elle est, douze générations plus tard, toujours gérée par la même dynastie qui a donné à cette manufacture d'armes la stature d'une multinationale.

3.3. Le management et l'intensité stratégique

On a dit que le vrai métier du manager, c'est la stratégie. Nous allons d'une part prendre en compte les différents types d'attitude managériale déterminant la stratégie d'une entreprise, et d'autre part l'évolution dans le temps des modalités des stratégies dominantes

a) des managers wattman, routier, ou pilote

A partir d'une étude approfondie sur la façon dont les PMI françaises abordent l'internationalisation^{lxiii}, menée sur un panel de 23 entreprises, nous avons mis en évidence que beaucoup dans la stratégie suivie dépend du niveau d'intensité stratégique, c'est-à-dire de

l'attitude des dirigeants : il y a les managers qui pètent le feu et ceux qui se cramponnent énergiquement à leurs charentaises. À partir de la métaphore de la conduite automobile, une typologie comportant trois niveaux pertinents a été établie, *wattman*^{lxiv}, *routier*, *pilote*.

Le wattman privilégie le répétitif, il est allergique au risque, sa carrière est toute tracée, il se meut dans un monde unidimensionnel et répétitif, et s'irrite vite de ce que des importuns viennent perturber la quiétude d'une trajectoire tracée d'avance et semblant s'imposer comme une évidence. Il est bien sûr incapable d'envisager la moindre inflexion stratégique, et encore moins d'imaginer sa mise en œuvre. À l'opposé, le pilote entend gagner la course, il prend des risques calculés, s'informe, explore les différentes voies, et se donne les moyens de sa politique. C'est un professionnel. Entre les deux, le routier n'a pas une aversion totale pour le risque, il est capable de saisir les opportunités si elles se présentent, mais il ne s'emploie pas à les susciter systématiquement. Il est susceptible d'évoluer vers le type managérial de pilote si on l'incite et l'aide. Le tableau ci-après synthétise les résultats de l'étude

TYPE DE MANAGEMENT	INTENSITÉ STRATÉGIQUE	STRATÉGIE DOMINANTE
WATTMAN	<p>FAIBLE</p> <p>management traditionaliste, peu innovant, vision du monde corporatiste, autosatisfaction jamais en position de leader propension à désigner des boucs émissaires en cas de crise conviction de tout savoir allergie au changement attitude psychorigide</p>	<p>Stratégie défensive type Ligne Maginot, apparemment sans risques mais en réalité sans chances</p>
ROUTIER	<p>FAIBLE A MOYENNE</p> <p>parfois en position de leader ouvert à l'innovation et au changement ne déteste pas gagner peut s'améliorer si aidé</p>	<p>Stratégie opportuniste, tant offensive que défensive, avec prise de risques faibles à moyens</p>
PILOTE	<p>FORTE</p> <p>management dynamique envie de gagner majoritairement en position de leader ouverture internationale marquée très innovant grande aptitude au changement</p>	<p>Stratégie offensive à risques élevés mais calculés</p>

b) évolution de la perspective stratégique

Des chercheurs^{lxv} se sont penchés sur l'évolution, au fil des dernières décennies, des voies et moyens stratégiques. Ils ont étudié quelque 20 entreprises tentant de procéder à leur propre

transformation adaptative, sachant que les nouvelles règles du jeu requièrent rapidité, flexibilité et auto-renouvellement continu. Nos auteurs constatent que dix années de réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, de réduction de l'encadrement, et de *reengineering* ont abouti à des collaborateurs plus épuisés que motivés, plus cyniques qu'*auto-adaptatifs*.

Entre théorie et pratique, le précieux capital humain a été mal utilisé, gaspillé, perdu. Ils imputent cela au fait que, en dépit des changements drastiques survenus au cours des trois dernières décennies, beaucoup d'entreprises ont poursuivi des stratégies désuètes, alors que les perspectives n'ont eu de cesse d'évoluer, ainsi que le résume le tableau suivant :

	ANNEES 1980	ANNEES 1990	ANNEES 2000
Nature de la concurrence	Concurrence pour les produits et les marchés	Concurrence pour les ressources et les compétences	Concurrence pour les talents et les rêves (pour attirer et fixer les talents)
Voies et moyens			
Objectifs stratégiques	Défense des positions produit-marché	Avantage compétitif durable	Auto-renouvellement continu
Outils principaux, perspectives	- Analyse du secteur, analyse de la concurrence - Segmentation du marché et positionnement - Planification stratégique	- Centrage sur compétences clefs - Stratégie fondée sur les ressources - Organisation en réseau	- Vision et valeurs - Flexibilité et innovation - Esprit entrepreneurial et expérimental au niveau subalterne du management
Ressource stratégique clef	Capital financier	Capacité organisationnelle	Capital humain et intellectuel

3.4. Malaise dans le management

Du précédent constat, il résulte qu'apparaît avec acuité, au même titre que Freud parlait en 1929 d'un malaise dans la civilisation, un malaise dans le management, ou plutôt un malaise dû à un type de management fondé sur un comportement relevant a priori de la psychopathologie. Les observations et réflexions à cet égard ne manquent pas. Et elles ne datent pas toutes d'aujourd'hui.

a) Un exemple historique

Les turpitudes du capitaliste Jean Boinebroke^{lxvi}, marchand-drapier de Douai au XIII^{ème} siècle, ont donné à penser que management et perversité fonctionnent de compte à demi. Jean Boinebroke est un gros drapier, c'est-à-dire qu'il produit ou achète la laine brute en Angleterre, la fait filer, carder, teindre, tisser dans ses ateliers ou par de petits artisans qui dépendent de lui ; il vend ensuite ses draps dans les foires. Par là, il tient sous sa dépendance tout un secteur de la vie économique. Avec ses gains, il a acheté des terres et des maisons, dans et hors la ville et, gros propriétaire foncier, il a droit à une charge d'échevin qui lui permet de tenir l'administration et la justice. Sa fortune s'arrondit encore par les prêts considérables qu'il consent, notamment au comte de Flandre. Jean Boinebroke exige de ses débiteurs de condition modeste remboursement avant échéance et se saisit par la force de sommes très supérieures à ce qui est dû. Il gruge les artisans qui travaillent à façon pour lui en les trompant sur la qualité de la matière première, sur son poids, fait payer des prix exorbitants pour ses propres prestations et inversement paie mal ou pas du tout les leurs. Il

loge ses ouvriers, mais leur fournit sciemment du travail pour une valeur inférieure au loyer. Il multiplie ainsi à son gré les abus : il fait couvrir de chaume une maison alors que les statuts de Douai, dont il est échevin, exigent, pour éviter les incendies, que toutes soient couvertes en tuiles, quitte à ce que soit condamné le couvreur qui avait effectué le travail sous sa menace. Cet homme, se demande un historien^{lxvii}, « n'avait-il pas une dureté de cœur et une âpreté au gain dignes d'un industriel manchestérien »? Cet autre historien^{lxviii} conclut de même : « Exception que ce terrible Boinebroke ? On voudrait bien le croire et sans doute il y avait chez lui certains traits de caractère qui ont pu accuser certaines attitudes, certains comportements. Mais, comme l'a noté G. Espinas et comme le confirment trop de documents, il est bien un type, caractéristique d'une catégorie dont le comportement social, fondé sur les structures économiques et politiques, a été singulièrement féroce ».

b) *Claude Lussac*

Claude Lussac^{lxix} constate qu'« il y a de plus en plus de salauds dans les entreprises. On ne peut manquer de rapprocher ce phénomène du regain de brutalité que connaissent aujourd'hui les pratiques managériales. Le salaud est celui qui trahit, sans souci de l'autre, et avec bonne conscience, les impératifs catégoriques du droit des gens dans l'entreprise. Le patron salaud est une figure classique de l'imaginaire professionnel. Lorsque Robert Maxwell disparaît en mer après avoir vidé les caisses des fonds de retraite de son groupe, on réalise soudain qu'un salaud se cachait derrière le brillant homme d'affaires. Plus près de nous, les exigences de rémunération jugées démesurées du président de Vinci, Antoine Zacharias, ou l'exercice discutable de ses stock-options par celui d'Airbus, Noël Forgeard, font brutalement basculer ces stars du management dans la catégorie des salauds. Applaudi par ses collaborateurs à son départ de Vivendi, Jean-Marie Messier n'échappe pas à cette règle lorsqu'on apprend plus tard que, contrairement à tous ses engagements, il s'est fait attribuer un *golden parachute*. Même les cadres supérieurs, pourtant souvent indulgents à l'égard des excès d'un patronat qu'ils espèrent un jour rejoindre, finissent par se ranger à ce constat : les PDG qui s'autorisent pour eux-mêmes ce qu'ils interdisent aux autres sont des salauds. Comme sont tenus pour salauds les patrons voyous qui déménagent les usines la nuit ou organisent en secret, tout en affirmant le contraire, des délocalisations massives. Le vrai PDG salaud est celui qui, profitant de ce statut transcendant que lui réservent le droit et la pratique managériale, érige son organisation en une église totalitaire où le comportement quotidien est contrôlé et qu'on ne peut quitter sans dommages. D'hommes et femmes initialement libres, il fait alors les objets d'une mécanique aliénante. Le brave qui, pour nourrir sa famille convainc la grand-mère de s'offrir une encyclopédie qu'elle ne consultera jamais, le plombier, appelé en urgence par grand froid, qui explique au jeune couple qui vient d'aménager avec le nouveau-né qu'il faut immédiatement changer la chaudière, le vendeur d'appartements en multipropriété aux Baléares, sont-ils des salauds ou des exploités ?

En s'intéressant parallèlement à la banalisation du mal dans l'univers concentrationnaire et au statut du travail dans la société contemporaine, Hannah Arendt a en quelque sorte ouvert la voie. On assiste à un curieux phénomène où l'autonomie croissante de l'encadrement s'accompagne d'une paradoxale déresponsabilisation. Jean-Marie Messier raconte qu'en comité de direction il lui arrivait d'afficher des positions qui n'étaient pas les siennes pour voir comment ses collaborateurs réagiraient. Une attitude de salaud, mais qui lui a permis d'observer que rares sont ceux qui ont le courage de leurs opinions. Peur, lâcheté, ingratitude, ignorance de la tradition, absence de repères moraux, plaisir égoïste de l'instant présent, faillite de la culture, et multiplication des salauds, ce sont pourtant bien là les risques qui menacent le monde professionnel. »

c) *Marie-France Hirigoyen*

Dans un registre plus psychologique, le harcèlement sur le lieu de travail, *workplace bullying* ou *mobbing* en anglais, est monnaie courante. « Jeannette, New-Yorkaise de trente-trois ans, croyait avoir trouvé l'employeur idéal. Son nouveau patron appréciait son savoir-faire et l'encourageait même à poursuivre des études universitaires. Mais, lorsqu'elle a commencé ses cours et dû quitter son travail de bonne heure une fois par semaine, Dr Jekyll s'est mué en Mr Hyde. Récriminations, vexations, critiques incessantes sur des détails. Les sanctions n'ont pas tardé à tomber : la hausse annuelle de salaire promise de 30 000 dollars s'est réduite à 3000 dollars. La jeune femme dit encore ne pas avoir compris ce qui s'est passé^{lxxx} ».

Marie-France Hirigoyen^{lxxxi} analyse la violence perverse au quotidien. « Dans la vie, il est des rencontres stimulantes qui nous incitent à donner le meilleur de nous-mêmes, il est aussi des rencontres qui nous minent et qui peuvent finir par nous briser. Un individu peut réussir à en démolir un autre par un processus de harcèlement moral. Il arrive même que l'acharnement se termine par un véritable meurtre psychique. Pourtant, notre société se montre aveugle devant cette forme de violence indirecte. Ces attaques perverses sont des agressions qui relèvent d'un processus inconscient de destruction psychologique, constitué d'agissements hostiles, évidents ou cachés, d'un ou plusieurs individus, sur un individu désigné, souffre-douleur au sens propre du terme. Par des paroles apparemment anodines, par des suggestions ou des non-dits, il est effectivement possible de déstabiliser quelqu'un, ou même de le détruire, sans que l'entourage intervienne. Le ou les agresseurs peuvent ainsi se grandir en rabaissant les autres, et aussi éviter tout conflit intérieur ou état d'âme, en faisant porter à l'autre la responsabilité de ce qui ne va pas. Pas de culpabilité, pas de souffrance, il s'agit là de perversité au sens de la perversion morale. La perversité ne provient pas d'un trouble psychiatrique, mais d'une froide rationalité combinée à une incapacité à considérer les autres comme des êtres humains. [Les pervers] ne peuvent exister qu'en cassant quelqu'un : il leur faut rabaisser les autres pour acquérir une bonne estime de soi, et par là même acquérir le pouvoir, car ils sont avides d'admiration et d'approbation. Ils n'ont ni compassion ni respect pour les autres puisqu'ils ne sont pas concernés par la relation. Respecter l'autre, c'est le considérer en tant qu'être humain et reconnaître la souffrance qu'on lui inflige. Ce type d'agression consiste en un empiétement sur le territoire psychique d'autrui. Or le contexte socioculturel actuel permet à la perversion de se développer parce qu'elle y est tolérée. L'entreprise peut en elle-même devenir un système pervers lorsque la fin justifie les moyens et qu'elle est prête à tout, y compris à détruire les individus pour parvenir à ses objectifs. Dans un système économique compétitif, de nombreux dirigeants ne font plus face et ne tiennent que par un système de défense destructeur, refusant de prendre en compte les éléments humains, fuyant leurs responsabilités et dirigeant par le mensonge et la peur. C'est ce qui s'est passé à l'usine Maryflo, petite entreprise de prêt-à-porter du Morbihan. Dans cette usine, tout le personnel est féminin, y compris la PDG. Le seul homme est le directeur. Ce petit chef méprise, humilie, blesse et injurie le personnel au nom du rendement. Les ouvrières finissent par se mettre en grève, mais avant même l'éclatement du conflit, qui durera six mois, les caméras de l'émission Strip-Tease (France 3) filment cette usine en se focalisant sur le directeur. Pas un instant il ne se remet en question. Lorsque la grève éclate, le 9 janvier 1997, 85 des 108 employées sortent de l'usine pour réclamer la démission du directeur. Elles finissent par l'obtenir, mais 64 ouvrières sont licenciées. Le directeur, dont les méthodes ont pourtant été dénoncées par les médias, retrouve rapidement un poste dans une usine deux fois plus grande. Dans une agression perverse, on assiste à une tentative d'ébranler l'autre, de le faire douter de ses pensées, de ses affects. La victime y perd le sentiment de son identité. Elle ne peut penser, comprendre. Le but est de la nier tout en la paralysant, de façon à éviter l'émergence d'un conflit. On peut l'attaquer sans la perdre. Elle reste à disposition. Cela se fait dans la double

contrainte : quelque chose est dit au niveau verbal et le contraire est exprimé au niveau du non verbal. [Le discours paradoxal] est un moyen très efficace pour déstabiliser l'autre. Les pervers absorbent l'énergie positive de ceux qui les entourent, s'en nourrissent et s'en régénèrent, puis ils se débarrassent sur eux de toute leur énergie négative. Au-delà de la question individuelle du harcèlement moral, ce sont des questions plus générales qui se posent à nous. Comment rétablir le respect entre les individus » ?

d) Robert Sutton

Le management s'est même emparé du sujet. Le dernier livre du professeur de management à l'université Stanford, Robert Sutton^{lxxii}, fait un tabac. Son titre ? « Objectif zéro-sale-con^{lxxiii}. » Il s'agit d'un guide de survie face « aux connards, despotes, enflures, harceleurs, trous-du-cul et autres personnes nuisibles qui sévissent au travail ». Tout est parti d'un constat simple : les « sales cons » sont partout. Le dommage qu'ils infligent se mesure non seulement en insomnies et séances chez le psychiatre, mais aussi en coût pour l'entreprise. Car, dit-il^{lxxiv}, « croire que la vie organisationnelle n'est faite que de compétition à outrance est une demi-vérité dangereuse. Elle est presque toujours un mélange de coopération et de compétition, et les entreprises qui interdisent la rivalité intense et totale sont non seulement plus civilisées mais aussi plus performantes ». Sutton ne fait que confirmer ce que Kurt Lewin avait démontré dans son expérience célèbre, en 1938, qui comparait les résultats de trois styles de leadership, laisser-faire, autoritarisme, démocratie. Le premier s'avère peu productif, le second aboutit à la production la plus quantitative mais accroît l'agressivité des participants, tandis que le troisième, qui favorise la coopération, fournit une production qualitativement très supérieure.

Quant à la gestion personnelle des relations difficiles, Robert Sutton suggère de cultiver l'indifférence et le détachement émotionnel, de limiter les contacts et de chérir les petites victoires. « La plupart des gros problèmes ne peuvent être résolus que de manière progressive, mais des progrès sont possibles si un grand nombre d'individus fait un petit pas dans la bonne direction. L'autre avantage est que les efforts déployés pour remporter une grande victoire risquent d'inciter un adversaire plus puissant à engager la bataille contre vous, mais il peut très bien ne pas remarquer une petite victoire ou ne pas la juger suffisamment importante pour mériter une réaction de sa part. Pourtant, petit à petit, une série de petites victoires peut finir par mettre en déroute ce même adversaire. Ensuite, tout ce qui donne la moindre parcelle de contrôle peut protéger votre estime de soi, votre moral et votre santé physique ».

4. MANAGEMENT VOYOU, GOUVERNANCE, ÉTHIQUE

4.1. Management voyou : parfait pléonasme ?

Les économistes politiquement corrects qui se plaisent à dire qu'« on peut geindre sur l'éthique des affaires, sans se rendre compte qu'on pleurniche sur un oxymore^{lxxv} », régurgitent l'archaïque opinion des Grecs anciens pour qui Hermès était à la fois le dieu des voleurs et celui des négociants. De fait, les entrepreneurs de la fin du XIX^e siècle aux États-Unis, les John D. Rockefeller dans le pétrole, les Andrew Carnegie dans l'acier, les John Pierpont Morgan dans la banque, les Cornelius Vanderbilt dans le chemin de fer, qui ont bâti en peu d'années des fortunes sans précédents avec des méthodes expéditives et peu regardantes sur la déontologie, ont été baptisés *robber barons*, les barons voleurs.

Aussi, les scandales industriels et financiers, qui ponctuent avec une régularité de métronome la vie économique, semblent corroborer l'opinion selon laquelle l'expression *management*

voyou serait un parfait pléonasme. Quel autre jugement peut-on en effet objectivement porter sur Roberto Calvi président de la banque Ambrosiano, sur les managers d'Enron et leur complice Andersen, sur ceux de Parmalat, d'Elf, sur les dirigeants de cette laiterie chinoise qui a contaminé le lait avec de la mélamine^{lxxxvi}, sur Jean-Charles Corbet et les détournements de fonds d'Air Lib^{lxxvii}, sur les dirigeants de la Sonatrach accusés de malversations^{lxxviii}, etc. ? Et que penser d'autres des managers qui amènent leurs employés à se suicider, Didier Lombard chez France Télécom^{lxxix}, Denis Ranque chez Thalès où le suicide d'un salarié a été reconnu accident du travail^{lxxx} ? Éric Albert^{lxxxii} s'interroge sur le fait de savoir si un manager peut déclencher le suicide d'un collaborateur : « Déception, colère, tristesse, fort sentiment de dévalorisation, etc. [...] chacun d'entre nous a ressenti à un moment ou à un autre ces émotions au travail. Est-ce qu'elles peuvent provoquer un passage à l'acte suicidaire ? Clairement la réponse est oui. [...] Des erreurs managériales tout le monde en fait et on continuera à en faire, elles permettent d'ailleurs de progresser. Ce qui est plus grave, c'est de ne pas se mettre dans une dynamique de progrès dans les relations que l'on entretient et dans la façon d'interagir avec ses collaborateurs ». Éric Albert précise par ailleurs^{lxxxiii} que « le non-dit est une forme de loi du silence. Elle repose sur la peur qu'elle inspire aux collaborateurs. Mais cette peur peut aussi être un mode de management systématisé que des managers entretiennent par perversion ou confort. Les dirigeants qui imposent une loi du silence sont soit des faibles, craignant une remise en cause, soit des hypocrites, qui préfèrent ne pas avoir à justifier leurs pratiques. Un jour ou l'autre, cela se retourne contre eux, par défaut de résultat ou en raison des tensions relationnelles qu'ils ont créées ».

Certains ont même conviction que dans le domaine de la finance^{lxxxiii}, « la fraude est devenue systématique, elle n'est pas une déviance, mais un adjuvant indispensable au capitalisme financier, une solution répondant à ses nécessités internes ». On peut néanmoins objecter que si les banques américaines ont sans vergogne bafoué les règles élémentaires de leur déontologie professionnelle, avec les conséquences dramatiques que l'on sait, en revanche leurs consœurs canadiennes se trouvent aujourd'hui bien d'avoir toujours « traversé dans les clous ».

4.2. La gouvernance, ceinture de chasteté des managers

D'où l'idée qu'il faut corseter le management pour empêcher que sa nature censée être par essence délictueuse ne prenne le dessus. À cette fin, le concept de gouvernement d'entreprise, ou *corporate governance*, a fait son apparition au début des années 1990, et a pris essor après les nombreux scandales financiers du début des années 2000, dans lesquels actionnaires, créanciers et employés ont été lésés. Il apparaissait nécessaire à beaucoup de mettre un terme aux agissements des patrons mégalomanes régnant sans limite et sans partage sur des sociétés dans lesquelles personne n'osait apporter la contradiction.

La gouvernance d'entreprise, c'est l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée, contrôlée. La gouvernance inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués, les *stakeholders*, ou parties prenantes et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. Les acteurs principaux sont les *shareholders*, c'est-à-dire les actionnaires, le management et le conseil d'administration. Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques et autres organismes financiers, l'environnement et la communauté au sens large. En bref, la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et définissent leur pouvoir discrétionnaire.

Sous-jacente au concept même de gouvernance se trouve l'idée développée par Martin Luther, selon qui « l'homme n'est libre que pour le mal ». On retrouve ce même concept chez Constantin Pobiedonostev, juriste de grand talent et représentant du conservatisme russe qui fut tuteur des futurs tsars Alexandre III et Nicolas II, qui considérait que « l'homme par nature est faible, vicieux, sans valeur et rebelle ». Boris Pahor, écrivain né à Trieste, de nationalité italienne et de langue slovène, déclare de même du haut de ses quatre-vingt-dix années d'une vie rude dont un passage par un camp de concentration nazi, que « tous les hommes, s'ils en ont l'occasion et la possibilité, sont mauvais^{lxxxiv} ».

Cette ceinture de chasteté pour managers qui « résistent à tout sauf à la tentation », pour paraphraser Oscar Wilde, est-elle l'arme absolue ? Il est permis d'en douter, car les mesures d'encasernement se révèlent aisément contreproductives : quelle meilleure façon y a-t-il eu de promouvoir l'éthylisme et le gangstérisme que la prohibition de l'alcool par le Volstead Act ? Chassez le naturel, il revient au galop ! En outre, toute législation peut être tournée sans que les légalistes y trouvent à redire, la lettre passant avant l'esprit. Par exemple, s'il est bien interdit aux États-Unis d'exhiber en public des flacons de boissons alcoolisées, il n'est pas illégal de boire à la vue de tous si les flacons sont à l'intérieur d'un sachet : la lettre réconcilie ainsi légalistes et pochards. En République Démocratique d'Allemagne, la Stasi^{lxxxv}, avec son armada d'espions espionnant des espions chargés d'espionner des espions agissant, pour parodier le bon docteur Knock, selon le principe que tout innocent est un coupable qui s'ignore, non seulement n'a pu s'opposer à l'effondrement du mur de Berlin, mais encore, bien qu'à son corps défendant, a été pour beaucoup dans la genèse du processus. Le despotisme, fût-il éclairé, ne sera jamais que le lit de Procuste. En fait, la gouvernance comme toutes les crispations légales à l'encontre des parachutes dorés ou des paradis fiscaux, les empilements de normes, la mobilisation de cohortes de *révizors*, ou encore l'obligation sous contrainte étatique faite aux banques de prêter aux entreprises, ne seront jamais que des incantations chamaniques si perdure la carence en ce principe actif primordial qu'est « l'éthos de confiance » tel que le définit Alain Peyrefitte, et sur lequel repose tout entier l'édifice du développement.

4.3. Éthique

Quand des managers sont poursuivis en justice pour avoir pendant des décennies exposé à l'amiante leurs salariés, on ne peut s'empêcher de se poser la question de savoir ce que faisait pendant ce temps l'État représenté par l'inspection du travail et la médecine du travail. Quand il est de bon ton de pousser des cris d'orfraie à la simple évocation du nom de McDonald's qui, dit-on, empoisonne ses 47 millions de clients quotidiens, quand des journalistes nous assènent que Monsanto est décidément une société qui nous veut du mal et que, ici encore, on n'ose pas demander « mais que fait donc la police ? », ce mot de Talleyrand finit par s'imposer : « Tout ce qui est excessif est insignifiant ». En réalité, il faut une dose de naïveté égale à celle d'un Loïk Le Floch-Prigent, moderne Croquignol en chair et en os entouré d'une équipe de Filochard et autres Ribouldingue, pour croire que le management de terrain trouve son inspiration dans les albums des Pieds-Nickelés.

Tout d'abord, soulignons avec Alain Peyrefitte que « ce que appelons aujourd'hui le sous-développement, nous oublions que c'est l'état naturel de l'humanité, depuis l'origine^{lxxxvi} ». Pour lui, « les miracles économiques reposent avant tout sur la mobilisation du facteur mental qu'est l'*éthos de confiance compétitive*, ce comportement irréductible aux déterminismes géophysiques ou sociaux, et qui procède au contraire d'une autodétermination contingente ». Peyrefitte^{lxxxvii} oppose la société de défiance à la société de confiance, génératrice de

développement. Car, en dépit de toutes ses vicissitudes, en bas du bilan il ressort que le capitalisme n'est pas un jeu à somme nulle, enrichissant les uns et appauvrissant les autres. Il engendre plus de richesse que de pauvreté. De son côté, René Girard souligne que « dans toute l'histoire humaine, aucune société n'a permis à autant d'hommes d'échapper à des conditions que je persiste à définir comme infra-humaines ». Car, précise de son côté Jean-François Revel^{lxxxviii}, « on oublie un peu trop le despotisme des cultures traditionnelles, ces prisons qu'étaient le village, la tribu, la paroisse, le village, la famille ». Galbraith affirme, de manière plus large, que, « n'étant rien de plus qu'une *dynamique de changement*, le capitalisme établi, tel qu'il existe en Europe, aux États-Unis, dans d'autres pays anglophones et en Extrême-Orient, est un système fondamentalement pacifique. Et, si l'on exclut les tensions qui peuvent résulter d'une crise économique prolongée, il le restera^{lxxxix} ».

Un nouveau gourou du management, Dov Seidman^{xc}, auteur d'un bestseller^{xcii} en 2007, se fonde sur la philosophie et la Bible, et a fait de l'éthique son fonds de commerce tandis que quatre cents entreprises, dont Pfizer, Wal-Mart, Procter & Gamble, sont déjà ses adeptes. Ce qui contredit le bon sens traditionnel à plusieurs titres. Les « braves gars » n'ont-ils pas toutes chances de finir bons derniers ? Depuis quand la réussite en affaires passe-t-elle par la bonté plutôt que par la croissance des gains ? Et pour paraphraser le théoricien du management qu'était au XIII^{ème} siècle Gengis Khan, que peut-il y avoir de plus que d'écraser ses rivaux, les voir à ses pieds, et prendre leurs chevaux ? Mais le monde a changé dit Seidman, et de telles stratégies sont obsolètes. Sa théorie est que la montée en puissance des technologies de l'information donne de l'importance à la bonne conduite car il est de plus en plus difficile de dissimuler ses méfaits dans le monde économique d'aujourd'hui, globalisé et transparent^{xciii}. Et il s'avère que les entreprises qui se comportent déontologiquement mieux que leurs concurrents tendent à les dépasser également sur le plan des performances financières. Or, en définitive, la seule façon de jouir d'une bonne réputation, est d'être intègre. « Nous n'avons pas pris sur les histoires qui circulent à notre propos, mais nous avons pris sur la manière dont nous vivons ». La confiance entre entreprises conduit à davantage de confiance, argumente-t-il, ce qui entraîne une spirale ascendante de conduites de coopération et de création de valeur.

Un certain nombre d'entreprises agissent déjà en ce sens. C'est le cas d'Ikea^{xciii}. « En matière de responsabilité sociale et environnementale, Ikea ne se contente pas de vœux pieux. En 1994, lorsqu'un scandale sur le travail des mineurs a éclaté, l'entreprise a réagi pour éradiquer le travail des enfants. Quelques années plus tard, des problèmes environnementaux liés à l'origine du bois en Allemagne ont incité le groupe à se fournir partiellement en bois issu de forêts gérées durablement. [...] D'après le rapport 2009 sur la RSE d'Ikea France, 79% des quelque 7000 salariés se déclarent satisfaits de leur travail et 82% seraient prêts à recommander Ikea comme employeur ». Un autre exemple nous est fourni avec Wal-Mart^{xciv}. « Certaines grandes entreprises comme FedEx ou McDonald's n'ont pas attendu l'arrivée de Barack Obama à la Maison Blanche pour se lancer dans le *green business*. Mais la plus emblématique est à l'évidence Wal-Mart. Engagement sincère ou marketing cynique ? Clamant son engagement en faveur du développement durable, le géant américain de la grande distribution multiplie les initiatives dans ce domaine, comme l'élaboration d'un indice environnemental pour tous les produits qu'il vend. Et veut contraindre ses cent mille fournisseurs à travers le monde à suivre cette voie. Quatre ans après son engagement, Wal-Mart force le respect des associations écologiques les plus critiques, qui soulignent le travail accompli, même s'il reste, selon elles, beaucoup à faire ».

CONCLUSION

Menant avec certitude une organisation vers un avenir incertain, important de l'angoisse et exportant de l'enthousiasme, sachant fédérer l'avare et le sot, le sage et le vaillant pour tirer le maximum du minimum dans le processus de création de richesse, le *business management* est inspiré par un principe éthique fondamental : d'abord ne pas nuire.

Ceci, ni par bonté d'âme, ni par angélisme, mais parce que sa relation à autrui est par essence non contrainte: il ne dispose normalement pas de baïonnettes pour faire sortir l'argent de la poche de ses clients, il ne dispose pas de bagnes pour faire transpirer ses subalternes. Cela dit, la dérive court-termiste – à Wall Street envisager à midi moins cinq de déjeuner relève de la planification à long terme - peut amener le chien à mordre la main qui le nourrit. Le concept du développement durable, qui vise à réconcilier Wall Street avec Main Street n'est rien d'autre que la réintégration du long terme dans une pensée managériale pérenne, reposant sur trois piliers : rationalisation, charisme, éthique.

ⁱ Roger PRIOURET, *La France et le management*, Éditions Denoël, 1968.

ⁱⁱ Pierre de LANNURIEN, *Cent ans de retard*, L'Express/Denoël, 1968.

ⁱⁱⁱ Cf. Jean-Marc SAURET, *Le management post-moderne*, L'Harmattan, 2003, p.20

^{iv} Cf. Rémy VOLPI, *Mille ans de révolution économique, la diffusion du modèle italien*, L'Harmattan, 2002.

^v SUN TZU, *L'art de la guerre*, Champs Flammarion, 1972

^{vi} « Le commerce fait en quelque sorte de rien quelque chose », disait Condillac (Étienne BONNOT, abbé de Condillac, *Le commerce et le gouvernement considérés relativement l'un à l'autre*, 1776, Réimpression de l'édition de Paris de 1795, Slatkine Reprints, Genève, 1980, p. 35)

^{vii}, Sous la direction de Pierre Bezbakh et Sophie Gherardi, *Dictionnaire de l'Économie de A à Z*, Larousse Le Monde, Éditions France Loisirs, 2001, p. 298

^{viii} Francesco Datini (1355-1410) est un marchand-banquier de Prato qui opérait à Avignon, à Bruges, à Barcelone. La restauration en 1870 de son ancienne demeure a permis d'exhumer, enfermées sous une cage d'escalier, ses archives, soit 150000 lettres commerciales, 500 livres de comptes, 300 contrats commerciaux, 400 polices d'assurance, ainsi que divers instruments commerciaux, le tout en parfait état de conservation.

^{ix} Raymond DE ROOVER, *Money, Banking And Credit In Medieval Bruges – Italian Merchant Bankers, Lombards And Money Changers – A Study In The Origins Of Banking*, The Medieval Academy of America, Cambridge, Massachusetts, 2009; et Raymond DE ROOVER, *The Rise And Fall Of The Medici Bank, 1397-1494*, The Norton Library, 1966

^x R. HAULOTTE et E. STEVERLYNCK, Membres de l'Ordre Belge des Experts Comptable, *Luca Pacioli*, Éditions Pragnos, Vesoul

^{xi} Jan CARLZON, *Renversons la pyramide*, Inter-Éditions, 1986

^{xii} Jean SERVIER, *Histoire de l'utopie*, idées nrf, Gallimard, 1967, pp. 14-15-18

^{xiii} Cf. Rémy VOLPI, *Le monde selon Girard*, Cahier de recherche du Lab. RII n° 212

^{xiv} René GIRARD, *Achever Clausewitz*, Carnets Nord, 2007

^{xv} René GIRARD, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, 1978, p. 331

^{xvi} Gilles BERNARD, *La France ?*, Éditions Empreinte, 2004, p. 200

^{xvii} Cf. Zaki LAÏDI, *La norme sans la force*, Science Po Les Presses, 2005

^{xviii} Aurelio PECCEI, *100 pages pour l'avenir*, Economica, Paris, 1981

^{xix} Cf. Rémy VOLPI, *La négociation, pain, paix, liberté*, L'Harmattan, 2009

^{xx} Max WEBER, *Wirtschaft und Gesellschaft*, publié à titre posthume en 1922, *Économie et société*, Plon, 1971

^{xxi} Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, Bulletin de l'industrie minérale, 1916

^{xxii} Cité par Jean-Claude SCHEID, *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris, 1990, p. 179

^{xxiii} Cf. George RITZER, *The McDonaldisation of Society*, Pine Forge Press, California, 1996, et Guillaume DUVAL, *L'entreprise à l'heure de Swatch et McDonald's*, Syros, Paris, 1998 ; Jean-Pierre DURAND, *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Le Seuil, 2004

^{xxiv} Kharacho (хорошо) = bon, bien, en russe. *Made in kharacho* était une expression ironique des pays satellites de l'URSS où tout ce qui émanait des Soviétiques était réputé être bien.

^{xxv} Jean-Pierre BARDOU, Jean-Jacques CHANARON, Patrick FRIDENSON, James M. LAUX, *La révolution automobile*, Albin Michel, 1977, p.159

- ^{xxvi} Georges Friedman, *Le travail en miettes*, Idées NRF, Gallimard, Paris, 1964
- ^{xxvii} « L'intermédiaire entre l'homme et le singe, c'est nous »
- ^{xxviii} où a été créé en 1917 le « Industrial Fatigue Research Board » et en 1921 le « National Institute of Industrial Psychology »
- ^{xxix} Jean Monnet, *Mémoires*, Fayard, Paris, 1976, p. 208
- ^{xxx} Douglas MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, MacGraw Hill, 1960 ; traduction française : *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthiers Villars, Paris, 1971
- ^{xxxi} Abraham MASLOW, *Motivation and Personality*, Harper, 1954
- ^{xxxii} Frederick HERZBERG, *Work and the Nature of Man*, World Publishing, 1966 ; traduction française : *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, 1971
- ^{xxxiii} Rapporté par Georges FRIEDMANN, *Le travail en miettes*, Idées NRF, Gallimard, Paris, 1964, p. 75-76-77 et 91 92-93
- ^{xxxiv} Cf. Hyacinthe DUBREUIL, *L'équipe et le ballon, l'ouvrier libre dans une entreprise organisée*, Le Portulan, 1948
- ^{xxxv} Cf. Jean-Pierre BARDOU, Jean-Jacques CHANARON, Patrick FRIDENSON, James M. LAUX, *La révolution automobile*, Albin Michel, Paris, 1977, p. 311-319
- ^{xxxvi} Dont la première représentation eut lieu en 1836. On y voit, dans une obscure ville de province, les représentants de l'administration tsariste, très centralisée, cherchant à masquer leurs turpitudes, face à un inconnu qu'ils prennent pour un haut fonctionnaire en mission secrète d'inspection, un *révizor*. Le contraste entre l'objet rationnel et vertueux de l'administration, et la réalité, faite sans vergogne d'abus, de corruption, d'incurie, est saisissant.
- ^{xxxvii} Cyril N. PARKINSON, *Parkinson's law or the pursuit of progress*, John Murray, 1958 ; version française : *I = 2 ou les règles d'or de M. Parkinson*, Laffont, 1958
- ^{xxxviii} Laurence J. PETER, *Peter principle : why things always go wrong*, W. Morrow, 1969 ; version française : *Le principe de Peter*, Le Livre de Poche, 1973
- ^{xxxix} Michel CROZIER, *La société bloquée*, Seuil, Paris, 1970, p. 41
- ^{xl} Paul R. LAWRENCE et Jay W. LORSCH, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1973
- ^{xli} François COLLE, *Le guide stratégique du responsable d'entreprise*, Maxima, Paris, 1993, p. 71-72
- ^{xlii} Michel CROZIER, *L'entreprise à l'écoute, Apprendre le management postindustriel*, InterEditions, Paris, 1989, p. 51-52
- ^{xliii} Jean Monnet, *Mémoires*, Fayard, Paris, 1976, p. 459
- ^{xliv} Henry MINTZBERG, *Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1998 (Publication originale : *Mintzberg on Management Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, 1989)
- ^{xlv} Theodore LEVITT, *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, 1960
- ^{xlvi} Theodore LEVITT, *Réflexions sur le management*, Dunod, Paris, 1991
- ^{xlvii} Peter F. Drucker, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1975, pp. 16,-67 ; Édition originale : *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, William Heinemann, Ltd, 1973
- ^{xlviii} Peter F. DRUCKER, *Managing For Results*, William Heinemann Ltd, London, 1964, p. 172: «*Innovation essence is conceptual rather than technical or scientific. The characteristic of the innovator is the ability to envisage as a system what to others are unrelated, separate elements.*»
- ^{xlix} Peter DRUCKER, *L'avenir du management*, Éditions Village Mondial, Paris, 1999
- ¹ Peter F. Drucker, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1975, p. 415
- ^{li} Peter F. DRUCKER, *Managing For Results*, William Heinemann Ltd, London, 1964, p. 59-60
- ^{lii} Jim COLLINS, *Good to Great*, HarperBusiness, 2001, version française, *De la performance à l'excellence*, Village Mondial, Paris, 2003
- ^{liii} Confirmant en ceci le mot de Napoléon : « Pour gagner, il faut commencer par renforcer les points forts ».
- ^{liv} Fortune, March 8, 2004
- ^{lv} Newsweek, April 12, 2004, *Best of the Best*, p. 43-47
- ^{lvi} Sans doute les auteurs de l'étude considèrent-ils que le scandale Parmalat est l'exception qui confirme la règle.
- ^{lvii} Cf. Les Echos, 16 juin 2004, *BMW : un industriel faiseur de talents*
- ^{lviii} Cf. Les Echos, 16 mai 2005, *BMW paré pour atteindre l'objectif de 1,4 million de véhicules en 2008*
- ^{lix} Enquête menée en 2004 par deux ingénieurs des Mines, Arnaud LE FOLL et Edouard de PIREY, citée par Les Echos, 22 juin 2004, *La formule gagnante : capital familial et management extérieur*

- ^{lx} Cf. Les Échos, 29 novembre 2004, *Les entreprises éponymes confirment leurs bonnes performances*, Yves de KERDREL
- ^{lxi} Cf. Les Échos, 29 juin 2005, *Pernod Ricard : un empire, sinon rien*, Marie-José GOUGARD
- ^{lxii} De Henoch ou Enoch, patriarche biblique, père de Mathusalem.
- ^{lxiii} Cf. Rémy VOLPI, *L'internationalisation, école permanente de gestion pour les petites et moyennes entreprises françaises*, Les Cahiers de la Recherche, IAE de Lille, 1984
- ^{lxiv} Wattman désigne un conducteur de tramway
- ^{lxv} Christopher A. BARLETT & Sumantra GHOSPALI, *Building Competitive Advantage Through People*, MIT Sloan Management Review, Winter 2002
- ^{lxvi} Cf. Georges ESPINAS, *La vie urbaine de Douai au Moyen Âge*, Picard, Paris, 1913.
- ^{lxvii} Guy ANTONETTI, *L'économie médiévale*, PUF, Que sais-je ? 1975, p. 7.
- ^{lxviii} Jacques LE GOFF, *Marchands et banquiers du Moyen Âge*, PUF, Que sais-je ?, 1966, p. 52.
- ^{lxix} Claude LUSSAC, *Profession salaud, une manière d'être en entreprise*, Éditions du Palio, 2007
- ^{lxx} Cf. Caroline TALBOT, *Mon patron est un tyran*, Les Échos, 15 mai 2007
- ^{lxxi} Marie-France HIRIGOYEN, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Syros, 1998
- ^{lxxii} Robert SUTTON, *Objectif zéro-sale-con*, Vuibert. Cf. Laetitia MAILHES, *Le « sale con » en entreprise a un coût*, Les Échos, 12-13 octobre 2007
- ^{lxxiii} Robert Sutton définit comme *sale con* « quiconque affiche de façon persistante un comportement hostile verbal ou non-verbal »
- ^{lxxiv} Robert SUTTON, *Objectif zéro-sale-con*, Vuibert, 2007, pp. 94-128-129
- ^{lxxv} Bernard MARIS, *Antimanuel d'économie*, Éditions Bréal, 2003, p. 16.
- ^{lxxvi} Cf. Les Échos 25 novembre 2009, *Lait à la mélamine : deux dirigeants chinois exécutés*
- ^{lxxvii} Cf. Les Échos, 2 mars 2009, *Air Lib : confirmation en appel de la condamnation de Jean-Charles Corbet « pour avoir détourné 15 millions d'euros et provoqué la faillite de la compagnie en 2003, entraînant le licenciement de ses 3200 salariés »*
- ^{lxxviii} Cf. Les Échos, 19 janvier 2010, *L'algérien Sonatrach traverse une crise sans précédent*.
- ^{lxxix} Cf. Les Échos, 15 décembre 2009, *France Télécom : rapport très critique pour le management. L'enquête de Technologia accable la direction de France Télécom ; Didier Lombard, un visionnaire trop éloigné du terrain*
- ^{lxxx} Cf. Les Échos 26 novembre 2009, *Thalès : le suicide d'un salarié chez lui reconnu accident du travail : « Dominique P. s'était donné la mort. [...] alors qu'il avait rendez-vous avec sa hiérarchie pour fixer ses objectifs annuels. [...] En appel, la requête a été admise ».*
- ^{lxxxi} Cf. Les Échos 29 septembre 2009, *Le manager peut-il déclencher le suicide d'un collaborateur ?*
- ^{lxxxii} Cf. Les Échos 26 janvier 2010, *Existe-t-il une loi du silence dans l'entreprise ?*
- ^{lxxxiii} Cf. Les Échos, 4 février 2010, présentation du livre de Jean DE MAILLARD, *L'Arnaque, la finance au-dessus des lois et des règles*, Gallimard
- ^{lxxxiv} Cf. Corriere della Sera, mercredi 30 septembre 2009, *Io, coscienza scomoda per l'Italia*
- ^{lxxxv} Stasi = *Staatssicherheit*, Sécurité d'État
- ^{lxxxvi} Alain PEYREFITTE, *Du miracle en économie*, Odile Jacob, Paris, 1995, p. 35
- ^{lxxxvii} Alain PEYREFITTE, *La société de confiance*, Odile Jacob, Paris, 1995
- ^{lxxxviii} Jean-François Revel, *Ni Marx ni Jésus*, Éditions J'ai lu, Robert Laffont, 1970, p. 99
- ^{lxxxix} John Kenneth GALBRAITH, *Voyage dans le temps économique*, Seuil, Paris, 1995, p. 270
- ^{xc} Cf. Fortune February 8, 2010, *Why doing good is good for business*
- ^{xci} Dov SEIDMAN, *How : Why How We Do Anything Means Everything in Business (and in Life)*
- ^{xcii} Cf. Jean-François REVEL, *Ni Marx ni Jésus, J'ai lu Laffont, 1970, p. 247 : « la grande marque de l'être humain, son grand mystère parmi les vivants, c'est l'éthique. La conscience du bien et du mal est à ce point inéluctable que même les dictateurs les plus sanguinaires ne sont pas totalement amoraux, puisqu'ils éprouvent le besoin de dissimuler leurs forfaits. La solution finale de Hitler aussi bien que le goulag de Staline étaient des secrets d'État »*
- ^{xciii} Cf. Les Échos, 24 mars 2009, *Un rapport d'Ikea met la responsabilité sociale à la page*
- ^{xciv} Cf. Les Échos, 2 décembre 2009, *Wal-Mart, nouveau croisé du « green business »*