

LIVRES

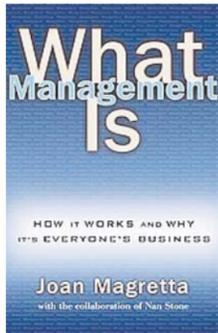
L'art de la performance

La littérature sur le management est pléthorique. On peut trouver quelques pépites, loin des manuels de « prêt-à-manager ». Des textes qui reviennent aux fondamentaux et attaquent frontalement son enseignement.

Ce qu'est le management

WHAT MANAGEMENT IS
How it works and why it's everyone's business
par Joan Magretta et Nan Stone
New York, The Free Press, 2002, 244 pages.

Joan Magretta et Nan Stone, deux consultantesses passées par la rédaction de la « Harvard Business Review », font l'apologie d'une discipline dont les principes s'appliquent dans tous les domaines. Des musées aux agences de publicité, en passant par les zoos, la capacité à « organiser » permet un bon fonctionnement. En un mot comme en mille, le management, encensé comme « l'innovation essentielle de la civilisation moderne », est « l'art de la performance ».



Affaire de données pertinentes, d'ouverture de l'organisation et de relations humaines, manager c'est délimiter une mission, la traduire en objectifs clairs, s'entourer des personnes compétentes afin d'atteindre des résultats mesurables.

Magretta et Stone mettent en exergue quelques principes élémentaires de management. 1. La base d'une organisation performante, c'est la clarté du propos. 2. Comptables du court terme, les managers sont responsables du long terme. 3. Entrepreneur et manager ne sont pas deux métiers différents (un entrepreneur qui ne devient pas manager ne dure pas, et vice-versa). 4. La règle d'or est la confiance, avec ses conséquences : faire ce qui a été annoncé et sanctionner les écarts. 5. Le manager, qui n'est ni philosophe ni assistante sociale, ne doit pas perdre son temps à tenter de changer les gens, mais à valoriser les compétences.

Si on passe la fascination excessive des auteurs pour leur objet, on retiendra que le management est toujours plus facile à décrire qu'à pratiquer.

Le MBA ne fait pas le manager

MANAGERS NOT MBAS
A hard look at the soft practice of managing and managing development
par Henry Mintzberg
Londres, FT Prentice Hall, 2004, 463 pages.

Henry Mintzberg compte parmi les « papes » du management et de son enseignement. Cette discipline naît en 1881 à l'Université de Pennsylvanie grâce aux efforts d'un homme d'affaires, Joseph Wharton. C'est à Harvard que le premier MBA est créé en 1908. Le deuxième est introduit à Stanford en 1925. Le nombre de programmes et de diplômés a explosé depuis. L'influence de ces formations et de leurs anciens élèves est désormais considérable. D'autant que, chaque décennie, les États-Unis forment près

d'un million de MBA.

L'attaque de Mintzberg est féroce. Les programmes actuels de MBA formeraient les mauvaises personnes (trop jeunes) avec de mauvais enseignements (trop techniques). Selon Mintzberg, les formations mettent en avant la standardisation et la centralisation. Les diplômés, intelligents, ambitieux et agressifs, constituent une nouvelle aristocratie. Leurs diplômés permettent certes d'atteindre les places de direction ; mais ils ne permettent pas d'y être bons.

Depuis des années, Mintzberg considère que la formation aux MBA dispensée dans les « business schools » est responsable des difficultés de gestion des grandes organisations. Ce n'est pas la qualité des cours qui est mise en cause, encore moins les qualités des jeunes étudiants. L'erreur capitale relève de la définition même du management. Celui-ci n'est pas une science, car il ne s'agit pas de

connaissance. Le management n'est pas non plus une profession, car il n'y a pas de codes ou de frontières qui peuvent être strictement délimitées et enseignées.

Selon Mintzberg, le management est une pratique qui combine trois dimensions : l'art (pour la vision), la science (pour l'analyse) et l'expérience (pour l'astuce). Les programmes MBA conventionnels mettent de côté l'art et l'expérience. Les étudiants qui en sortent ont l'impression, fautive, qu'ils ont été entraînés à être des managers. La thèse de Mintzberg est simple. Le management s'apprend en se vivant plus qu'en s'étudiant. En gros, c'est en forgeant qu'on devient forgeron...

Mintzberg formule plusieurs propositions assez générales. 1. L'enseignement du management devrait être réservé à ceux qui le pratiquent. 2. Les écoles devraient toujours permettre aux étudiants d'être en activité pendant leur formation. 3. Le partage des expériences et des compétences doit être au cœur des échanges et des évaluations. 4. Les enseignements ne doivent pas être figés mais adaptés à chaque groupe et à chaque individu.

Ce tour d'horizon mondial des MBA, avec ses piques exagérées et son plaidoyer pro domo, a bien des vertus. Le pamphlet (traduit sous le titre « Des managers, des vrais ! », aux Éditions d'Organisation) rappelle que le management n'est pas un jeu auquel on s'entraîne en classe, mais une responsabilité cruciale qu'il est difficile d'assumer.

Des « business schools » à revoir

FROM HIGHER AIMS TO HIRED HANDS
The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession
par Rakesh Khurana
Princeton, Princeton University Press, 2007, 542 pages.

Mintzberg appelle au renouveau des « business schools », qui ratent ce qui devrait être leur objet premier : améliorer la qualité de la direction de la société. L'enseignement doit être reformaté et refondé.

Dans un livre plus récent, Rakesh Khurana fait des constats et analyses similaires. Professeur associé (d'origine indienne) à la Har-

vard Business School, il revient par un détour historique très éclairant sur plus d'un siècle de structuration de l'enseignement du management dans les universités américaines. L'ambition des précurseurs était de créer un corps professionnel de managers comme il y a des médecins et des avocats, produits par les facultés. Ces promoteurs du management espéraient l'écllosion d'une corporation de « managers professionnels » au service du « bien-être de la société ». Ils voulaient établir le management en tant que science. Ils insistaient sur l'éthique professionnelle consistant à agir d'abord dans l'intérêt de leurs mandants et non dans leur propre intérêt.

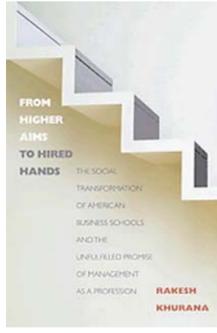
Aujourd'hui, les universités ont cessé de viser une professionnalisation. Elles ne font plus que produire et délivrer un produit, le MBA. Les étudiants sont traités comme des consommateurs. Les idéaux professionnels et moraux se sont étioyés. Les managers sont conçus et formés comme des petits soldats au service des actionnaires. Les étudiants ne veulent plus diriger

ni administrer dans de grandes organisations. Ils veulent – pour faire de l'argent – conseiller au sein de petites sociétés. Khurana décrit le passage d'un « capitalisme de managers » à un « capitalisme d'actionnaires ». Il observe, comme Mintzberg, une « corruption » du modèle et des individus.

Favorable à la professionnalisation du management, Khurana considère que la formation continue est importante. Mais des cursus initiaux, au contenu académique dense et rigoureux, sont utiles. Pour professionnaliser le management, comme l'est la médecine, Khurana serait notamment favorable à une sorte de serment d'Hippocrate de managers formés. L'idée peut faire sourire, mais pourquoi – avec une autre référence antique – ne pas ritualiser formellement la fin d'un enseignement à la responsabilité ?

Voilà de quoi alimenter le débat sur les « business schools ». A noter qu'il s'agit, avant tout, de regards nord-américains sur leur propre cas. Les écoles françaises ont clairement leurs spécificités, mais le marché de l'enseignement du management et de ses débouchés est assurément totalement global.

JULIEN DAMON
Professeur associé à Sciences po



LE POINT DE VUE DE JEAN-CLAUDE VOLOT

Heureusement, il reste la création d'entreprise...

En deux ans, le chômage a baissé lentement et régulièrement. Il a remonté en janvier avant de décliner à nouveau. Ce même mois avait aussi battu tous les records de création d'entreprise : 16 % de plus qu'en janvier 2007, qui était déjà un record. Près de 35.000 nouvelles entreprises ont vu le jour, 5.000 de plus qu'il y a un an. Par ailleurs, la croissance du PIB de la France a été atone ces deux dernières années et sera plus faible encore en 2008. Nos politiques, dans leurs affirmations, naviguent plus dans l'espoir miraculeux que dans la réalité économique. En quoi ces trois critères – chômage, création d'entreprise et croissance du PIB – sont-ils maintenant dans une conjonction nouvelle et jamais vue ?

Jusqu'en 2005, il fallait absolument atteindre 3 % de croissance pour que la tumeur médiatiquement insupportable du chômage ne grossisse pas. Les meilleurs économistes évaluaient la variation du chômage par dixième de point de croissance ! Nous sommes maintenant péniblement à 2 %. Et depuis deux ans, le chômage baisse ! Il y a eu près de 195.000 demandeurs d'emploi de moins en 2007 qu'en 2006 (ANPE) avec 1,9 % de croissance. Dans les années 1980-2000, les experts avaient annoncé près de 300.000 chômeurs en plus pour un tel taux de croissance. Personne n'explique comment une progression du PIB aussi ralentie entraîne tant de créations d'emplois.

La démonstration des limites des raisonnements macroéconomiques admis et sur lesquels est fondé l'essentiel des décisions budgétaires, fiscales, sociales et d'investissements du pays est faite de facto. Les réflexions et les décisions sont si cloisonnées que les comptes des grandes masses restent centrés sur leur spécialité, oubliant celle du voisin. Il existe une intersection entre le domaine social, avec sa composante emploi, et l'économie, avec sa composante entreprise, et plus précisément dans le sujet qui nous occupe : la création d'activité.

En 2007, 321.000 nouvelles entreprises ont été enregistrées. 40 % des créateurs nouveaux sont d'anciens demandeurs d'emploi qui se sont lancés dans l'aventure pour se garantir un revenu. 130.000 chômeurs ont donc créé leur activité. L'intérêt de la somme des actions microéconomiques, sans laquelle ne peut se réaliser aucune entreprise sérieuse de prévision, montre là son efficacité. De plus, non seulement ces nouveaux entrepreneurs ne seront plus comptabilisés comme

des charges dans nos systèmes de protection sociale, mais ils paieront des impôts et des taxes ! Un effet positif au carré...

Environ 4 % de ces chômeurs créateurs feront grandir leur entreprise : 16 % de plus qu'en janvier 2007, qui était déjà un record. Près de 35.000 nouvelles entreprises ont vu le jour, 5.000 de plus qu'il y a un an. Par ailleurs, la croissance du PIB de la France a été atone ces deux dernières années et sera plus faible encore en 2008. Nos politiques, dans leurs affirmations, naviguent plus dans l'espoir miraculeux que dans la réalité économique. En quoi ces trois critères – chômage, création d'entreprise et croissance du PIB – sont-ils maintenant dans une conjonction nouvelle et jamais vue ?

Il y a gros à attendre de la mise en application des préconisations proposées par Hervé Novelli. Nous savons que des oppositions, des critiques voient le jour à son sujet. Les prétextes généralement avancés ne sont pas inspirés par les obligations de croissance d'activité de notre pays, mais par des réflexes corporatifs et conservateurs. Jamais les auteurs de ces critiques n'ont su ce jour prendre des décisions qui allaient dans l'intérêt collectif et national et associer positivement les trois critères : chômage, création d'entreprise et PIB. Il va de soi que la mutation profonde de la notion

La création d'entreprise, pour ses effets positifs, constitue le meilleur investissement que la France puisse faire.

d'entrepreneuriat que nous connaissons réglera nos maux, que nous le voulions ou pas. Accompany ce mouvement serait tout de même préférable.

Compte tenu de son dynamisme, il est à craindre que l'État, comme nous l'entendons souvent en ce moment, diminue son action dans les domaines de la création d'entreprise et d'activité. Pourtant, il y a de nombreux autres domaines à soutenir et à stimuler. L'innovation et l'exportation sont incontestablement des axes vitaux pour le présent et l'avenir de l'économie nationale. Malgré cela, nul besoin de baisser la garde en matière de soutien à la création d'entreprise. Encourager ce secteur constitue le meilleur investissement que l'entreprise France puisse faire. L'État sait si bien rapprocher aux entreprises la faiblesse de leur niveau d'investissements pour ne pas tomber, espérons-le, dans le même travers.

JEAN-CLAUDE VOLOT
est président de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) et professeur associé à Paris-IV Sorbonne.

Pour une écologie de l'esprit

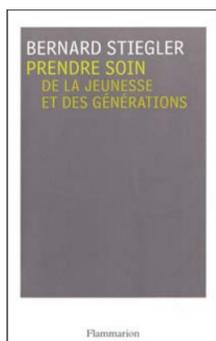
PRENDRE SOIN DE LA JEUNESSE ET DES GÉNÉRATIONS
par Bernard Stiegler
Flammarion, 342 pages, 22 euros.

Le marketing télévisuel a contribué à une forme d'« inversion générationnelle », où les jeunes deviennent prescripteurs et les adultes infantilisés.

Voilà un livre qui pourrait éclairer utilement le débat ouvert, il y a deux ans, par la série d'ouvrages sur l'aggravation du fossé générationnel (1). Ce n'est pas seulement en hypothéquant leurs retraites que les post-soixante-huitards ont inconsciemment sapé le moral des jeunes générations. Pour le philosophe Bernard Stiegler, il y a plus grave. En transformant enfants et adolescents en « tranches » et en « cibles », le marketing télévisuel de la société de consommation a contribué à une forme d'« inversion générationnelle », où les jeunes deviennent prescripteurs et les adultes infantilisés, responsable d'une véritable « ruine de l'éducation ».

Certes, ce n'est pas la première fois que l'auteur de « La Télécratie

contre la démocratie » dénonce l'impact désastreux de la surconsommation de télévision sur l'apprentissage intellectuel. Pour lui, cela reste un enjeu majeur dans le cadre de la « bataille de l'intelligence ». « La condition préalable à tout renouveau du système éducatif est que le milieu symbolique industriel dans lequel vivent les enfants, les adolescents, les jeunes gens, leurs professeurs et leurs parents, ne fasse pas systématiquement obstacle à la construction des savoirs. » On l'aura compris, c'est à une critique radicale de la « destruction industrielle de la conscience », c'est-à-dire de l'attention comme faculté psychosociale, que s'attaque l'auteur, à partir notamment des données sur la diffusion de l'« attention deficit disorder » (ADD) chez les enfants américains. Se référant à une étude publiée par la revue « Pediatrics » en mai 2007, il rappelle qu'un adolescent qui regarde



la télévision plus de trois heures par jour divise par deux ses chances de suivre des études supérieures par rapport à ceux qui la regardent moins d'une heure. Pour l'auteur, l'usage excessif de la télévision « engendre le degré zéro de la pensée ».

Se basant notamment sur les travaux récents de la chercheuse américaine Katherine Hayles sur l'ADD, Bernard Stiegler rappelle par ailleurs que moins de dix conglomerats contrôlent 85 % des médias aux États-Unis et peuvent s'ériger ainsi en « ministère caché de la culture mondiale ». Pour lui, il ne s'agit pas de rejeter l'ensemble des nouvelles technologies numériques de l'information.

« Zapping intéressant »
L'auteur admet même qu'il peut y avoir une forme de « zapping intéressant » sur Internet ou même une vertu d'apprentissage utile

dans les jeux vidéo. Mais il suggère une « thérapie » de l'attention qui passe par la construction d'un nouvel appareil critique des industries culturelles, une hygiène de la responsabilité. Faute de quoi, la fameuse « bataille de l'intelligence » invoquée par François Fillon, dans sa déclaration de politique générale du 3 juillet 2007, risque de rester lettre morte. Au final, en s'inspirant des objectifs d'Al Gore et de Nicolas Sarkozy dans le domaine de la protection de l'environnement, Stiegler revendique une nouvelle « écologie de l'esprit » pour lutter contre les effets pervers de la « saturation informationnelle ».

Malgré un style quelque peu touffu et le recours occasionnel à un jargon abrupt, l'ouvrage de Bernard Stiegler a le grand mérite de faire réfléchir sur l'essence même de l'éducation et de la formation de l'attention.

PIERRE DE GASQUET

(1) Voir ceux de Louis Chauvel, Bernard Spitz... ou encore « Comment nous avons ruiné nos enfants », de Patrick Artus et Marie-Paule Virard.

LA REVUE DU JOUR

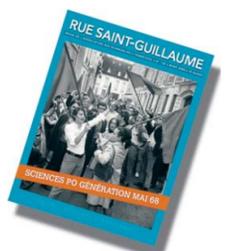
Sciences po témoigne sur Mai 68

L'intérêt. Dans son numéro de mars 2008, la revue trimestrielle de Sciences po retrace les événements de 68, vécus de l'intérieur. En une soixantaine de pages très illustrées, voilà un petit morceau d'histoire à partir des témoignages des étudiants et des enseignants qui ont participé aux événements. Entre ironie et nostalgie, les visions divergent et se rejoignent autour de ce « joyeux bordel », qui a régné un mois durant à l'Institut de Sciences politiques. Il faisait figure d'exception dans le paysage étudiant d'alors. Curieuse révolution en effet que celle de Sciences po, où « la prise de parole était raisonnable », les positions « modérées » et où, témoigne Hubert Védrine, se tenaient « des débats pour savoir qui serait président, vice-président, assesseur de bureau, tout ça pour révolutionner l'institution ».

Le regret. Les témoignages donnent une impression très homogène. On déplore l'absence d'interventions qui contrebalançaient cette atmosphère.

La citation. « Nous pleurons la bouche pleine, car nous étions une génération d'enfants gâtés. » Jean Arthus, président de la commission des Finances au Sénat.

« Rue Saint-Guillaume », revue trimestrielle de l'association des Sciences po, mars 2008, 126 pages, 10 euros.



ST. R.