



# DÉMASQUER LES MODES MANAGÉRIALES

MARTIN **RICHER**



Ma carrière m'a permis de pratiquer le management à l'américaine et à la française, de m'immerger dans les problématiques de transformation, d'élaboration et d'exécution de stratégies d'entreprise, de conduite du changement, de relations professionnelles, de qualité de vie au travail et d'amélioration continue. J'ai alterné les fonctions exécutives (manager puis directeur général) et le Conseil.

Aujourd'hui, je mets ces différents champs en cohérence en travaillant avec mes clients sur la thématique de la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

**C**ombien en avez-vous croisé ces dernières semaines ? Ils sont partout dans les entreprises. Les prêchi-prêcheurs d'illusions collectives, les fétichistes des nouveaux process, les apprentis sorciers du prêt-à-penser, les magiciens des solutions commodes, sans oublier les derviches tourneurs de l'innovation managériale. Voici trois indices qui vous permettront de repérer les apôtres des modes managériales.

Les modes managériales font des ravages parce que les temps s'y prêtent. Dans la société mais aussi, par perméabilité, dans l'entreprise, notre époque est celle du conformisme, du « temps de cerveau disponible », de la réceptivité aux « fake news », à l'infox et aux « vérités alternatives », du zapping permanent et de la superficialité,

de la méfiance exacerbée vis-à-vis des « élites » et des experts. Cette vulnérabilité n'est pas spécifique à la France. La célèbre publication britannique « HR Magazine » a publié avec son numéro de mai 2017, une brochure de 32 pages intitulée « Evidence-based HR » (le management RH basé sur les faits), qui s'ouvrait par ces mots : « en ces temps d'imprévisibilité, il est d'autant plus important pour les professionnels RH d'adopter une approche rationnelle du management ».

La définition des modes managériales selon Eric Abrahamson et Gregory Fairchild est révélatrice : « des croyances collectives transitoires, qui sont disséminées par le discours des professionnels, des savoirs managériaux qui décident qu'une technique de management est à l'avant-garde d'un progrès rationnel du management » (1). Les professionnels RH sont-ils donc des croyants, des fashion victims en puissance ? Pas forcément car on peut se prémunir des modes, en management comme en littérature, en cinéma ou dans toute autre pratique « culturelle ». Encore faut-il disposer des outils de détection.

## LA MODE MANAGÉRIALE S'ÉPANOUIT DANS LA FACILITÉ DE L'IMMÉDIÉTÉ

A chaque fois que l'on prétend répondre à des problèmes complexes par des solutions immédiates et faciles, « il y a un loup »... et peut-être une mode managériale. Elle joue un rôle indispensable dans nos organisations construites sur l'efficacité de court terme : elle évite la réflexion et surtout le débat. Elle apporte une solution certes conformiste, mais simple et rapide. Elle protège du risque de sanction en cas d'échec, puisqu'on a mis en œuvre une solution éprouvée par les meilleures entreprises. Comme l'expliquait Patrick Storhaye lors de la Convention sur les modes managériales organisée par la Maison du Management le 31 mai 2018, « les modes managériales sont révélatrices des problèmes que l'on n'a pas réussi à résoudre ».

La mode managériale fonctionne par argument d'autorité. Sa légitimité ne tient pas à sa rationalité, à son adéquation au problème posé mais à son adhérence à un modèle ou une norme externe. Voici ce qu'en dit Philippe Trouvé, professeur en sociologie des entreprises (mais aussi en sociologie des religions !) : « Les utopies managériales ou organisationnelles ont le vent en poupe, comme dans toutes les périodes de désarroi : on les sort 'des sous-sols de l'histoire', leur rendant des hommages appuyés après en avoir méprisé la réputation » (« Observer les entreprises utopiques, un exercice d'assouplissement mental ? », 2010).



## LA MODE MANAGÉRIALE EST LE CACHE-SEXE DE LA TYRANNIE MANAGÉRIALE

L'approfondissement de la crise et les nécessités de transformation profonde des entreprises font surnager les gourous, les sauveurs, qui naissent de la peur et de l'incertitude. Les modes managériales sont le bras armé idéal des dirigeants et managers très soucieux de leur développement de carrière mais peu enclins à rechercher l'intérêt collectif. Lors de la Convention sur les modes managériales déjà mentionnée, Romain Zerbib avait montré que ces dernières sont trop exclusivement centrées sur les actionnaires, plus enclins à investir dans une entreprise « au top de l'état de l'art ». On pourrait généraliser et soutenir qu'elles ignorent la multiplicité des parties prenantes et servent exclusivement l'agenda des actionnaires et des dirigeants. En d'autres termes, les modes managériales ne sont pas socialement responsables, comme j'ai tenté de le démontrer sur mon blog pour l'« entreprise libérée » (2) et le « lean management » (3). On pourrait l'étendre à l'agilité, à l'engagement et à bien d'autres modes managériales.

La prospérité des modes managériales est aussi un effet pervers des théories mal digérées du « leadership » et du « talent management », qui laissent à penser qu'une grande et complexe organisation peut être dirigée par l'intelligence de quelques-uns. Ces quelques-uns, hypnotisés par leur désir mimétique d'appartenance à une élite, sont vulnérables aux effets de mode, beaucoup plus que les organisations qui misent sur le collectif, la « sagesse des foules ». Vous les reconnaîtrez parfois à leurs certitudes exaltées, mais surtout par le fait qu'ils habitent un monde dans lequel l'humilité et le doute sont décriés. Ils ne cherchent pas leur ancrage au sein de l'entreprise ou de l'organisation. Leurs points de référence sont externes : des gourous, souvent plus inspirés que rationnels, des cas d'entreprise présentés comme incontestables, mais souvent mal documentés.

## LA MODE MANAGÉRIALE PROSPÈRE DANS LES ZONES DE VIDE

Il n'y a rien de plus triste que de voir de belles et grandes entreprises emportées par les dérives des modes managériales. Ces modes doivent une partie de leur succès au fait qu'elles font l'économie d'analyser l'existant. Elles prétendent s'adapter (en réalité : se plaquer) sur toute situation et se contentent de rituels stéréotypés. Elles ignorent l'histoire (des organisations et des personnes) et encensent la nouveauté (qui n'est souvent qu'un recyclage de très vieilles théories). Elles n'aiment pas la culture et les valeurs

portées par les organisations dans lesquelles elles s'installent, qu'elles prétendent remplacer par des anecdotes, des buzzwords, des acronymes, des listes de « bonnes pratiques » et une novlangue managériale aux couleurs de la modernité.

Le meilleur antidote est donc de construire du plein, c'est-à-dire de la cohésion du corps social autour du projet de l'entreprise. Si vous avez fait l'effort de construire un projet partagé ou d'exprimer votre raison d'être (au sens de la loi Pacte) de façon collaborative, alors l'intrusion d'une mode managériale devient difficile : on lui demandera en quoi elle est fidèle à cette raison d'être. L'exemple de Michelin est fascinant de ce point de vue : voilà une organisation multinationale qui sous la conduite de Jean-Dominique Senard, a su résister aux dérives du lean management grâce au Michelin Manufacturing Way et ses incarnations postérieures, mais aussi à celle de l'entreprise libérée avec ses « organisations responsabilisantes ».

Grande prêtresse de la mode, Anna Wintour s'était écriée à la vue d'un nouveau modèle : « Ce sont des chaussures extrêmement belles, mais qu'on devrait livrer avec des béquilles ». Elle avait raison. Les modes managériales devraient être livrées avec leurs béquilles.

*Martin Ficher*

## NOTES ET RÉFÉRENCES

(1) « Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, Dec., 1999

(2) « L'entreprise libérée est-elle socialement responsable ? » <http://management-rse.com/2015/11/23/lentreprise-liberee-est-elle-socialement-responsable/>

(3) « Le lean management est-il socialement responsable ? » <http://management-rse.com/2017/09/26/lean-management-socialement-responsable/>