

Le management la tête en bas

Claude RIVELINE
Professeur
à Mines ParisTech

Le gouvernement des organisations, classiquement, procède pour l'essentiel du haut vers le bas, comme dans les armées : des chefs qui décident, la troupe qui obéit. Au cours du ^{XX}^e siècle cette conception pyramidale et mécanique du pouvoir a connu, comme on sait, des assouplissements successifs, avec l'école des relations humaines dans les années 1930, suivie depuis lors de la généralisation du concept de management, qui véhicule l'idée qu'il vaut mieux donner envie que d'imposer, qu'il vaut mieux faire rêver que faire peur. Mais l'inspiration vient toujours du haut.

La prodigieuse révolution qu'a

connue récemment l'Office Chérifien des Phosphates, résumée dans les pages qui suivent, a reconstitué ce mouvement à une vitesse foudroyante, à partir d'une situation résolument féodale, et dépassant même, dans le sens de la transparence et de la délégation d'autorité aux échelons les plus modestes, les innovations les plus hardies. On observe un mouvement du même ordre chez Essilor, où les vrais propriétaires de l'entreprise sont pour une bonne part ses salariés, voire retraités, voire même héritiers de retraités. Faut-il en déduire que les bonnes armées de demain seront commandées, voire possédées par la troupe ? Ce n'est pas si simple.

L'origine de cette évolution est plus technique que morale. L'accélération des changements de tous ordres a eu pour conséquence que les bonnes solutions sont de plus en plus éphémères, et que l'acteur le plus à même de trouver la bonne réponse est celui qui perçoit le plus vite la question. Comme par ailleurs le niveau de compétence des exécutants n'a pas cessé de s'élever, donner le pouvoir à ceux qui voient le problème les premiers et qui peuvent y remédier s'impose comme une réaction de bon sens. Mais pourquoi mobiliseraient-ils leur vigilance et leur dévouement s'ils n'avaient la conviction que le bien de l'institution coïncide avec leur intérêt personnel, ce qui est une pensée de propriétaire ?

Un rapprochement s'impose avec la direction de la danse à l'Opéra de Paris, dont il est également question ci-après. Les danseurs de haut niveau n'atteignent l'excellence qu'au prix d'années d'efforts, d'entraînement,

de discipline physique et mentale que seule une volonté personnelle de progrès peut inspirer. Ceux qui organisent leurs performances doivent donc imaginer où ils se dirigeraient spontanément et les précéder de peu dans ces voies.

Mais on connaît les dangers de ce pouvoir de la base. Ils sont particulièrement sensibles à l'école. Sous prétexte qu'il faut favoriser l'autonomie des enfants, on fabrique des gamins asservis aux divertissements les plus futiles et pourtant avides, sans se l'avouer clairement, de projets enthousiasmants, d'aventures qui leur forgent une personnalité durable. Il en va de même dans les organisations d'adultes. Si OCP, Essilor, l'Opéra de Paris donnent le sentiment à leurs collaborateurs qu'ils œuvrent à leur épanouissement personnel, c'est qu'ils ont bénéficié au sommet du charisme de personnalités exceptionnelles.

Voilà donc reposé le problème du management moderne en termes nouveaux, fort éloignés du schéma rationnel, géométrique que proposait le taylorisme. Il s'agit toujours d'entraîner, de faire rêver, mais c'est du rêve de ceux du bas qu'il faut partir pour les hisser vers de grands projets. La froide raison stratégique, économique ou financière est alors bien insuffisante, et l'on doit mobiliser toutes les ressources que fournissent les passions, comme on disait à l'âge classique. Le management d'aujourd'hui sollicite donc des talents aussi littéraires que techniques, car il s'agit plus encore que jadis de servir les aspirations des exécutants au moins autant que celles des clients.