Christophe Deshayes

Et si on comprenait mieux le management ?

Plutôt que de critiquer le management en soi, il est plus pertinent de questionner les finalités et la place des managers dans une organisation. Pour réussir, le management doit équilibrer les aspects techniques et humains, en s'adaptant aux réalités concrètes et en favorisant la responsabilité collective.

Christophe Deshayes, docteur en sciences de gestion et du management, chercheur à l'École de Paris du management et co-animateur du blog « Elucidations managériales ».

Chacun pense savoir ce qu'est le management mais, en réalité, il n'est pas seulement critiqué ou rejeté, il est surtout mal compris. Depuis un siècle, le management s'est progressivement imposé dans les entreprises. Mais il s'est également répandu plus récemment dans d'autres sphères comme les associations, les hôpitaux et plus généralement tous les services publics. Tout le monde croit le connaître, ce qui serait la moindre des choses compte tenu de son omniprésence, et pourtant c'est un phénomène particulièrement mal connu.

Malheureusement, beaucoup de gens réduisent le management à ce que font les managers ou encore, aux relations entre les managers et les managés. On connaît tous la formule selon laquelle le manager « *ne fait rien par lui-même*

puisqu'il fait faire par les autres ». Ainsi, pour certains, il serait doué de compétences sociales particulières à l'image du coach sportif, alors que pour d'autres il serait tout simplement improductif. C'est un grand écart, même dans une vision étriquée du management qui correspond à ce que les militaires appellent le commandement et que beaucoup de consultants appellent, de nos jours, le leadership. Cette compétence est très importante mais ne représente qu'une petite partie du management[1].

Organiser l'action collective

Pour les sciences de gestion et du management, une définition synthétique pourrait s'exprimer de la manière suivante : le management est l'organisation de l'action collective en vue d'une finalité. Précisons tout de suite que ce but n'est pas unique et ne saurait se réduire au seul profit. Mais j'y reviendrai plus tard. Avec une telle définition, on comprend qu'une association, un hôpital ou un syndicat, qui sont autant d'organisations humaines tendues vers une certaine finalité, aient besoin d'organiser l'action collective, donc de management.

En ce sens, critiquer le management n'a pas beaucoup de pertinence. Ce qui ne doit pas empêcher, en revanche, de questionner le rôle des managers. Doivent-ils être professionnels, spécialisés, spécifiquement formés, aussi nombreux qu'ils le sont de nos jours ? Comment s'assurer que les finalités ont été définies de manière consensuelle, ou qu'elles sont globalement acceptées, puisqu'elles sont poursuivies de manière sincère ? Il y a là, une place pour une saine et légitime critique et pour un débat entre les parties prenantes. Il n'y a pas que les managers professionnels qui peuvent organiser l'action. Dans les associations, les mutuelles ou les syndicats, des managers professionnels épaulent les élus mais ce sont bien ces derniers qui coorganisent l'action collective, même si parfois les rôles se superposent et se confondent. La place des managers professionnels et leurs prérogatives peut donc se discuter.

1- Cf. Michel Berry, Christophe Deshayes, *« Plus le management a gagné du terrain, moins il est compris et même toléré »,* Le Monde, 8 juillet 2025, NDLR.

Les Anglo-Saxons distinguent les activités ordinaires et les activités professionnelles, c'est-à-dire celles qui sont exercées par des praticiens issus de formations théoriques et pratiques de haut niveau, suivant un code déontologique précis et assujettis à un ordre disciplinaire géré par les pairs. Je veux parler des médecins, architectes, etc. Il y a dans ces professions une manière de bien faire le métier, de bien organiser le travail, qui constitue l'état de l'art. Il s'agit, en quelque sorte, de consignes de management encapsulées dans les pratiques codifiées de chacune de ces professions. Il semblerait légitime que ces fondamentaux qui structurent l'exercice d'une profession soient respectés ou du moins discutés sereinement quand on décide de les modifier. Or, en France, à l'hôpital, on n'a eu de cesse ces vingt dernières années d'augmenter le poids et le pouvoir des services administratifs et managériaux qui suivent d'autres logiques (budgétaires, réglementaires, tutélaires donc politiques…). Le débat avec les médecins n'a pas eu lieu. C'est probablement une anomalie et cela explique bien des frustrations.

Dans une logique très différente, la France s'est dotée en 2019, avec la loi Pacte, d'une loi permettant explicitement à des entreprises commerciales de se doter d'une mission et d'opter ainsi pour un nouveau statut : celui de l'entreprise à mission. Un comité de mission indépendant est alors chargé de vérifier que le management de l'entreprise ne privilégie pas le profit à court terme au détriment de sa mission. On voit dans ces deux exemples récents, des approches très différentes voire antagonistes de la place du management et les finalités qu'il est censé poursuivre.

Si on comprenait mieux le management, on arrêterait sans doute les procès d'intention et en légitimité des uns ou les passages en force des autres, au profit de discussions plus apaisées sur les vraies finalités recherchées et sur les moyens de s'organiser collectivement pour y parvenir.

Discuter des finalités pour mieux manager

Si on comprenait mieux le management, on arrêterait sans doute les procès d'intention et en légitimité des uns ou les passages en force des autres, au profit de discussions plus apaisées sur les vraies finalités recherchées et sur les moyens de s'organiser collectivement pour y parvenir. À l'heure où nous devons affronter les défis du réchauffement climatique et du digital et de l'IA, il serait peut-être

sain de se poser calmement la question de notre manière d'organiser l'action collective, c'est-à-dire de manager.

Pour expliquer la richesse du management, la métaphore du commerce maritime est assez pertinente, d'autant que les premières grandes entreprises de l'histoire étaient justement des compagnies commerciales maritimes.

L'armateur propriétaire du bateau (historiquement souvent un groupement d'associés) achetait un bateau puis recrutait un capitaine (le manager) et un équipage (les officiers ou managers intermédiaires, les marins, le cuisinier et parfois un médecin ou un infirmier…). Une fois en mer, le capitaine avait toute délégation pour gérer au mieux la mission. À lui de trouver et ajuster la meilleure route pour aller aussi vite que possible sans prendre trop de risques (bon marin, bon stratège et gestionnaire prudent en bon père de famille), de mener les hommes en se reposant sur un management intermédiaire et sur un équipage aux compétences techniques avérées et aux comportements appropriés.

L'important était, certes, de revenir au port d'arrivée avant les autres bateaux (concurrents) pour profiter des meilleurs prix sur le marché, mais aussi et surtout, de ramener le bateau entier, sans avarie, avec sa cargaison (le capital des associés).

Rappelons-le, le management est, entre autres, un dérivé du mot français « ménagement », qui signifie à la fois entretenir la maison et utiliser les choses avec tempérance (un bon cavalier ménage sa monture). Ainsi le capitaine doit-il charger son navire de suffisamment de vivres pour ne manquer de rien y compris en cas d'aléas, mais sans excès non plus, pour ne pas ralentir le bateau et pour limiter les frais (en bon logisticien). Il doit avoir un équipage suffisant, compétent et discipliné pour manœuvrer le bateau en toutes circonstances y compris en cas de tempête (bon recruteur et bon leader). Le capitaine doit rester suffisamment souvent dans sa cabine, penché sur ses cartes, pour optimiser sa route (bon tacticien) et sur son livre de bord pour consigner son activité et pouvoir rendre des comptes (faire le reporting) tout en venant souvent sur le pont pour

incarner l'organisation et l'exemplarité du chef et tout en observant par lui-même l'environnement et l'organisation des manœuvres. Il s'intéresse au moral de l'équipage et au bon passage des consignes et des remontées d'information par le management intermédiaire. Pour résumer, manager c'est porter de l'attention à tous les détails d'un système en déséquilibre permanent, qui menace à tout moment de tomber. Tout excès condamne en effet, à terme, l'équilibre et la solidité d'un système humain qui ne demande qu'à se dérégler.

Une des caractéristiques fondamentales du management tient dans cette recherche permanente d'équilibre en fonction des situations concrètes rencontrées et du désir de conserver des marges de manœuvre en cas de besoin. Dans cette recherche d'un improbable et très instable équilibre, une autre caractéristique majeure tient dans la nécessité absolue de concilier en permanence les problèmes techniques et les problèmes sociaux. Malheur à celui qui oublie ou ignore l'un de ces deux versants de la même pièce.

Une des caractéristiques fondamentales du management tient dans cette recherche permanente d'équilibre en fonction des situations concrètes rencontrées et du désir de conserver des marges de manœuvre en cas de besoin.

Mais cela ne se passe pas toujours comme ça dans nos organisations. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à Frédéric Fréry, professeur de management à l'ESCP : « *Lorsqu'une organisation faillit, ce n'est pas le management qu'il faut blâmer mais son absence* »[2]. Les enjeux sont considérables et nos organisations sont humaines.

Admettre cette faiblesse n'empêche pas d'être exigeant. Un management défaillant est une plaie pour l'entreprise et toutes ses parties prenantes. Il est important d'y remédier. C'est en premier lieu le devoir du management intermédiaire - ou des instances de gouvernance qui se sont significativement renforcées ces dernières années - mais aussi, bien sûr, celui des représentants du personnel. Quand il arrive que des managers adoptent des comportements injustes voire toxiques, cette obligation morale devient une obligation juridique car heureusement les comportements déviants et toxiques sont punis par la loi. Pour reprendre la

2- *« Arrêtons d'accuser le management ! »*, Xerfi Canal, 2020.

métaphore du bateau, le film *Les Révoltés du Bounty*[3] avec Marlon Brando nous a donné un aperçu sur grand écran de la complexité des questions qui se posent à un équipage en présence d'un management toxique et du rôle central du management intermédiaire. Heureusement, il s'agit de situations extrêmes très minoritaires. La plupart du temps, il s'agit de manques de rigueur ou d'exemplarité très ordinaires, ou encore de l'expression d'une rationalité très approximative.

Une approche rationnelle de l'organisation

Les décisions basées sur des faits et sur des raisonnements sont plus faciles à faire accepter. Mais cette rationalité n'est pas isolée, elle est étroitement associée à une autre notion, celle de la responsabilité. L'une ne va pas sans l'autre. Certains chercheurs en management ont établi que la « bonne gestion » était reconnue dans la Rome antique comme une contribution majeure aux grands équilibres de la société. En cela, elle assurait une réelle vitalité démocratique. À l'heure où nous semblons découvrir l'ampleur des déséquilibres budgétaires de la France, qui s'accumulent pourtant depuis cinquante ans, nous pourrions nous interroger sur notre rationalité et notre responsabilité collectives et donc sur notre capacité à bien manager nos affaires. Si nous étions collectivement plus responsables, nous pourrions probablement en appeler à l'intelligence collective. L'action collective peut s'organiser soit par le biais d'un management professionnalisé soit par le biais de « non managers » qui font cela en plus de leur activité professionnelle. C'est le cas de nombreux enseignants d'écoles maternelles qui peuvent occuper la fonction de directeur en plus de leur activité d'enseignant. Dans ce prolongement, il est bien entendu possible de répartir la charge de l'organisation sur tous les membres d'un collectif de manière ponctuelle ou durable. Dans les années 1970, cela s'appelait l'autogestion et était politiquement très marqué. Aujourd'hui, avec l'élévation du niveau d'études, la tertiarisation et le développement du télétravail notamment,

3- Lewis Milestone, 1962.

c'est devenu une réelle attente sociale qui rencontre par ailleurs la nécessité de ramener les décisions au plus près du terrain pour suivre le rythme de l'innovation et de la concurrence, mais c'est assez difficile à mettre en œuvre. C'est la raison pour laquelle il est souhaitable, notamment au début, de faire appel à des spécialistes que l'on appelle des facilitateurs et qui sont outillés de techniques dites de facilitation (de l'intelligence collective). Là aussi, ils peuvent être professionnels ou faire cela en plus de leur activité s'ils ont été formés. Cependant, si l'intelligence collective est clairement une forme d'organisation de l'activité collective finalisée, donc une forme de management, il n'en va pas de même pour le facilitateur qui n'est pas à proprement parler un manager. Il n'adopte pas la même posture et n'endosse pas du tout la même responsabilité. Je profite de cette occasion pour rappeler qu'il n'existe pas d'organisation idéale. L'intelligence collective est une forme d'organisation séduisante mais très exigeante. Elle repose sur un principe d'autonomie qui ne convient pas à tout le monde. Le management traditionnel souffre malheureusement d'un biais rationaliste et utopiste qui fait que beaucoup de managers rêvent d'une organisation idéale. Or, le management est avant tout une intelligence de situation où l'on doit le plus souvent faire avec ce qu'on a, au moment présent. On est loin de la recherche d'idéal.

À l'heure où nous semblons découvrir l'ampleur des déséquilibres budgétaires de la France, qui s'accumulent pourtant depuis cinquante ans, nous pourrions nous interroger sur notre rationalité et notre responsabilité collectives et donc sur notre capacité à bien manager nos affaires.

Un article provocateur récent paru dans *Forbes* prophétisait que des millions de managers pourraient devenir obsolètes à cause de l'IA[4]. Cette vision procède d'une vision trop étroite du rôle des managers et, en réalité, nous devons choisir notre camp. Si pour nous le management se résume à optimiser les flux ou des organes mécaniques, à copier les concurrents par le biais de benchmarks, à surveiller à distance l'activité et ceux qui y contribuent encore… alors il y a fort à parier que les IA feront bientôt le job bien mieux que nous, plus vite et moins cher. Si, en revanche, le management est pour nous un art subtil qui consiste à se heurter au réel et à remettre en permanence un peu d'équilibre dans une activité collective qui ne de-

4- *« L'IA signe-t-elle la fin du knowledge management ? »*, 2024.

mande qu'à se dérégler et se déliter, alors il y toutes les raisons de penser que l'IA ne sera qu'un assistant bienvenu.

En tout cas, il nous faut plus que jamais réfléchir à ce qu'est pour nous l'action collective et comment l'organiser au mieux. Pour cela, il ne faut pas hésiter à retourner sur nos pas car la plus grande erreur que nous pourrions commettre est de considérer que nous n'avons rien à apprendre de nos aînés en matière de management. Au contraire, je ne peux qu'encourager les lecteurs à visiter le musée du Management créé à l'Université Paris Dauphine-PSL, c'est un bon premier pas vers ce retour aux fondamentaux et j'invite les plus curieux à parcourir le blog *Élucidations managériales*.