

PAUVRE MANAGER QUI NE SERAIT QU' UN PSY !

En conclusion leur ouvrage «Le manager est un psy» -un grand succès de librairie - Eric Albert et Jean-Luc Emery écrivent de manière définitive «Lorsque les managers seront des psy, les entreprises auront considérablement gagné en capacité d'adaptation et leurs salariés en épanouissement professionnel».

Sans doute, une part essentielle de la destruction de valeur dans l'entreprise est-elle due à des comportements inappropriés. Les uns sont sources de réactions inopportunes, les autres, plus graves, sont la manifestation de l'*ubris* des dirigeants. Les auteurs le rappellent d'ailleurs : 80% des conflits quotidiens de l'entreprise ne sont en fait que des difficultés qui pourraient être aisément résolues et devenir des non événements par des comportements appropriés. Les praticiens observent que 15% seulement des conflits ont pour origine de vrais problèmes qui demandent un processus spécifique de résolution de problème, et que les contradictions fondamentales ne comptent que pour 5% des situations où des décisions doivent être prises. En somme, on retrouve ici l'illustration de la loi de Gresham : le manager va consacrer beaucoup de temps à des questions qui n'en valent pas la peine et laisser de côté les situations réellement problématiques qui devraient requérir son attention.

Est-ce en devenant un «psy» qu'il sortira de cette situation ? On peut craindre que les clés de la compétitivité des entreprises ne soient quelque peu plus complexes.

Une culture pauvre de la création de valeur

Dans la formation des managers - et nous ne faisons ici aucune différence entre le secteur public et le secteur privé - la performance est liée à une fonction de production qui repose sur des

intrants (des ressources humaines et financières et de la technologie) qui alimentent un processus qui, bien piloté, produit, dans une marge d'erreur acceptable un *output* escompté. Bien faire les choses permet donc d'obtenir les bonnes choses. Le pilotage du processus se résume à mettre en œuvre la meilleure manière éprouvée de faire les choses, ce qui permet d'exclure l'incertitude. Si ce résultat escompté n'est pas au rendez-vous, c'est qu'il y a eu une erreur - qui est en l'occurrence une faute - dans la manière de faire les choses.

Cette conception est globalement héritée de l'approche néo-classique en économie, où la création de valeur repose sur des facteurs exogènes : les bons *inputs*, en quantité et en qualité, dans un processus qui respecte les canons du marché, produisent les bons *outputs*.

On sait désormais que cette conception ne marche pas et que les facteurs de création de valeur sont très largement endogènes. Notamment, la fin de la bulle Internet qui faisait promettre monts et merveilles à la technologie nous rappelle aujourd'hui que les lois de l'économie sont toujours là et que surtout la technologie ne produit ses effets que par des leviers non technologiques, soit la culture, la capacité à innover, la qualité des consensus sociaux, des institutions publiques et des organisations.

Dans un ouvrage essentiel qui remet en perspective l'évolution de la technologie depuis la première révolution industrielle, Chris Freeman¹ souligne le changement de paradigme technologique dans lequel nous sommes entrés, et surtout le fonctionnement par vague de ces cycles technologiques qui suivent la logique des cycles de Kondratiev, soit une croissance d'une cinquantaine d'années suivie par un déclin d'une autre cinquantaine d'années.

La première phase, celle de l'émergence de la technologie, se caractérise par une période de frénésie que suit une sévère crise d'ajustement : après la frénésie des promesses aussi insensées que pharaoniques de l'ex-future « nouvelle économie », nous sommes aujourd'hui en plein dans une crise dont nous ne connaissons pas la

durée mais qui va nous ramener vers les choses sérieuses, l'organisation de la production et la recherche des véritables leviers de création de valeur.

La révolution technologique n'est donc pas derrière mais devant nous. Dans un tel contexte, ce qui apparaît comme essentiel aujourd'hui - et surtout demain - ce sont les compétences organisationnelles¹ il ne s'agit plus d'accumuler de larges stocks de technologies jalousement gardées par une politique agressive de propriété intellectuelle. Il s'agit surtout d'être capable d'innover et de réinventer le modèle d'activité des firmes - et des organisations, les problèmes se posant également aux organisations publiques et aux organismes à but non-lucratif- dans un environnement changeant et instable.

Pour ce faire, il ne s'agit nullement d'être «²changeomaniacque²» et de donner dans l'adaptationisme compulsif. Le modèle des cinq forces de Michael Porter fixait comme principal défi à l'entreprise la rapidité d'adaptation aux changements de l'environnement. Le passage à un nouveau cycle technologique change les règles du jeu et redistribue les cartes³ il s'agit de comprendre quelles sont les compétences clés qui seront à la base de la construction de l'avantage comparatif des organisations et des nations quand les dotations en ressources naturelles ne comptent quasiment plus pour la détermination de l'avantage comparatif des nations.

Ces compétences clés sont héritées de l'histoire et de la culture et s'inscrivent dans une «⁴dépendance de sentier⁴» comme l'ont montré les économistes de l'innovation dont Richard Nelson ou Keith Pavitt. Pour certains apologistes de «⁵la mondialisation⁵», l'ouverture des échanges et l'apparition d'une compétition planétaire entre les économies - qui n'est d'ailleurs pas la première dans l'histoire et ne compte que pour une faible part des échanges - serait synonyme de nivellement, de convergence des performances et de fusion des nations et des économies dans un modèle unique.

Il n'en est rien, bien au contraire. Les nouvelles données de la compétition de la 5^o vague technologique² mettent l'accent sur la spécificité des économies nationales et des facteurs clés de succès

de chaque entreprise. On n'innove qu'à partir de son histoire, de sa culture et de ses valeurs et la performance ne peut être globale, celle du «*système national d'innovation*» dont Robert Nelson a fait l'analyse. Elle est faite de celle du système éducatif, du dynamisme des politiques de la recherche, de la qualité des infrastructures et des services publics et de la capacité de ces sous-systèmes à interagir entre eux pour relever les défis d'un environnement changeant et à risques.

Il ne s'agit pas seulement de posséder des compétences, il s'agit de pouvoir les mobiliser de manière dynamique pour tirer parti des technologies nouvelles et concevoir de nouveaux modèles d'activités dans un environnement très changeant où l'avantage d'un jour devient le handicap du lendemain. La stratégie n'est plus la rationalité analytique de l'analyse financière enseignée dans les écoles de gestion mais la capacité à anticiper le besoin des clients (pour assurer la transformation de l'invention en innovation), de manière unique (pour se bâtir un avantage concurrentiel spécifique) et difficile à imiter (pour former une barrière face aux nouveaux entrants).

Face à ces défis, comment sont formés nos managers? Le paradigme dominant reste le dualisme cartésien, d'un côté l'esprit pur et indépendant du réel et de l'autre la matière, entièrement compréhensible et façonnable par l'esprit. Hannah Arendt l'a bien montré : c'est dans le sentiment de puissance que procure cette capacité à développer et à manipuler la technologie comme fin en soi auto-justifiante que résident toutes les dérives de l'époque moderne dont le stade ultime est le totalitarisme qui est la victoire achevée du «*comment*» sur le «*quoi*».

Une telle culture porte à rejeter l'incertitude et à gonfler l'*ubris* de certains managers, débouchant sur les catastrophes industrielles qui détruisent de la valeur, des emplois quand ce n'est pas les industries elles-mêmes.

Brainware ou «*psyware*»?

Altran Technologies est un fleuron de l'industrie française et un

leader mondial en innovation par intégration de technologies. Altran définit son métier comme du *brainware*, soit la capacité à échanger, à travailler en réseau de manière proactive, à s'ouvrir l'esprit par les projets. Le système de management repose sur la propagation en fractale par les individus des problèmes à résoudre – une question est diffusée à trois personnes qui la diffusent à leur tour à trois autres personnes, de sorte que tout problème finit toujours par trouver une réponse dans les 48 heures. Les opportunités stratégiques sont créées par l'existence d'un problème à résoudre autour duquel échangent des ingénieurs et surtout par l'intégration du hasard qui seul, en fin de compte, va pouvoir faire apparaître ces opportunités stratégiques uniques et peu copiables.

Cette irruption du nouveau grâce au hasard est stimulée par une ouverture systématique sur l'extérieur – même en situation de récession, les entretiens d'embauche continuent – d'une part, ils permettent d'introduire les idées nouvelles dans l'entreprise et de faire émerger les opportunités, d'autre part, au premier signe de reprise, ils permettent de réaliser effectivement les embauches et de mettre le premier sur le marché ces idées nouvelles.

Un tel modèle de création de valeur ne peut fonctionner que s'il y a création d'une véritable culture et mémoire d'entreprise pérenne. Les principes de gestion sociale à la française sont ici un atout essentiel – gestion des carrières, faible turn-over, souci du consensus social et de l'intérêt au travail qui n'existe pas aux Etats-Unis. Le système américain et son turn-over rapide oblige à formaliser les pratiques dans des systèmes informatiques de *knowledge management* qui n'ont pas, bien sûr, la même capacité de saisir le hasard et éliminent l'intuition qui est à la base de l'innovation.

Les leviers de l'innovation par la technologie sont donc principalement non technologiques – à la base, bien sûr, le *hardware* qui permet la connectivité, ensuite le *software* qui définit les langages communs et standardisent les routines organisationnelles. L'*orgware* permet de définir les processus de fonctionnement et de caler les systèmes de management, mais c'est surtout le *brainware*, la créativité, l'intuition

de l'innovation, la fertilisation entre idées et champ de compétences hétérogènes qui est créateur de valeur.

Du *hardware* au *brainware* on passe du standard au spécifique, du copiable à l'impossible à imiter, du coûteux peu valorisable au peu coûteux à haute valeur ajoutée.

Les nouvelles données de la cinquième vague technologique créent en fait un champ d'innovation illimité où les règles du jeu s'inventent en marchant. Le programme de recherche MINE³, initié par le professeur Roger Miller de l'École Polytechnique de Montréal, se fixe pour objectif d'identifier les scénarios d'innovation suivis par les firmes dans leur rapport à la technologie. Une première phase de recherche limitée à l'Amérique du Nord a fait apparaître qu'il existe approximativement huit jeux d'innovation qui ne dépendent pas du secteur d'activité des firmes mais de plusieurs autres paramètres comme la distance vis-à-vis de la découverte scientifique, l'environnement institutionnel du marché, le cycle de vie des produits dans leur marché. Il s'agit d'identifier à quel jeu l'on joue pour en comprendre les règles et ensuite de bâtir des stratégies gagnantes. Ce projet, qui se terminera en 2006, permettra de bâtir les fondations d'une formation des managers aptes à se mouvoir dans le nouveau paradigme techno-économique de la cinquième vague technologique.

Y-a-t-il, dans cette perspective, une place pour le «*psyware*»? Pour Eric Albert et Jean-Luc Emery, le *psyware* serait un savoir-faire dans le domaine humain à côté du savoir-faire technique.

La thèse que nous soutenons ici est que la cinquième vague technologique tend à abolir l'opposition entre le travail, l'œuvre et l'action, pour reprendre les catégories d'Hannah Arendt⁴. L'époque moderne a introduit une séparation entre la contemplation et l'action, l'action devenant sa propre fin et se détachant du travail comme nécessité biologique pour l'homme d'assurer son existence. L'héritage de l'époque moderne est la prépondérance du «*comment*» sur le «*quoi*», la réflexion dévalorisée au profit de l'action. Cela n'a pas posé trop de problème tant que dominait la conception mécaniste d'un

univers régi par un «grand horloger». Cela en pose depuis que le progrès des sciences depuis le début du XX^e siècle nous a appris que l'univers était indéterminé.

Cela fait déjà une bonne cinquantaine d'années que cette culture dominante est questionnée. D'abord par l'épistémologie avec la remise en cause du déterminisme cartésien par Karl Popper qui a substitué au concept de vérification analytique de la vérité (il y a une fin ultime à la science et la vérité peut être intégralement connue par le raisonnement abstrait) le concept de falsification : la vérité n'est qu'un moment donné de la connaissance humaine qui génère par elle-même d'autres sources de connaissance. L'activité du philosophe et du scientifique n'est plus alors de vérifier mais de falsifier en montrant que la vérité admise jusqu'ici ne permet plus de résoudre les problèmes et qu'il faut construire de nouvelles vérités, de nouveaux paradigmes, intégrant les acquis de la compréhension d'une complexité supérieure.

Le manager ne pourra plus se considérer comme une simple machine à faire, à appliquer une technique, dans lequel le *psyware* viendrait mettre une goutte d'huile sur l'irrationalité des comportements humains. La prépondérance du *brainware* dans la compétitivité peut remédier à l'inversion de la contemplation et de l'action et réconcilier vérité scientifique et vérité philosophique dès lors que la réflexion redevient la mère nécessaire de l'action.

La révolution technologique n'est pas un dîner de gala. Aujourd'hui comme par le passé, elle s'accompagne d'une destruction et d'une recomposition des consensus sociaux, des systèmes de régulation, des principes d'équilibre des systèmes. En analysant le lien entre modernité, progrès technique et totalitarisme, Hannah Arendt a mis en avant la préférence pour le pire qu'a l'humanité dans l'usage du progrès technique : l'électricité a d'abord servi à électrifier les barbelés avant de chauffer les appartements.

Le manager n'en a donc pas fini de gérer l'angoisse engendrée par une telle mutation. La gestion des émotions, le développement d'attitudes empathiques sur lesquelles Albert et Emery basent leur art du

psyware méritent sans doute de faire partie de la boîte à outils du manager.

Mais prenons l'exemple des services publics : l'obsolescence de la gestion des ressources humaines y est consommée et le retard managérial abyssal, néanmoins on y assiste à des mutations exemplaires et à une intégration rapide du potentiel des nouvelles technologies et à des mutations organisationnelles et managériales qui pourront servir de modèle au secteur concurrentiel⁵. On n'y voit pourtant nul manager jouer à « touche psy-psy » avec un coach à 2000 FF de l'heure. La source de ce dynamisme inattendu : la culture générale des managers, beaucoup plus élevée que dans le secteur concurrentiel de par l'excellence de la formation initiale et la grande variété des situations traitées, le sens de l'intérêt général et surtout le sens du long terme qui a déserté les entreprises soumises à la tyrannie des *quarterly results*. Il y a cinquante ans, Alexandre Gerschenkorn montrait qu'il était payant de partir en retard⁶ car, pourvu qu'existe la base de connaissances et la volonté politique, on peut tirer profit de l'expérience des autres, les rattraper et les dépasser.

L'histoire est faite de ces inversions de leadership liées aux mutations culturelles et sociales internes des nations et David Landes⁷ montre qu'elles sont plus liées à des paramètres internes qu'à des changements dans les facteurs externes : certains, bien dotés en richesses naturelles sont pauvres, et les pays les plus riches - comme la Suisse - sont faiblement dotés en richesses naturelles. La cohésion sociale, la volonté politique, les consensus sociaux et la capacité d'apprentissage sont les véritables déterminants du leadership et de la capacité à tirer partie des opportunités technologiques.

David Landes conclut son étude en soulignant que « s'il est une chose que nous apprend l'histoire du développement économique, c'est que la culture fait la différence »⁸ pour souligner immédiatement que ce concept sent le souffre, le « politiquement incorrect » car il souligne un fait, la prééminence technologique de l'Occident et le rôle essentiel des États nations.

Lorsque les dirigeants d'Altran se sont implantés en Allemagne, ils se sont heurtés à une incompréhension radicale de la part des ingénieurs allemands qu'ils avaient embauchés : le génie de l'ingénieur allemand est celui de l'industrialisation, pas celui du vagabondage créatif. Ce n'est finalement qu'en venant vendre depuis la France au plus gros client de sa filiale que la maison-mère a pu lui démontrer la pertinence de son modèle d'activité.

A ces réalités culturelles et historiques, on préfère de nouveaux concepts qui reposent sur pas grand-chose comme la «mondialisation» que ce soit dans son acception orthodoxe où le marché serait le régulateur optimal ultime - Adam Smith doit se retourner dans sa tombe devant la caricature de sa pensée que dressent ceux qui se réclament aujourd'hui indûment de lui - ou dans son acception «alter» qui nie tout autant le rôle de la culture comme facteur clé de la production et de l'innovation (ce qui n'a d'ailleurs, pour les tenants de ce courant, pas d'importance puisqu'ils rejettent les notions mêmes d'innovation et de progrès économique).

L'idéologie du nivellement et de la négation de la culture va également faire bon ménage avec la psychiatrisation des relations sociales et le *psyware* : une explication universelle et intemporelle de tous les problèmes dont la source repose uniquement dans les individus et peu dans les systèmes. C'est en outre commode pour les turbo consultants qui organisent le même séminaire dans le même sabir d'un bout à l'autre de la planète.

Pour sortir de la culture pauvre

De quoi s'agit-il en fin de compte ? De revenir à ce qui a fait de tout temps le génie du stratège : d'abord une vision du futur qui se nourrit aux sources de l'histoire et le sens de l'opportunité.

Le management se résume trop souvent à la succession de modes et de dogmes qui figent dans la rigidité de la doctrine ce qui a pu fonctionner à un moment, en oubliant que les facteurs de succès de telle stratégie ne peuvent se comprendre que dans des circonstances et un contexte donnés. Du «*tout Etat*» nous sommes passés à «*tout par le marché*» avec le (mauvais) zèle du nouveau converti comme le dénonce avec conviction Joseph Stiglitz. Ce débat n'est lui aussi, pas nouveau. Dans les années 20, le capitaine de Gaulle avait engagé le fer contre la doctrine dominante de l'état-major, celle de l'a priori pour y défendre celle des circonstances «*Une doctrine construite dans l'abstrait rendait aveugles et passifs des chefs qui, en d'autres temps, avaient largement fait preuve d'expérience et d'audace. Elle les conduisit à des désastres dont la brutalité fut proportionnée à l'arbitraire de la théorie*»⁹. Notre actualité est aujourd'hui remplie de ces «*désastres dont la brutalité est proportionnée à l'arbitraire de la théorie*».

Nous avons ensuite besoin de leaders, de capacité de direction. Déjà pour Charles Péguy le caractère du chef apparaissait comme un trait essentiel du stratège. Péguy opposait l'autorité de commandement à l'autorité de compétence, tout comme Lyautey qui aimait à dire que

«*quand les talons claquent, le cerveau se vide*». A l'image des anciens qui distinguaient l'*auctoritas* - de *augere*, qui augmente, et de *auctor*, l'auteur qui ajoute à la fondation de la cité - de la *potestas* - l'exercice de la coercition - l'autorité du leader repose sur sa vision, sa capacité à l'insuffler aux autres, à leur donner de la puissance. Là où le technocrate impose ses certitudes par l'obéissance vis-à-vis de ses subordonnées et par la propagande au plus grand nombre, le leader

La stratégie, art des circonstances

«*Apprécier les circonstances dans chaque cas particulier, tel est donc le rôle essentiel du chef. Du fait qu'il les connaît, qu'il les mesure, qu'il les exploite, il est vainqueur* du fait qu'il les ignore, qu'il les juge mal, qu'il les néglige, il est vaincu. C'est sur les contingences qu'il faut construire l'action. Tel général disposant d'une armée excellente et l'ayant minutieusement rangée en bataille est battu parce qu'il ne s'est pas renseigné sur l'ennemi. Tel politique, ayant la volonté, la durée, disposent des ressources d'un grand pays et d'un solide système d'alliances, échoue parce qu'il ne discerne pas le caractère de son temps. Tel industriel, puissamment outillé, se ruine pour avoir méconnu l'état du marché»

Charles de Gaulle, «*Le fil de l'épée*»

s'affirme par le pouvoir, le recul, la liberté critique qu'il donne aux autres. Là où le technocrate craint l'opinion divergente et retient l'information, le leader sait que le débat est non seulement le moyen de compléter sa connaissance imparfaite des phénomènes et d'adapter sa stratégie aux spécificités des circonstances mais surtout d'enraciner sa légitimité. Le registre du technocrate est celui de la *potestas*, tandis que celui du leader est celui de l'*auctoritas*.

Des idées, enfin — ce sont les idées qui gouvernent le monde et les bonnes idées qui donnent de bons fruits. Le stratège est celui qui a une vision du monde, une pensée de l'universel. Dans le contexte de la mondialisation, la compétition entre les nations est compétition pour penser l'universel. Le stratège est, de tout temps, le visionnaire qui sait organiser le dialogue entre sa vision et les contingences du réel. Pour Emile Boutroux, c'était là l'essence de l'homme que de vouloir s'émanciper de l'empire absolu de la loi de nature « — dans ses rapports avec le monde, l'homme n'est pas un spectateur réduit à vouloir les choses telles qu'elles se passent nécessairement — il peut créer des oeuvres qui le dépassent. Sa supériorité sur les choses se traduit par un empire effectif sur les autres êtres, par le pouvoir de les façonner en vertu même de ses idées — ».

Là où la doctrine prêche l'uniformité, le génie du stratège va chercher le spécifique, l'original, le différenciant, l'imprévu, la rupture. Ce génie se nourrit autant à l'intelligence déductive qu'à l'intuition, à l'instinct. « — Si l'intelligence nous procure la connaissance théorique, générale, abstraite de ce qui est, c'est l'instinct qui nous en fournit le sentiment pratique, particulier, concret. Sans le concours de celle-là, point d'enchaînements logiques ni de jugements éclairés. Mais sans l'effort de celui-ci, point de perception profonde ni d'impulsion créatrice — », déclarait le capitaine de Gaulle dans ses conférences à l'école de guerre en 1927 où il critiquait l'esprit militaire français écartelé tour à tour entre deux extrêmes, l'instinct seul où la seule intelligence en soulignant férocement que « — parfois les militaires, s'exagérant l'impuissance relative de l'intelligence, négligent de s'en servir — ».

Le génie du stratège se tient donc à l'écart de ces deux écueils: au constat de faillite de la toute puissance du dogme ne doit pas succéder le repli dans l'empirisme, l'abandon de la pensée stratégique au profit de l'expérimentation permanente.

La "culture psy" prônée par nos auteurs est sans doute utile pour empêcher des managers de se tirer une balle dans le pied et par là dans celui de leur entreprise. Mais ce seul bagage culturel ne leur permettra pas d'aller plus loin qu'un cyclo-touriste qui n'aurait qu'une rustine pour seul outil alors qu'il s'agit de changer de braquet pour grimper des montagnes. C'est d'un bagage culturel riche dont les managers ont besoin qui les ramène aux sources de la culture et de la philosophie politique classiques pour remettre la pensée aux commandes de l'action. La réforme des retraites et la suppression du financement des préretraites risquent d'avoir un effet positif; mettre un terme au "jeunisme", cette forme de sénilité d'adultes qui n'ont pas vécu, et à la dictature du conformisme de la pensée et des carrières qu'il induit pour réintroduire de la sagesse, celle du questionnement socratique, de la mise en perspective des choses, du temps long.

Bref, on est tenté de conclure comme Michelet "Formez des hommes et tout ira bien"... et vous n'aurez pas besoin de psy.

Claude ROCHET

Professeur associé à l'Institut de Management Public d'Aix-Marseille III.

Derniers ouvrages parus

- ❖ *Conduire l'action publique, des objectifs aux résultats*, éditions Village Mondial, 2003
- ❖ *Gouverner par le bien commun*, Ed. François Xavier de Guibert, 2001

NOTES:

¹ Freeman, Chris «*As Time Goes By*» *From The industrial Revolution to the Information Revolution*, Oxford, 2000

² La notion de vague technologique, qui reprend les cycles de Kondratiev identifiés aux début du

XXI^e siècle est analysée par Carlota Perez «*Technological revolutions and financial capital : the dynamic of bubbles and the golden age* », 2003. La quatrième vague fut celle de la production de masse, la cinquième est celle basée sur les technologies de l'information, les biotechs et les nanotechnologies. Chaque vague se traduit par une période d'effervescence irrationnelle à laquelle succède une crise avant que ne se recomposent les systèmes techniques et les consensus sociaux.

³ Management of Innovation in the New Economy <http://www.mineprogramme.com>

⁴ Arendt, Hannah «*La condition de l'homme moderne*», 1961.

⁵ Rochet, Claude «*Conduire l'action publique, des objectifs aux résultats*», Village Mondial, 2003

⁶ Gerschenkron, Alexander «*Economic Backwardness in Historical Perspective*», 1951

⁷ Landes, David «*Richesse et pauvreté des nations*», Albin Michel, 2000

⁸ op. cit. p. 662

⁹ De Gaulle, Charles, «*Le fil de l'épée*», rééd. Imprimerie Nationale/Plon.