

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

## Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la FNEGE*

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\* Uniquement pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2001)

**COMMENT DÉPASSER L'IDÉOLOGIE  
MANAGÉRIALE ?**  
**Pour de nouvelles approches de la formation à la gestion**

par

**Jean-Pierre LE GOFF**  
Chercheur au CNAM

Séance du 16 Janvier 1996  
Compte rendu rédigé par Philippe Zarlowski

### Bref aperçu de la réunion

L'expérience en termes d'encadrement d'équipes de travail que possèdent les formateurs au management s'avère souvent très ancienne, voire inexistante. Plutôt que de construire le énième outil miracle, une première étape consisterait ainsi à aller observer sur le terrain la pratique des gens qui encadrent effectivement des équipes. On reproche souvent à juste titre aux formations professionnelles d'être coupées de la pratique. Pourquoi n'aurait-on pas le même type de critiques pour les formations au management, qui mettent précisément en jeu des relations humaines ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Jean-Pierre LE GOFF

Mon exposé comportera une partie critique et une partie propositionnelle. Ceci me conduit à quelques remarques préliminaires sur ce que j'appelle une idéologie du management.

En premier lieu, la dimension fonctionnelle du management se trouve souvent intégrée à des discours qui, bien que s'appuyant sur des problèmes réels existants dans les entreprises, vont bien au-delà des seules dimensions du pragmatisme et de l'efficacité. Un second aspect de cette idéologie tient au fait, qu'à travers les discours d'un courant du management, se dessine une certaine représentation de l'entreprise où la question de la division et du conflit est totalement masquée. Cette division n'est pas simplement la division en classes ; elle consiste à vouloir mettre tout le monde sur le même plan, en effaçant l'écart entre dirigeants et dirigés dans une rhétorique de la responsabilité généralisée.

Enfin, le management est une notion extrêmement large : on a tendance à y mettre tout ce qui n'est pas technique dans l'activité d'un individu. Mon propos ne concerne que la gestion de la ressource humaine et, de manière encore plus précise, tout ce qui touche à la mobilisation et à la communication, où l'idéologie et les pratiques de manipulations ont été plus fortes que dans les autres domaines.

### Une critique de l'idéologie managériale

Cette idéologie peut être cernée à partir de trois représentations clefs ; une représentation de l'homme au travail, des rapports internes de l'entreprise, et des rapports de l'entreprise avec le reste de la société, autour du fameux thème de l'entreprise citoyenne.

*L'homme au travail : le modèle d'un individu performant, communicant et "édredon"*

En parcourant de nombreux ouvrages sur la mobilisation de l'homme au travail, on a l'impression d'une vague logomachie où il est vraiment très difficile de cerner ce que les gens veulent dire. Pourtant, il en émerge un modèle de l'individu qui repose sur trois points : l'individu performant, communicant et édredon.

Le modèle de l'individu performant apparaît clairement dans les multiples chartes et projets d'entreprises qui, dans les années quatre-vingts, listaient sous forme de tirets et de flèches les compétences supposées des managers. Par exemple, ces derniers se devaient d'être autonomes, responsables, pouvoir communiquer dans la plus grande transparence, savoir sanctionner, positivement et négativement... Il serait bien surprenant de rencontrer des individus susceptibles d'atteindre un tel niveau de performance. Et pourtant, dans certaines entreprises nationales, on a décidé de former d'anciens agents de maîtrise au management en leur faisant suivre des séminaires où cette liste de compétences leur était communiquée. Face à ces compétences où dominant le relationnel et le comportemental coupés de la dimension technique, ces individus se sont trouvés totalement désarmés, d'autant qu'ils sortaient d'une culture technicienne et ouvrière, centrée autour du métier. Par conséquent, soit les gens acceptent le discours qui leur est tenu, parce qu'il correspond au discours du maître et qu'il comporte une possibilité de promotion, soit ce discours suscite des contradictions qui peuvent se manifester de façon parfois violente à l'occasion de conflits sociaux.

Ces représentations apparaissent également dans les catalogues des programmes de formation, où l'on trouve des thèmes tels que : "sortir des conflits, établir des relations positives, être leader, motiver en mobilisant la position de vie de gagnant, exceller dans la communication, se programmer pour réussir". Ces représentations s'appuient sur ce que j'appelle la performance sans faille, qui est renvoyé aux individus comme un modèle auquel ils sont censés s'identifier. Or, courir après cette image conduit inévitablement à se heurter à de graves déconvenues. Quand on travaille, on tombe forcément un jour ou l'autre sur un problème que l'on ne sait pas résoudre. Mais, dans cette logique, l'échec ne peut pas véritablement être formateur : il est révélateur du fait que l'individu ne dispose pas de la puissance suggérée par le modèle. Comme

ce dernier est véhiculé à toutes les instances de l'entreprise, il devient très difficile d'admettre l'échec, vis-à-vis de ses subordonnés, mais aussi de soi-même et de l'image que l'on a de soi-même. De là découlent, chez beaucoup de cadres, des phases d'excitation et de stress qui alternent avec des phases de profonde dépression. Cette logique peut donc produire de nouvelles formes de souffrance au travail, et de nouvelles formes de pathologies. Elle peut même conduire, en cas de conflit avec des subordonnés, à des formes de paranoïa assez aiguës.

En ce qui concerne le modèle de l'individu communicant, je reprendrais une formule de Philippe Breton, qui dit ceci dans son livre *L'utopie de la communication*<sup>1</sup> : « l'intériorité est tout entière à l'extérieur. Les messages que l'homme reçoit ne lui viennent pas d'une intériorité mythique, mais plutôt de son environnement. Il n'agit pas, il réagit. Il ne réagit pas à une action, il réagit à une réaction. » Le schéma psychologique qui se trouve en arrière plan est celui du néo-behaviorisme américain, fondé sur un stimulus et une réponse. De là découle l'illusion que si l'on arrive à se brancher sur le bon "canal" de son interlocuteur, ou si l'on arrive à lui envoyer le bon stimulus, il va être possible de communiquer beaucoup plus vite avec lui. Mon propos n'est pas de polémiquer ici sur les outils tels que l'analyse transactionnelle ou la programmation neuro-linguistique. On peut se demander, pourtant, pourquoi il faudrait passer par ce bric-à-brac pour parvenir à communiquer, et quels peuvent être les effets réels de ces outils dans le travail.

Le modèle de l'individu éduqué apparaît dans certains exercices relatifs à l'affirmation de soi. L'objectif est d'apprendre à esquiver sans arrêt les contradictions et le conflit. Cela ressemble à l'exercice dit du "sphinx" qui aboutit à forger une image lisse et feutrée du manager, et peut donner lieu à une expérience étrange, où quelqu'un avec qui vous semblez être en contradiction complète, vous dit, à la fin d'une conversation : "Mais nous sommes absolument d'accord, nous nous sommes mal compris". Ce modèle n'est pas étranger, notamment, à ce qui s'est passé en novembre et décembre derniers. Les paroles de grévistes, reprises dans la presse, disaient par exemple "On est un peu désarçonnés : on dit qu'on n'est pas d'accord, et on nous répond : non, ce n'est pas que vous n'êtes pas d'accord, mais vous ne nous comprenez pas".

Ce modèle de l'individu m'amène à deux remarques. En termes de gestion des conflits, tout d'abord, ces exercices apprennent davantage aux gens à créer des images lisses sur lesquelles tout glisse, qu'à affronter des situations où ils doivent affirmer un certain nombre de convictions et les argumenter. La deuxième chose qui me frappe est l'apprentissage du relativisme culturel. En regardant le contenu de certains stages, on est frappé par une vision très chaotique du monde où tout change sans arrêt : les nouvelles technologies, les métiers, l'effondrement des croyances. La philosophie implicite de ce genre de discours est la suivante : "Dans un monde en plein bouleversement, que peut-il me rester de certitude - en dehors du succès ou de l'insuccès de mon action - et de ma carrière ?" La psycho-sociologie est étudiée en alignant un certain nombre de déterminants sociaux qui sont tout à fait réels mais, lorsqu'on les met bout à bout, en particulier pour des gens qui sont issus d'une culture ouvrière et technicienne, il ressort une vision chaotique du monde où les individus sont complètement déterminés. C'est alors que sont proposés les outils miracles, qui sont censés aider les gens à se construire un projet avec parcours, objectifs et sous-objectifs, et à atteindre le modèle de la performance qu'on leur fait miroiter.

### *Le modèle de l'entreprise homogène*

La question de la représentation de l'entreprise appellerait une discussion sur l'éthique, qui est, elle aussi, une notion très globalisante. La notion d'éthique, à propos des entreprises, se réfère à trois choses qui ne sont pas les mêmes. Il s'agit de l'éthique du dirigeant, de l'éthique en termes de valeur liée à la culture d'entreprise, et enfin du rapport que l'entreprise doit avoir avec le reste de la société, donc des nouveaux devoirs de l'entreprise. Ces trois niveaux sont souvent confusément mêlés, ce qui rend très difficile le débat sur ces thèmes, dans la mesure où, souvent, les gens ne parlent pas de la même chose.

---

<sup>1</sup> Philippe Breton, *L'utopie de la communication*, Editions La Découverte, 1991.

Je m'en tiendrai ici à quelques remarques sur la culture d'entreprise et sur la façon dont on a amené les projets dans beaucoup d'entreprises. La relation de la direction avec les salariés paraît désormais fondée sur une communication directe, de face à face, et non médiatisée. Ainsi la direction pourrait, pour ainsi dire, s'adresser directement à chacun individuellement, la hiérarchie intermédiaire devenant alors un simple relais de cette parole. De plus, si tout collectif humain secrète effectivement une culture au sens ethnologique du terme, il faut s'interroger sur ce que signifie le passage d'un vécu immanent à la pratique des acteurs à une formalisation méthodologique qui le leur renvoie comme norme. Une déontologie professionnelle, une façon de gérer son propre travail, une logique de l'honneur, pour reprendre l'expression de Philippe d'Iribarne, n'a pas forcément besoin d'être décrétée. Pourtant, lorsqu'on extrait ces différents éléments pour les mettre dans une charte ou un projet, cela revient à prendre quelque chose de vivant, à le formaliser en catégories et à le renvoyer aux salariés en leur disant : "Vous voyez ce qu'on vous dit là, c'est vous, ce n'est pas nous qui l'inventons, on n'a fait que constater le réel". À une époque où l'on parle de la fin du taylorisme comme modèle d'organisation du travail, il y a dans cette démarche quelque chose de semblable à celle du taylorisme, qui consiste à observer le comportement au travail des opérateurs, à le découper, puis à le leur renvoyer sous forme de normes. Ce faisant, on défigure ce qui donne sens au travail des hommes "d'en bas" et qui devient pour eux méconnaissable.

Je ne ferai que mentionner le troisième point de la critique, qui porte sur le nouveau rapport que devrait entretenir l'entreprise avec le reste de la société. En quoi entre-t-on en effet dans une époque nouvelle, où l'entreprise pourrait se dire citoyenne par rapport à ce qui se passait antérieurement ? Je pense que l'on peut parler de responsabilité sociale, mais le mot citoyen me paraît plus qu'ambigu lorsqu'il s'agit d'entreprises. C'est coller un concept politique sur une réalité qui ne l'est pas.

### **Pour une formation recentrée sur le rôle social de l'individu et les sciences humaines**

Après avoir démonté ces représentations de l'idéologie managériale, le problème d'une approche propositionnelle s'est effectivement posé à moi. Cependant, je pense que cette phase de la critique est indispensable.

Tout d'abord, l'expérience en termes d'encadrement d'équipes de travail que possèdent les formateurs au management s'avère souvent très ancienne, voire inexistante. Plutôt que de construire le énième outil miracle, une première étape consisterait ainsi à aller observer sur le terrain la pratique des gens qui encadrent effectivement des équipes. On reproche souvent à juste titre aux formations professionnelles d'être coupées de la pratique. Pourquoi n'aurait-on pas le même type de critiques pour les formations au management, qui mettent précisément en jeu des relations humaines ? C'est pourquoi les axes de réflexion prospectifs que je propose s'appuient sur une étude que j'ai menée dans l'entreprise EDF.

#### *Recentrer l'activité de management autour des dimensions techniques et professionnelles*

Selon moi, aborder le problème du management de la ressource humaine en dissociant la dimension comportementale et relationnelle de la dimension technico-professionnelle conduit inévitablement à l'échec. Un technicien ou un ingénieur, tout en étant très compétents dans leur spécialité, peuvent éprouver des difficultés dans les relations humaines ou le commandement. Ce constat étant fait, je ne pense pas qu'il soit possible d'amener le comportemental et le relationnel comme des dimensions complètement autonomes du technique. Je suis par conséquent très critique par rapport à la psycho-sociologie qui consiste précisément à dissocier ces dimensions. En effet, le problème en entreprise n'est pas d'avoir de bonnes relations pour elles-mêmes. L'objectif n'est pas de s'aimer ni de communiquer pour communiquer. L'entreprise reste une collectivité déterminée, liée à sa finalité spécifique qui est la production de biens et de services. Il faut donc relier la dimension du collectif aux spécificités de cette activité. Cependant, en lisant certains textes, on peut se demander s'il y est question d'une organisation productive, ou bien d'une confrérie militante dans laquelle des valeurs et une

éthique très développées déterminent des relations fraternelles et transparentes, qui relèvent de la fidélité et du dévouement, et où quasiment tout le monde est responsable. Il existe selon moi une légitimité de l'activité productive qui peut tout à fait se défendre par elle-même, sans qu'il soit nécessaire d'aller chercher toutes ces composantes. Le but du relationnel et du comportemental n'est pas de guérir des gens afin qu'ils se sentent mieux dans leur peau, mais qu'ils soient plus efficaces et maîtrisent mieux des objectifs professionnels et techniques. Oublier cet aspect peut conduire à des blocages sévères et à des chocs de culture. L'entretien individuel d'évaluation est, par exemple, fortement marqué par la culture du face à face. Pour des gens issus d'une culture ouvrière, encore très présente dans certaines entreprises, ce n'est pas si simple de communiquer dans le cadre de ces entretiens où on leur demande, par exemple, d'évaluer leur propre "capacité d'initiative". De même, dans certaines entreprises, les métiers ont été remis à plat dans une perspective étroitement opérationnelle, en écartant toute la dimension culturelle qui leur était liée. Mais quelle connaissance de ces métiers avaient ceux qui les ont précisément remis à plat ?

Un second aspect, très lié au précédent, est relatif à l'autorité. Le fondement de l'autorité en entreprise n'est pas réductible à un type de charisme. Parallèlement aux statuts qui existent dans l'entreprise, la reconnaissance informelle par les acteurs eux-mêmes de leur compétence professionnelle constitue une dimension clef de l'autorité. Il est particulièrement vain de vouloir former des gens à l'autorité s'ils ne sont pas compétents dans un domaine qui se trouve lui-même ancré dans une dimension technique.

### *Pour une réévaluation des qualités humaines au détriment des compétences*

Le problème du management des hommes en entreprise a été envisagé unilatéralement en termes de compétences, ce qui a ensuite conduit à proposer des outils. Je ne suis pas contre les outils, mais je pense qu'il faut les remettre à leur place, c'est-à-dire à la dernière. Ils s'avèrent en effet inutiles si un individu ne dispose pas des qualités humaines de base. J'établirai ainsi une hiérarchie entre quatre composantes du management : une dimension éthique d'abord, puis des qualités humaines, ensuite un savoir-faire et enfin des compétences.

Concernant tout d'abord l'éthique, quatre aspects peuvent être identifiés : le principe de cohérence, le courage de dire les choses, la distance et le respect, la modestie. Il s'agit ici d'une dimension d'éthique personnelle et en situation. L'éthique ne peut en effet être mesurée que confrontée à une situation donnée, elle ne peut se réduire à une formalisation des valeurs. Par exemple, le principe de cohérence entre ses paroles et ses actes met en jeu une dimension d'exemplarité. Il n'est pas possible de demander à d'autres ce que l'on ne peut accomplir soi-même. Or, en raison de la logique d'intensification du travail et des contraintes qu'elle induit, il se forme fréquemment ce que l'on appelle des nœuds : par exemple, on donne rendez-vous à quelqu'un et on ne peut pas s'y rendre. Les subordonnés sont pourtant très sensibles à ces petits dysfonctionnements.

Les qualités humaines comportent quant à elles trois aspects : l'autorité, l'écoute et la qualité de la parole. Ce que j'appelle qualités humaines n'est pas de l'ordre de l'opérationnalité immédiate comme on l'entend pour les compétences. Elles supposent une ouverture d'esprit et une certaine façon d'être dans les rapports avec les autres. Dans l'entreprise, les acteurs, lorsqu'on les interroge, disent souvent que c'est leur propre passé qui est en jeu, beaucoup plus que les stages qu'ils ont pu suivre. Ce passé correspond à l'éducation première, mais aussi à l'expérience humaine au sens large. La confrontation à des situations difficiles, ou encore des expériences hors travail, telles que le militantisme associatif, permettent de développer ces qualités humaines. Parmi ces dernières, l'écoute occupe un rôle central. L'écoute n'est pas seulement une technique, mais elle renvoie à la capacité de décentrement des individus, c'est-à-dire à leur faculté de reconnaître qu'existent à côté de soi des gens dont la culture peut être différente de la sienne, qui n'ont pas nécessairement le même type d'investissement dans le travail que soi ni les mêmes aspirations et intérêts. Même si cela peut paraître évident, acquérir cette qualité d'écoute est en fait très difficile, surtout lorsque l'on se trouve dans un environnement de pression. Il s'agit ainsi de reconnaître l'autre comme irréductible. Cela ne signifie pas que l'on ne peut pas essayer de transformer un certain nombre de choses dans son

activité, mais qu'il doit exister une part incompressible d'autonomie. Deux grandes orientations existent à cet égard dans le domaine du management. L'une considère qu'il faut faire au mieux avec les hommes tels qu'ils sont, avec leurs habitudes et leur culture. Au mieux ne signifie pas que l'on se contente de ce qui existe, mais qu'on essaye, à partir de ce que les hommes sont, de travailler afin de développer leurs compétences et leur efficacité. Une autre approche considère qu'il faut repartir à zéro. Lorsque les gens voient passer le quatrième ou le cinquième plan stratégique d'entreprise qui se propose de tout recommencer à zéro, on peut comprendre qu'alors ils refusent parfois de suivre.

La troisième dimension concerne le savoir-faire dans les relations humaines, c'est-à-dire la manière dont un responsable tisse des liens avec ses subordonnés. Le principe est de ne pas couper le lien avec ces derniers, tout en maintenant la distance et le respect. A cet égard, on peut critiquer des formes de management dites conviviales ou fraternelles, où tout le monde tutoie tout le monde et où tout le monde est mis à égalité. Dans un tel contexte, les cadres se trouvent parfois placés dans des situations impossibles, lorsqu'il s'agit pour eux de juger et d'évaluer. Un second aspect concerne la capacité à tisser des liens à l'extérieur de l'entreprise, donc de parler d'autre chose que de l'entreprise. Il est très difficile d'avoir une ouverture d'esprit quand l'essentiel de la vie est passé dans l'entreprise. Pourtant, si l'univers des cadres se limite souvent à cette dernière, leurs subordonnés conservent d'autres préoccupations. Comment communiquer alors avec des subordonnés pour lesquels la vie ne se réduit pas à l'activité au travail ?

Concernant les compétences enfin, trois points peuvent être identifiés : les capacités d'analyse et de synthèse, d'argumentation, et le fait de "trouver les bons mots pour le dire". Les compétences et les outils ne doivent donc venir qu'en dernier lieu dans cette hiérarchie.

### *Des pistes pour une nouvelle approche de la formation au management*

Qu'est-il possible de proposer en termes de formation ?

Tout d'abord, les salariés ont raison de dire que certaines choses ne pourront jamais être apprises dans le cadre de stages de formation. L'immersion dans la pratique apparaît comme une nécessité, et pourrait reposer sur une formation en apprentissage, avec un système de tutorat.

Il me paraît également nécessaire de mettre en place une formation de culture générale articulée aux problèmes du travail, de l'entreprise et de son environnement, et fortement structurée autour des sciences humaines. L'entreprise, dans son rapport à la culture, a toujours oscillé entre deux aspects : soit un aspect opérationnel très étroit, soit une culture considérée comme gratification symbolique pour cadres, sans autre enjeu que celui d'une distinction au sens de Bourdieu. Il faudrait revenir à une approche de la culture générale qui puisse véritablement aider les gens en éclairant les pratiques et leurs différents déterminants. Par exemple, que représente la souffrance au travail en fonction des approches psychologiques du travail ? Qu'apporte la sociologie du travail ? Qu'a dit la philosophie sur le travail ?

Le troisième volet du dispositif est celui des outils, c'est-à-dire des stages opérationnels de compétences.

## **DÉBAT**

### **Quels dispositifs envisager pour des élèves en formation première ?**

**Intervenant :** *Vous avez dit qu'il fallait tenir compte des métiers dans la formation, mais il faut également tenir compte des élèves. Pourriez-vous préciser de quels élèves vous parlez ? S'agit-il d'élèves qui n'ont jamais vu d'entreprise et n'ont pas de pratique professionnelle, d'élèves qui ont déjà effectué quelques stages, ou encore de personnes en*

*formation professionnelle ? Par ailleurs, pourquoi les gens arrivent-ils dans des stages de formation aux ressources humaines ? Est-ce un choix personnel, ou un moment planifié dans leur carrière par la direction des ressources humaines ?*

**Jean-Pierre Le Goff.** : Le système auquel je faisais implicitement référence était effectivement celui de la formation continue. Par le passé, le problème de la promotion sociale était articulé sur deux axes. Le premier était celui de la formation et de la qualification, le second correspondait à la culture générale, dite d'ouverture. Aujourd'hui, ce contenu a été remplacé par l'apprentissage de méthodologies formelles destinées à analyser des situations. Je redoute que l'on fabrique ainsi une certaine catégorie d'individus qui, étant eux-mêmes en situation de promotion, vont s'identifier au modèle qui leur est proposé dans le cadre des formations. C'est pourquoi on ne peut pas faire suivre ces formations à des jeunes qui n'ont pas d'expérience de terrain. Je trouve que les "stages ouvriers" dans les grandes écoles devraient être encore davantage valorisés. Ce qui est en jeu est en effet la capacité de se placer dans une autre situation que la sienne. Par exemple, à l'occasion d'un cours sur le taylorisme, l'un des étudiants m'a demandé spontanément : comment les ouvriers ont-ils pu accepter cela ? Je leur ai donc expliqué que la situation historique n'était pas la même, que les ouvriers ne raisonnent pas forcément comme étant en situation de direction, qu'il existe une culture qui leur est propre. La culture générale et la mise en situation réelle doivent conduire les élèves à reconnaître l'existence d'autres univers à côté du leur, puisqu'il s'agira par la suite de travailler avec ces derniers. Les séminaires "d'humanités", destinés à développer la culture générale, sont bien entendu intéressants mais, dans le cadre d'une formation, il faut qu'ils puissent renvoyer à une expérience humaine. Juxtaposer une formation étroite aux outils méthodologiques et une culture générale dénuée de tout enjeu par rapport à la pratique conduit selon moi à l'impasse.

Enfin, il est vrai qu'en fonction de leur parcours, les motivations des gens ne sont pas les mêmes, y compris dans les stages de formation. Certains se demandent ce qu'ils y font, d'autres y viennent dans une forme de quête éperdue d'eux-mêmes qui dépasse largement la dimension professionnelle.

**Int.** : *La plupart des grandes écoles de gestion articulent aujourd'hui leur formation autour d'alternances, de stages en entreprises de longue durée, qui placent les élèves dans des situations différentes de celles qu'ils connaissent. La plupart ont également mis en place un cursus de sciences humaines et de philosophie de très haut niveau, et toutes dispensent une formation technique aux outils et aux fonctions. On retrouve donc les trois recommandations que vous faites dans le cadre de la formation continue. Que pensez-vous par conséquent des grandes écoles ? Reproduisent-elles actuellement une idéologie managériale, ou remplissent-elles leur rôle ? Par ailleurs, est-il possible, selon vous, de former au management ?*

**J.-P. L. G.** : Je connais mal ces établissements. Le risque que je vois par rapport à ce que vous décrivez rejoint ce que je disais tout à l'heure, c'est-à-dire la juxtaposition d'outils et de sous-culture avec une haute culture de distinction. Ce que j'essaye de promouvoir consiste à revaloriser la dimension réflexive de la culture à partir du travail sans pour autant la mettre étroitement à son service, donc en termes d'éclairage des enjeux et des différents déterminants. Il faudrait donc penser à cet effet à une pédagogie spécifique, y compris dans le domaine des humanités, même si, bien entendu, une dimension de la culture doit rester gratuite.

De même, je crois beaucoup à l'apprentissage par un système de tutorat pour la formation au management. En effet, une parole libre peut alors passer entre un jeune et quelqu'un qui a de l'expérience. C'est pourquoi je ne crois pas aux stages d'éthique. L'éthique n'est pas un savoir, elle peut en revanche se transmettre à travers la confrontation à des situations communes. Le système du tutorat permet précisément de renvoyer à la même expérience puisque, d'une certaine façon, le tuteur travaille avec le jeune apprenti. Cela permet de parler de situations très concrètes. C'est là le socle sur lequel les autres dimensions de la formation c'est-à-dire la méthodologie, les outils et la culture générale peuvent ensuite venir s'appuyer.

**Int.** : *Ce que vous préconisez en termes de formation demande de suivre la ligne de plus grande pente mais dans le sens de la montée. Le sens de la descente serait de prendre de*

*gros bataillons, de faire des stages relativement courts parce que les gens ont autre chose à faire, et avec des outils. Dans le sens de la montée, on connaît les limites des outils, donc on met en place des dispositifs qui ressemblent à de l'apprentissage, ce qui signifie qu'il faut avoir de bons ancrages dans le terrain, de bons tuteurs, et de bons maîtres. Ces derniers constituent précisément le goulot d'étranglement. Il faut en effet pour être un bon maître connaître à la fois suffisamment bien le métier, le contexte, mais aussi avoir de la distance. Le bon maître n'est pas le patron du service où l'on est, mais quelqu'un d'extérieur. Est-ce qu'on ne bute pas là sur le poids du nombre ? Il peut exister cependant des ressources inexploitées, notamment chez les préretraités et les retraités.*

**J.-P. L. G. :** En effet la mobilisation des préretraités dans des dispositifs de formation n'a pas été suffisamment explorée. La surcharge de travail qui existe dans les entreprises est un obstacle à la diffusion de ces dispositifs. De même, il est difficile de faire admettre que le temps passé à discuter avec le jeune apprenti fait partie intégrante du temps de travail. Cependant, le tuteur ne doit pas appartenir à l'encadrement quotidien du jeune apprenti, mais doit toujours être en position de recul. Un double tutorat peut ainsi être envisagé : l'encadrement quotidien dans la dimension technique par un premier tuteur et, à niveau hiérarchique nettement supérieur, quelqu'un en position d'observer le jeune apprenti à distance, tout en étant capable de faire référence à des situations communes au tuteur et à l'apprenti. En effet, la relation d'apprentissage est une relation hiérarchique, mais aussi une relation d'autorité au sens fort, qui ne se décrète pas. Il faut également prévoir la possibilité d'avoir recours à un tiers en cas de problème. La formation passe nécessairement par une relation d'autorité, c'est-à-dire inégalitaire en termes de savoirs, de compétences, d'expérience humaine. L'autorité suppose précisément que cette relation inégalitaire soit reconnue d'emblée sans que cela ne pose problème. Pour se structurer, l'individu a besoin d'autorité. Or le management moderniste consiste précisément à déstructurer ces principes.

### **Retour sur le poids du technique et sur le partage des responsabilités dans les grandes entreprises**

**Int. :** *Votre référence implicite est la grande entreprise industrielle, ce qui vous permet de distinguer assez facilement le technique et le relationnel. Pensez-vous que vos propositions s'appliquent également aux grandes entreprises de prestation de services où le technique et le relationnel sont reliés de fait ?*

**J.-P. L. G. :** Dans les années 1980, des entreprises industrielles comme EDF ou la SNCF ont eu tendance à présenter le manager ou le commercial comme des figures emblématiques. Dans ces entreprises marquées par une forte culture ouvrière et technicienne, ceci a pu toucher certains individus dans l'estime qu'ils avaient d'eux-mêmes. En particulier, tout a été réorienté dans ces entreprises vers le client. Je ne veux pas dire qu'il ne faut pas développer la qualité des services, mais ce discours va à l'encontre de la culture de ces entreprises.

C'est vrai que dans le secteur tertiaire, la dimension relationnelle est d'emblée plus importante, mais il y existe également des compétences professionnelles. Il faut par exemple bien connaître le métier pour diriger des comptables. L'autorité d'un responsable lui est conférée par sa capacité à résoudre les problèmes que ses subordonnés ne savent pas résoudre. Ces problèmes peuvent être d'ordre relationnel, mais même dans ce cas, ils sont souvent étroitement liés à une compétence professionnelle.

**Int. :** *Le chef, tel que vous le définissez, devient de plus en plus mythique lorsque l'on monte dans la hiérarchie. Les chefs ne sont pas capables de faire le travail de leurs subordonnés mieux que ces derniers ne peuvent le faire. C'est même une conception écrasante pour les subordonnés de penser que leur chef pourrait faire mieux. Il est sans doute capable de discuter, d'interroger, mais pas de faire mieux.*

**J.-P. L. G. :** Je suis d'accord avec vous. Par exemple, l'ingénieur ne peut pas forcément concurrencer un technicien sur une technique pointue qu'il n'a pas au départ étudiée.



Cependant, un ingénieur du secteur industriel a toujours en arrière plan une culture technique potentiellement mobilisable et qui fait que même sur un problème qu'il ne connaît pas, il est capable de prendre très rapidement connaissance du dossier.

**Int. :** *La compétence telle que vous la définissez renvoie à deux choses : à une technique, mais aussi à une dimension sociale. Par exemple, un ingénieur polytechnicien ne sait rien de particulier. Il occupe simplement une position sociale telle que tout interlocuteur pense qu'il en sait potentiellement plus que lui. La compétence se définit donc, selon moi, à la fois par un contenu et par une interaction sociale.*

**J.-P. L. G. :** Cela dépend également du niveau hiérarchique que l'on considère. Mon propos concernait essentiellement les équipes de production, pour lesquelles la dimension technique et professionnelle compte beaucoup, plus sans doute que le statut. Il y en effet une double dimension dans la question de l'autorité en entreprise : une dimension du statut, qui renvoie au parcours de formation, et une dimension de reconnaissance de la compétence professionnelle entre les acteurs eux-mêmes. Cette dernière se manifeste parallèlement à la précédente, dès que l'on agit avec des gens dans un cadre collectif donné.

**Int. :** *On pourrait peut-être compléter la critique que vous faites du management par une critique des sciences sociales. Ces deux domaines ont souvent une attitude commune par rapport aux problèmes qui se posent actuellement. Pour reprendre l'exemple du taylorisme, les sciences sociales comme le management disent "Finissons-en avec le taylorisme", et en même temps reproduisent un discours scientifique sur l'être humain destiné à mieux le gérer. Un autre point commun concerne l'anti-hiérarchie. Tout le monde dénonce en effet la hiérarchie avec beaucoup de véhémence. Dans le deux cas, le débat s'organise sur des termes binaires : le collectif par rapport au hiérarchique, l'individu par rapport à son chef. Il faudrait peut-être introduire alors la dimension du tiers, c'est-à-dire une dimension juridique, en fonction de laquelle le chef occupe une place donnée dans l'organigramme, qui se trouve ainsi reconnue indépendamment des compétences techniques de l'individu.*

**J.-P. L. G. :** C'est vrai que la nouvelle figure du pouvoir en entreprise pose un grand problème. Tout se passe comme si le pouvoir s'affirmait comme pouvoir tout en ne l'étant pas, dans une tentative d'effacer l'écart entre dirigeants et dirigés, dans une dimension presque fusionnelle. Lorsque l'on renvoie aux gens l'idée qu'ils sont le pouvoir, que chacun est responsable à égalité, chaque individu se trouve placé dans une forme de face à face avec lui-même, avec sa propre responsabilité. Si tout le monde est à responsabilité égale, contre qui peut-on se retourner ? La conséquence en est, pour certaines personnes, une charge mentale de stress et de culpabilité qui peut aller assez loin. Ce que vous soulignez déborde également l'entreprise. Par exemple, on demande aujourd'hui aux enfants d'être autonomes et de s'auto-évaluer, avec des outils qui ressemblent étrangement à ceux qui sont utilisés dans les entreprises. Les enfants sont désormais déclarés "autonomes et responsables" dès leur plus jeune âge. Ce problème social se pose également dans l'entreprise à travers le management. La rhétorique de l'autonomie et de la responsabilité constitue un élément terrible de déstructuration et de déstabilisation des individus. On décrète que les gens doivent être responsables et autonomes mais, dans le même temps, on met en place des outils d'évaluation de cette responsabilité et de cette autonomie. On met ainsi l'individu dans une situation ingérable où on lui demande une implication de chaque instant. De plus, c'est vrai qu'une des fonctions du management, celle d'encadrement au sens de l'aide, est devenue taboue. Il est très mal vu d'être assisté, ce qui crée un problème, car les gens ont besoin de repères et d'être aidés pour être rassurés. Ce problème existe notamment dans certaines entreprises publiques, où la succession de plans stratégiques fondés sur une rhétorique de la mobilisation générale conduit à abolir tout repère.

**Int. :** *Je travaille dans une grande entreprise publique où l'idéologie managériale a beaucoup de succès. Est-ce que cela ne pourrait pas s'expliquer précisément par un souci de masquer la réalité d'entreprises dans lesquelles un grand nombre de managers sont*

*inutiles ?*

**J.-P. L. G. :** Il m'est difficile de répondre à cette question. Je dirai simplement qu'il existe un écart important entre cette idéologie et le réel. Par exemple, la crise qui a constitué le licenciement des cadres dans le secteur privé a représenté une épreuve du réel pour cette idéologie, à laquelle elle n'a pas survécu. Il faut aussi comprendre comment cette idéologie a pu pénétrer massivement le service public, alors qu'elle était déjà en crise dans le secteur privé. Il existe là un phénomène de société, qui pourrait expliquer le conflit récent marqué par une bataille des mots, où les gens semblaient ne plus parler le même langage. Tout est formé de slogans, on en arrive parfois à parler avec des formules toutes faites qui renvoient à une rhétorique extraordinaire. Auparavant, une partie de l'encadrement était issue de la base, si bien qu'un même type d'expérience humaine était partagé entre différents niveaux hiérarchiques et permettait de faire le lien entre ces niveaux. Par conséquent, les conflits qui existaient se développaient sur fond de langage commun, d'expérience humaine, de façon de parler à l'autre, si bien que les mots utilisés renvoyaient à quelque chose qui faisait sens, y compris chez le subordonné. Actuellement, cette expérience commune tend à ne plus exister dans le langage que l'on utilise vis-à-vis de ceux que l'on dirige. C'est le problème du jargon, qui est devenu la nouvelle langue de bois interne à l'entreprise.

### **Une dérive des offres de formation imputable au poids des contraintes institutionnelles ?**

**Int. :** *Dans l'ensemble, tout le monde s'accorde à reconnaître que les stages de formation dont vous parlez ont leurs limites, et pourtant ces stages continuent à se développer. Je voudrais, par rapport à ce constat, vous soumettre deux éléments. Tout d'abord, il y eut au début des années 1990 un premier phénomène important : la crise de l'emploi des cadres. Ce type de formation a alors été promu dans le cadre des procédures d'outplacement comme une des conditions indispensables du reclassement dans une nouvelle fonction de cadre. Ensuite, ces formations ne se sont-elles pas développées en raison d'un problème de positionnement des directeurs des ressources humaines vis-à-vis des autres dirigeants de l'entreprise ? Les deux indicateurs relatifs à la fonction GRH que l'on retrouve dans les tableaux de bord de gestion sont en effet la productivité de la main-d'œuvre d'une part, et le poids de la masse salariale consacré à la formation d'autre part. Ces éléments pourraient également expliquer le succès de cette approche de la formation au management.*

**J.-P. L. G. :** C'est vrai. De plus, la production en tant que telle a également évolué. L'amont et l'aval ont acquis un poids croissant par rapport à l'acte productif lui-même. Tout se passe comme si dans l'évolution objective du travail, la centralité s'était déplacée en amont vers la conception et, en aval, vers le commercial et le client, au détriment de la figure du producteur. Il y a donc des éléments du réel qui s'intègrent dans des représentations. Par exemple, le phénomène qui correspond au déplacement de la centralité du travail peut donner lieu à différents discours. On peut ainsi affirmer que la dimension relationnelle et comportementale est devenue quelque chose de fondamental. Généralement, les gens qui tiennent ce discours sont déjà ancrés eux-mêmes dans une dimension professionnelle très forte. On comprend cependant que ce discours puisse entraîner de graves conséquences psychologiques pour quelqu'un qui n'est pas certain de posséder les compétences techniques requises.

Sur le second point, il existe chez certains cadres une fétichisation des outils. J'ai rencontré par exemple des cadres qui ont passé un an à élaborer un outil d'évaluation. Or, comment peut-on évaluer sans avoir observé l'autre au travail ? Par ailleurs, les gens qui mettent en place ce type d'outil sont toujours animés par une grande volonté de bien faire et d'aider les autres, ce qui pose un problème supplémentaire. Dès qu'on critique les outils, la personne se sent totalement remise en cause et tout dialogue devient impossible. Ici encore c'est l'absence de toute capacité de décentrement qui pose problème. Pour casser cette muraille de bonnes intentions, je crois qu'il n'y a pas d'autre solution que l'échec et le conflit, à condition que l'on en tire les leçons.

**Int. :** *Vos arguments sont essentiellement positionnés sur l'individu, et non sur les effets du système. L'idée d'outil fait référence à la notion de package de formation, c'est-à-dire à un système organisé, présenté de manière cohérente, et qui se prête à une évaluation a priori. Est-il réellement possible de développer des systèmes de formation qui soient articulés aux sciences humaines, donc qui soient porteurs d'une théorie, tout en étant connectés et pertinents par rapport à la pratique ? Ce dispositif impliquerait que les formateurs aient quasiment une posture de chercheur par rapport à la théorie, qu'ils aient ensuite une familiarité très grande vis-à-vis du contexte, et enfin qu'il existe une interaction sur une longue durée.*

**J.-P. L. G. :** Il est vrai que, pour mettre en place ce que je propose, il faut d'abord des formateurs pour qui tout ne soit pas affaire d'ingénierie ou de méthodologie. S'il faut effectivement former des tuteurs, former ne doit pas consister à "désosser", à formaliser à outrance leur pratique. Il faut pouvoir préserver un échange libre, sans vouloir en sortir d'emblée des outils opérationnels. Une grande difficulté consiste effectivement à casser le formalisme méthodologique et le dogmatisme des outils qui règne dans beaucoup de formations professionnelles. Ces approches se sont développées sur un arrière fond psycho-pédagogique hérité des années 1970 qui s'est depuis réinvesti dans certains outils de management.

**Int. :** *Les packages de formation renvoient encore une fois au problème de la demande et du nombre. Dès que l'idée s'est accréditée qu'il existait des méthodes de gestion des ressources humaines, ces méthodes se sont nécessairement développées.*

**J.-P. L. G. :** Je suis d'accord pour reconnaître l'existence de problèmes fonctionnels, mais il existe tout de même une dimension de fascination liée à l'irrationnel. Cela touche à un imaginaire du management hérité du dix-neuvième siècle qui correspond à la représentation d'une entreprise et d'un homme sans trace de dysfonctionnement interne ni de conflit.

**Int. :** *Une deuxième clef serait alors la loi de 1971 sur la formation continue, qui a obligé les entreprises à consacrer un pourcentage déterminé de leur masse salariale à la formation professionnelle, et a créé de ce fait une demande à laquelle les packages de formation sont venus répondre.*

**J.-P. L. G. :** Vous avez raison de souligner les contraintes fortes du réel, notamment les effets de nombre, et le poids des mécanismes institutionnels. Ainsi, la loi a effectivement suscité la mise en place rapide d'offres de formation, mais elle s'inscrit elle-même dans le terrain culturel du début des années soixante-dix. Il y a les mécanismes liés à des contraintes du réel, mais il faut saisir ce qui leur est transversal. L'entreprise est pour moi un phénomène social ; analyser ce qui s'y passe permet d'identifier des phénomènes qui existent également ailleurs. Mon approche n'est pas celle d'une sociologie d'entreprise. La sociologie m'intéresse pour autant que, creusant un domaine particulier, elle retrouve des phénomènes sociaux globaux et transversaux aux différentes sphères d'activité.

Diffusion juin 1996