

Sous la direction de Bertrand Moingeon

Peut-on former les cadres dirigeants ? L'apport de la recherche

L'Harmattan, 2003. 305 pages, 24,40 euros

Cet ouvrage relate le retour d'expériences d'une dizaine de professeurs d'HEC sur la formation continue pour les cadres dirigeants. Chacun y apporte sa conviction et restitue l'essentiel des objectifs de l'enseignement dispensé.

On retiendra surtout le travail réalisé sur la prise de décision. Les différents regards et propositions de méthodologie pour aider les cadres dirigeants à augmenter leur capacité en ce domaine convergent pour l'essentiel sur la valorisation des attitudes d'humilité, de recherche de sens, d'étonnement, de remise en cause des savoirs et façons de penser.

Il faut noter en premier lieu le regard positif et constructif de ce collectif sur leurs stagiaires. Combien nous aimerions que toute entreprise soit dirigée par un cadre méritant un tel regard ! Chaque professeur éclaire de ses lumières le sujet traité et offre aux cadres dirigeants un accompagnement bienveillant en leur proposant des démarches pour les aider à gérer les spécificités du management. En particulier, l'attention est portée sur l'enfermement dans le réseau de pensées que chacun se construit en lui prêtant une valeur universelle. Cette prise de conscience permet de faire mieux la part des choses lors de la prise de décisions. Ainsi, pour agir sur la part « personnelle » des convictions, jugements, arguments entrant dans la

prise de décisions stratégiques, chaque décideur est amené à prendre conscience des contraintes qu'il s'impose lui-même pour augmenter sa marge d'action (boîte noire de chaque individu contenant ses possibles, impossibles et non-impossibles).

L'angoisse de devoir gérer en permanence des situations contradictoires est mise à jour. L'habitude de choisir entre deux attitudes en apparence opposées, comme le concret et l'abstrait, est dénoncée au profit de la pratique de les reconnaître de même valeur et complémentaires pour obtenir un gain synergique.

Les managers sont ainsi invités à prendre conscience qu'ils se placent souvent dans une logique d'arbitrage douloureux entre options contradictoires (logique du curseur) au lieu de dépasser les contradictions en cherchant une convergence possible (logique de l'extenseur). Les dirigeants sont également invités à assouplir leurs modes de raisonnement, en recherchant notamment dans leur propre comportement ce qui appelle la réaction des autres pour le modifier en vue d'obtenir les comportements souhaités. Cette attitude étant bien plus payante que celle cherchant à les faire changer.

On retiendra également l'analyse effectuée sur l'écart entre la vision des dirigeants sur les stratégies mises

en œuvre et la perception qu'en ont les cadres. Elle contribue à expliciter ce désir apparemment paradoxal : être plus dirigés et plus autonomes à la fois. En fait, il s'agit d'être plus dirigés par le sens, car une forte autonomie insuffisamment dirigée par le sens est ressentie comme de l'autarcie, de l'isolement, voire de l'abandon.

On retiendra enfin la valeur des

exemples, notre préférence allant à l'histoire d'un dirigeant qui reprend une entreprise condamnée et, tout en avouant son impuissance à posséder une quelconque solution miraculeuse, s'appuie sur le collectif pour trouver le plan d'action qui sauvera l'entreprise.

Michèle Bosoni

Michel Lallement

Temps, travail et modes de vie

PUF, « Sciences sociales et sociétés », 2003. 227 pages, 26 euros.

Issu de recherches empiriques récentes menées dans différents secteurs d'activité, ce livre propose une analyse fine des transformations du temps, du travail et des modes de vie dans nos sociétés contemporaines.

L'auteur propose au lecteur un cheminement réflexif sur les transformations des temps sociaux qui composent la vie des personnes et des différents groupes sociaux, en les replaçant dans l'histoire du long terme. Même si la tendance à la subjectivation, si longuement commentée par certains sociologues, est reconnue comme un élément fort qui touche tant la sphère du travail que les autres, Michel Lallement montre que les groupes sociaux, les classes, les sexes ne sont pas affectés de la même manière par les évolutions du travail et du temps. Il opère une distinction entre temps de travail, temps au travail et temps du travail et rappelle ainsi que l'analyse du temps ne peut être entreprise sans un recadrage sur les pratiques institutionnelles, la politique sociale, familiale, la formation, etc.

Après cet éclairage fort utile, l'auteur présente trois « mondes du travail » dans lesquels le temps de

travail est soumis à la flexibilité : celui des cadres, notamment dans les entreprises produisant des logiciels, le service de nuit à l'hôpital, le travail à la Poste avec l'introduction des temps partiels. Avec toute la prudence nécessaire quant à la généralisation possible, l'auteur montre les « antinomies de la rationalisation ». Ainsi, voulant gagner en rationalisation matérielle (réduction de la masse salariale), La Poste, en introduisant les temps partiels, « heurte la rationalisation formelle » rendant plus difficile ainsi l'intégration (« difficulté à faire reconnaître les mêmes droits que les autres salariés ») et l'émancipation (« un temps de travail extrêmement court handicape toute la vie sociale. »)

La démarche comparative utilisée tout au long du livre est menée un peu plus loin dans le dernier chapitre, avec une comparaison entre la France et la Suède. Là encore, il s'agit de montrer l'ancrage sociétal des « relations au temps », de souligner comment le temps court peut formater le temps long, de montrer qu'on ne peut parler évolutions du temps sans parler de l'action de l'Etat en matière de politique familiale, de pratiques en matière de relations