

-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

Le manager en action : les jugements et l'attention

**Hervé Laroche
Professeur
Département Stratégie, Hommes et Organisation
ESCP-EAP
79, av. de la République
75543 Paris cedex 11
33 (0)1 49 23 22 11
laroche@escp.fr**

mars 2000

Mots-clefs : manager, mandat, jugement, attention

Qu'est-ce qu'un manager ? Ce n'est plus un chef, ni un cadre. Un dirigeant ? Tous les managers ne sont pas dirigeants. Qu'en est-il des autres, de la grande masse des "middle-managers" ? Décideur, leader, entrepreneur, entraîneur, intégrateur, animateur, "team-builder" : des modèles idéaux, partiels, et si vagues... Un responsable, oui, mais de quoi, comment ? Reflet d'une fascination pour le dirigeant (ou, plus récemment, l'entrepreneur), la littérature managériale laisse curieusement le manager dans l'ombre. La littérature "populaire" n'en finit pas de lister les qualités du manager "de demain" (celui d'aujourd'hui n'a déjà plus d'intérêt). Quant à la littérature savante, elle manque singulièrement d'unité. Dans les théories des organisations, depuis ses formulations classiques (Fayol, etc.) jusqu'à ses plus récentes versions "économistes" (théorie de la firme), en passant par des théories iconoclastes et "déstructurées", le manager n'apparaît souvent que comme une pièce d'une machinerie plus vaste. À l'inverse, le "comportement organisationnel" ("organizational behavior") s'intéresse au manager dans son rôle de "supérieur", dans sa charge de direction d'une "équipe", sans le replacer dans l'organisation. Quant à la "sociologie des organisations" et les héritages de la sociologie du travail, le manager n'y est présent que de manière indirecte : comme acteur (mais sa spécificité n'est guère étudiée) ou comme cadre (élément d'un ordre social dépassant l'organisation).

Présent partout, mais central nulle part : le manager est le point flou de l'analyse des organisations et du management, qui pourtant ne cesse d'exalter son rôle. Le management stratégique, malgré quelques exceptions (Floyd & Wooldridge, 1996), ne lui a guère accordé son attention, se concentrant soit sur le dirigeant, soit sur le processus, soit sur la stratégie elle-même. Le middle-manager y est vu soit comme un dirigeant en réduction, soit comme un élément, parmi d'autres, du processus. La proposition de ce papier est qu'il y aurait intérêt à faire un détour du côté du middle-manager pour le saisir dans ce qu'il a de spécifique. Ce papier esquisse ce que pourrait être une "logique du manager". Il s'agit avant tout de dégager un cadre d'analyse à travers une mise en ordre et une réinterprétation de la littérature. Cette réflexion s'appuie sur une première base empirique constituée notamment à travers des activités d'enseignement sur ce thème dans un programme d'"executive MBA", ainsi que de l'exploitation de données qualitatives (interviews de managers, dont Bellier, 1999, et Stewart & Barsoux, 1994). La première partie parcourt la littérature à la recherche du manager et restitue les termes du débat actuel sur la place du manager dans le mouvement de transformation des entreprises ("l'entreprise ouverte"). La seconde partie aborde le manager en tant que "managé", de manière à dessiner les contours de sa situation d'action. J'y établirai l'importance des jugements évaluatifs qui portent sur le manager et son action. Il sera alors possible d'envisager le manager comme "manager", dans son action à la tête d'une unité organisationnelle (équipe, service, projet...). Le manager sera décrit sous trois angles : comme absorbeur d'écarts, comme moteur d'attention, et comme visage de l'organisation.

1. À la recherche du manager

Watson & Harris (1999) remarquent "l'opacité sociale du management" : on ne sait pas dire ce que c'est. Essayons tout de même, et examinons les trois grandes manières de traiter la question "Qu'est-ce qu'un manager ?" : en le caractérisant par une position dans une structure (organisationnelle ou sociale), en explicitant sa fonction dans l'organisation économique et sociale, ou en décrivant ce qu'il fait.

1.1. le manager dans la structure.

La première réponse consiste à localiser le manager par rapport à une structure sociale: celle des catégories socio-professionnelles. On rattache alors le manager à un groupe (le management) qu'on oppose à d'autres groupes (ex. la technique). On le place dans une catégorie sociale (les cadres), opposée à d'autres catégories dans l'organisation (les ouvriers, les employés) et hors de l'organisation (les agriculteurs, les professions libérales). On le positionne dans la structure organisationnelle (la hiérarchie, les directeurs, les dirigeants) en précisant éventuellement sa place (opérationnel, fonctionnel). On le situe dans la dichotomie générale entre ceux qui décident et ceux qui exécutent, ceux qui ont des responsabilités et ceux qui n'ont de souci que d'eux-mêmes.

La force de cette définition repose sur l'évidence du système que forment les catégories invoquées (la structure sociale, qu'on l'envisage au niveau de l'unité organisationnelle ou de la société toute entière). Or, il semble bien que cette structure sociale ait beaucoup perdue de son évidence. En France, tout particulièrement, la diffusion du terme de manager (en place du vocabulaire traditionnel : cadre, directeur, dirigeant, hiérarchie) signale précisément l'affaiblissement de cette vision "structurale" au profit d'une vision qu'on ne peut qualifier autrement que de "managériale", qui est précisément ce qu'on cherche ici à caractériser. C'est ce que suggère l'évolution du discours sur le management analysé à travers un corpus de textes de portée générale (Boltanski & Chiapello, 1999, pp. 120-123) ou propres à une entreprise (en l'occurrence EDF : Cusin-Berche, 1998).

1.2. L'émergence du manager : trois théories

La seconde manière de définir le manager consiste à prendre du recul et considérer les conditions d'apparition et de développement du manager et du management (en tant que groupe spécifique) dans les organisations et les sociétés modernes. Trois grandes explications peuvent être mobilisées (Reed, repris par Grey, 1999) :

- Explication technique : le management s'est développé pour répondre à des nécessités apparues avec les transformations des entreprises à la fin du XIXème siècle ; il correspond à une recherche d'efficience à travers la rationalisation de l'organisation, et la substitution d'une coordination interne par la hiérarchie à l'ajustement par le marché (auteur exemplaire : Chandler).
- Explication "élitiste" : le management est le résultat de la constitution d'une élite dominante associée au développement des grandes organisations (thèse de la "révolution managériale", de la "technostructure" ; en France, du "pouvoir des cadres").
- Explication politique : le management est en charge du contrôle de la force de travail, au service de l'accumulation capitaliste. Il a avant tout une fonction disciplinaire.

Les évolutions observables depuis dix ou vingt ans dans le monde économique et dans la société conduisent à réexaminer ces explications, tant la place du manager semble aujourd'hui moins dominante. Certains vont jusqu'à prédire son effacement (Grey, 1999). Les "dégraissages", "delaying" et autres "downsizing", conduits un peu partout dans les années 80 et 90, en seraient les prémices. On peut aussi voir un symptôme dans l'éclatement actuel de la catégorie des "cadres" en France (tel qu'il apparaît clairement avec les "35 heures"). Reprenons les trois explications exposées plus haut :

- Explication technique : le management est remis en cause par les changements économiques (ex. qualité), organisationnels (ex. réseaux) et surtout techniques (ex. technologies de l'information et de la communication - TIC). Ces transformations

conduisent au développement de nouvelles formes organisationnelles, dans lesquelles les fonctions de coordination s'exercent différemment (recours au marché), qui sont moins demandeuses en management, et plus en "entrepreneurship" (Goshal & Bartlett, 1998). La menace paraît si sérieuse que des voix se sont élevées pour défendre le manager et réaffirmer sa nécessité (Sayles, 1993).

- Explication "élitiste" : l'élite managériale n'est plus investie de la confiance de la société, qui l'accorde à d'autres acteurs pour assurer la prospérité économique (l'entrepreneur, notamment). Dans le même temps, l'élite se redéfinit de manière beaucoup plus resserrée autour des détenteurs de capitaux (et acteurs financiers), intégrant une minorité de dirigeants à forte mobilité, dont les intérêts sont alignés sur ceux des détenteurs de capitaux par des systèmes de rémunérations spécifiques. Ceux qui ne font pas partie de cette élite sont soumis à un marché du travail qui n'est plus stabilisé par des systèmes internes de carrières.
- Explication politique : la substitution capital/travail atteint aussi les managers : ils sont remplacés par des machines (TIC) et le contrôle de la force de travail s'effectue désormais soit par la pression du marché du travail pour les catégories peu qualifiées, soit par l'internalisation des normes et valeurs capitalistes pour les catégories qualifiées (dont les managers) (Du Gay, Salaman & Rees, 1996 ; Boltanski & Chiapello, 1999).

Sans chercher le syncrétisme, il est aisé de voir que ces thèses, loin d'être contradictoires les unes avec les autres, peuvent se combiner et se renforcer. La figure traditionnelle du manager en sort passablement brouillée. Cela signifie-t-il sa disparition prochaine ? Ce serait une conclusion hâtive : la thèse défendue ici est plutôt que ces évolutions font apparaître le véritable visage du manager.

1.3. Les occupations et les rôles.

Peut-être est-il plus simple de se demander ce que fait le manager, plutôt que ce qu'il est. Le point de départ est évidemment la définition de "l'administration" que Fayol énonce en termes de fonctions par rapport au système organisationnel : le fameux POCCC (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler). Une telle définition, si abstraite, appelle l'épreuve des tests empiriques, qui se succèdent régulièrement, avec des bases d'observation et des méthodologies variées. On a ainsi caractérisé ce que fait le manager en détaillant :

- ses occupations : ce qu'il fait de son temps (Stewart, 1967 ; Hannaway, 1989),
- ses rôles (Mintzberg, 1984 ; Quinn & al., 1996),
- ses activités (Mintzberg, 1994),
- tout cela à la fois (Delpeuch & Lauvergeon, 1988 ; Martinko & Gardner, 1990).

Ces derniers confirment les découvertes de leurs prédécesseurs : "the nature of managerial work is brief, varied, fragmented, and interpersonal". Une fois enfoncée la porte relativement mal fermée du modèle rationnel du manager (extrapolé de Fayol), que reste-t-il ? Bien peu de choses qui permette de comprendre ce qu'est le manager. Car le plus remarquable dans la liste des fonctions, occupations, rôles, activités, c'est qu'elle n'a rien de remarquable, et rien de spécifique au manager. Ainsi que le notent Watson & Harris (1998), le manager ne fait rien d'autre que ce que n'importe qui fait dans sa vie quotidienne. Une mère de famille n'a-t-elle pas les mêmes occupations, les mêmes rôles, les mêmes fonctions, au sein de son foyer ? Ne peut-on dire que son "travail" est "haché, varié, fragmenté, et interpersonnel" ? Les managers reprennent d'ailleurs volontiers à leur compte cette banalité du management : "le management, c'est du bon sens, ça ne s'apprend pas à l'école". Dans le même temps, il n'est pas donné à tout

le monde de le faire avec efficacité : le "vrai" manager se révélerait ainsi dans sa manière extraordinaire de faire des choses ordinaires, par la vertu de son "savoir-être" (Bellier, 1998).

On voit là les limites de ces observations extérieures qui recherchent une hypothétique "substance" de l'action managériale. Dirait-on d'un "jogger" dans un square et de Michael Johnson aux Jeux Olympiques qu'ils font la même chose ? La frontière entre le manager et le non-manager est bien réelle. Elle se matérialise lorsqu'une même personne passe d'un métier spécialisé à une fonction managériale : l'apprentissage qui en résulte est réel et douloureux (Hill, 1991).

Aucune de ces réponses n'est vraiment satisfaisante : trop loin de son objet, ou trop proche, ou encore rendue obsolète par les transformations de l'entreprise survenues dans le cours des vingt dernières années.

1.4. Le manager et l'entreprise ouverte

La question du manager émerge pleinement dans le contexte actuel d'une entreprise ouverte. On entend par "entreprise ouverte" une forme d'organisation qui tend à se rendre sensible au maximum aux "demandes" qui engagent les plus gros enjeux pour l'entreprise et ses dirigeants (pour l'essentiel, ce qu'on identifie sous les étiquettes du "marché" et des "actionnaires"). Cette ouverture se traduit par une remise en question des frontières entre l'organisation et l'environnement, qui peut prendre des formes spectaculaires (ex. l'externalisation) ou plus discrètes, à travers la transformation des modes de fonctionnement internes. La structure n'est plus un mécanisme d'isolement, comme dans la culture bureaucratique, mais un véhicule des demandes qui pénètrent l'intérieur de l'organisation. Les transformations de l'organisation logistique des entreprises industrielles dans les années 80 (le fameux "juste-à-temps") donnent de ce phénomène l'illustration la plus frappante. L'évolution des systèmes d'information et de pilotage, conçus comme des systèmes d'influence et d'incitation plus que comme des systèmes de surveillance et de contrôle (Besson, 1997), en est une autre. La logique de la valeur véhicule aujourd'hui la demande de l'actionnaire - demande qui, il y a encore quelques années, ne sortait pas de l'étage de la direction générale, où d'ailleurs on ne l'évoquait qu'à mots couverts. Il est de règle aujourd'hui d'en "innover" toute l'organisation. Le point clé ici est qu'aujourd'hui les directions générales ont renversé leur attitude : au lieu de prendre en charge ces demandes et de ne les répercuter que sous une forme médiée, indirecte, à travers la structure, elles les relaient avec force pour les injecter à l'intérieur de l'organisation.

L'entreprise ouverte est à la fois une réalité, un projet, et une idéologie. Une réalité parce qu'elle est déjà traduite dans les structures, systèmes et processus des entreprises. Un projet parce que ceci n'est pas la résultante mécanique des "mutations" économiques ou technologiques, mais une transformation voulue, soutenue, activement promue. Une idéologie enfin parce que ce projet est accompagné d'un discours qui en énonce les vertus, la supériorité par rapport aux modes d'organisation du passé, et décline les propositions alternatives comme inadaptées, utopiques ou archaïques. Il n'est pas nécessaire dans l'optique de ce papier, qui ne traite pas directement de l'entreprise ouverte mais du manager comme figure liée à celle de l'entreprise ouverte, de distinguer ces trois niveaux.

C'est dans ce contexte que le cadre se transforme en manager, et que de manière plus large, l'organisation se managérialise, dans le sens où les diverses activités dans l'entreprise prennent toutes une orientation managériale. "Tout le monde en première ligne" est le jeu auquel on est censé jouer. Le manager est le premier joueur et le premier animateur du jeu. Il a

en quelque sorte remplacé la structure, et la fonction d'absorption des pressions qu'elle assurait, c'est lui qui l'assure maintenant.

Ainsi émancipé de la structure, le manager doit s'auto-définir. L'autonomie est paradoxalement ce qui va constituer cette auto-définition. Le rapprochement de la figure du manager de celle de l'entrepreneur (Goshal & Bartlett, 1998), l'exaltation de la créativité, voire de la désobéissance (cf tous les livres de Tom Peters ; ou encore, le "First, Break all the Rules", de Buckingham & Coffman, 1999) en sont les leviers mobilisateurs. L'autonomie ici invoquée ne relève pas tant de la forme classique de la "décentralisation" (laquelle, à lire rétrospectivement les prophètes de l'entreprise, est en marche depuis au moins cinquante ans), que d'une "imputation individuelle" : elle n'est pas donnée au manager par l'organisation (à travers la structure), elle est l'essence même du manager (sinon ce n'est pas un manager) (Bellier, 1998 ; Boltanski & Chiapello, 1999). Le manager est à la fois la figure exemplaire de l'autonomie, et l'instrument de sa généralisation.

Il convient, pour se donner une chance de comprendre le manager et sa logique, de prendre de la distance par rapport à cette imputation d'autonomie. C'est pourquoi, replaçant le manager dans son contexte de contraintes avant d'examiner ce qu'il fait et comment il le fait, il faut envisager le manager comme un "managé".

2. Le manager comme managé

Dans cette partie, je m'appuierai principalement sur deux textes très différents, les rares qui abordent sérieusement le manager comme managé : l'observation sociologique de Jackall (1988) sur "le monde des managers", peinture très fine et très critique de l'"éthos" managérial ; et la modélisation de Girin (1995) sur les "agencements organisationnels". On trouvera dans ce dernier texte les thèmes importants ici évoqués : la question du faire faire, de la confusion, de l'évaluation, et de la vigilance. Cependant j'en propose un arrangement sensiblement différent. Je commencerai, reprenant l'approche de Girin, en questionnant le rapport de mandat qui lie le manager et son supérieur. J'en tirerai le point essentiel suivant : le manager est soumis à des jugements évaluatifs. La forme que prennent ces jugements, et comment l'entreprise ouverte en augmente la pression, sera la question ensuite traitée. Pour finir, j'évoquerai le rôle du hasard dans l'action managériale.

2.1. La confusion des mandats : faire faire, mais quoi ?

Il est classique d'envisager le management comme une entreprise de "faire faire". Le rôle du chef est naturellement défini en ces termes. "Make it so" : c'est la formule célèbre du capitaine du vaisseau spatial de la série télévisé Star Trek, qu'un best seller américain a repris pour en faire la formule même du management (Roberts & Ross, 1995). Les thèmes récurrents de la délégation et de la décentralisation, plus récemment de la confiance ou de l'"empowerment", ne font que développer cette vision. "Make it so" : comment être certain qu'on pourra constater que "so it is" ? La conception hiérarchique du "faire faire" met l'accent sur le problème de la transmission des directives (déclinées en plans, objectifs, procédures, etc., dans une version "rationnelle", ou motivation, leadership, dynamisation, etc., dans une version "humaine"). La théorie de l'agence, plus récente, reformule la question en termes d'incitation. La vision hiérarchique du management et la théorie de l'agence supposent que le chef ou le mandant "sait ce qu'il veut", et qu'il sera constant dans son exigence. Ce sont des théories qui adoptent le point de vue du mandant, sans questionner sa légitimité ou sa compétence.

Reprenant cette problématique du principal et de l'agent, ou en français du mandant et du mandataire, et l'appliquant en dehors de la relation actionnaire-manager, Girin (1995) introduit l'idée que le mandat peut être imprécis, obscur, confus. En d'autres termes, le mandant peut ne pas être capable ou désireux d'exprimer clairement ce qu'il attend. Il est possible qu'il ne puisse l'exprimer parce que cela est difficile à expliciter. Il est également possible, ajouterai-je, qu'il ne le puisse parce qu'il n'en sait rien.

Je propose de considérer que le mandat confus ne constitue nullement une exception, que c'est en fait le cas général, et que le management doit s'analyser non pas à partir des mandats simples, mais à partir des mandats confus. Le manager, dont l'activité peut être qualifiée de complexe, paraît placé (en général) dans une situation où le mandat est confus (figure 1). Il est tout à fait possible de trouver des situations managériales où le mandat soit clair et /ou l'activité soit simple, mais ceci ne saurait constituer le cas général.

	mandat clair	mandat confus
activité simple	<i>(déménageur)</i>	<i>(surveillance)</i>
activité complexe	<i>(expert)</i>	<i>(manager)</i>

Figure 1 - typologie des relations de mandat (d'après Girin, 1995, p. 259)

Caractériser ainsi la situation du manager permet de la distinguer de celle de l'expert. Si l'activité de l'expert est toujours complexe, c'est-à-dire obscure pour le non-expert (dont le mandant) - c'est bien pour cette raison qu'on fait appel à l'expert -, en revanche, le mandat de l'expert est généralement clair. Pour les exemples classiques de professionnels (médecin, musicien, etc.), le mandat est même évident. Il est pour une large part inscrit dans le savoir même de l'expert, qui "fait son métier". (À l'inverse, les exemples abondent des difficultés à faire exécuter par des experts des mandats confus.) Cette expression de "faire son métier" ne peut s'appliquer au manager, si ce n'est dans la dimension d'expert que sa position comporte souvent (par exemple un directeur commercial, manager mais aussi vendeur). Comme manager, le mandat lui est extérieur, il est défini en dehors de son savoir.

La confusion n'est pas seulement une affaire d'ignorance ou de manque d'information. Elle peut très bien constituer une stratégie. Ce point est noté par Girin (note 72 p. 257) qui envisage les mandats officieux doublant les mandats explicites. D'autres configurations sont possibles. Le cas de la "fausse précision" est commun : le mandat apparemment précis exclut des informations sur les objectifs réels poursuivis par le mandant (par exemple : le mandat "redresser cette filiale" correspond-il à un objectif de pérennisation de l'activité, ou à un projet de cession ?). Parce qu'elle adopte le point de vue du mandant, la théorie de l'agence ne se soucie pas de ces cas. S'il semble souhaitable de les intégrer, c'est parce que les managers tendent à anticiper sur ces stratégies cachées et sur les conséquences qu'elles ont pour eux.

Il faut ajouter enfin que les critères d'évaluation du mandant ne sont pas nécessairement pertinents (en d'autres termes, qu'il peut avoir une représentation fautive ou imparfaite des indicateurs relatifs à la performance qu'il souhaite). Le manager (pour autant qu'il ait lui une représentation plus ajustée, ce qui n'est pas rare, du fait de sa proximité avec les facteurs de performance) se trouve alors confronté à de délicats dilemmes, et contraint à naviguer entre performance illusoire mais reconnue et performance réelle mais ignorée. De tels cas ne constituent nullement des curiosités dans la vie des organisations. Ils en font plutôt l'ordinaire.

Au final, la relation mandant-mandataire conceptualisée par la théorie de l'agence ne paraît pas plus pertinente que la vision classique de la relation hiérarchique pour rendre compte du contexte dans lequel le manager se trouve placé. Il convient d'en tirer les conséquences.

2.2. Le manager soumis à des jugements

Le point de départ de l'analyse du manager comme managé ne doit pas être l'ordre ou la mission ou le mandat (le "make it so"), censé initié l'action, mais l'évaluation de cette action par le chef ou le mandant. La confusion des mandats et la complexité de l'activité conduisent à mettre au centre de l'organisation la question de l'évaluation. Le manager est certes quelqu'un qui mène une action pour le compte d'autrui. Mais la conséquence importante de ceci est qu'il est soumis au jugement d'autrui. C'est cette exposition au jugement qui me paraît caractériser la position du manager. Jackall (1988) en fait la constatation : les managers sont en permanence "mis à l'épreuve" ("a constant state of probation", p. 40).

In any event, just as managers must continually please their boss, their boss's boss, their patrons, and their CEO, so must they prove themselves again and again to each other. Work becomes an endless round of what might be called probationary crucibles. Together with the uncertainty and sense of contingency that mark managerial work, this constant state of probation produces a profound anxiety in managers, perhaps the key experience of managerial work. (Jackall, 1988, p. 40).

La "pression" et le stress qu'engendrent les pratiques modernes de management ont été abondamment analysés. Pour certains observateurs, loin d'être un effet secondaire, ils sont un produit attendu d'un système qui organise une emprise psychique sur les membres de l'organisation (Pagès & al., 1979 ; Aubert & Gaulejac, 1991). Mon propos n'est pas d'analyser cette dimension, mais de souligner que le point d'application de ce système managérial se situe dans les jugements qui s'exercent sur le manager et sur son action. Cet aspect a été peu étudié, sinon sous l'angle restrictif des dispositifs formels d'évaluation du personnel (approche "gestion des ressources humaines"), ou des modes d'évaluation de la performance (approche "contrôle de gestion"). Encore ces approches se préoccupent-elles avant tout de fournir au mandant une évaluation juste et précise, et beaucoup moins des effets de cette évaluation sur les évalués : le point de vue privilégié est encore une fois celui du mandant.

L'activité évaluatrice dans une organisation ne se limite pas aux évaluations formelles. On peut même soutenir que celles-ci n'ont souvent qu'un rôle modeste. Le manager est l'objet de jugements évaluatifs informels, ou encore naturels. Par jugements évaluatifs naturels on désigne cette part de l'activité cognitive qui consiste à former des jugements sur les qualités d'objets ou de personnes, à estimer leur performance. Cette activité n'est pas distincte de la poursuite de l'action ordinaire : conduire une action implique de porter des jugements, d'effectuer des évaluations, si du moins on admet que l'action ne suit pas un modèle purement balistique (calculer, lancer, voir le résultat) - ou un modèle de pari ("gamble"), ce qui est équivalent -, mais qu'elle comprend généralement une forme de pilotage (intervention au cours du processus pour l'infléchir, le corriger, le contrôler, le modifier, etc.). L'action, même simple, peut se représenter comme une alternance, ou plutôt une superposition, de phases d'engagement et de phases d'évaluation. On retrouve là également des conceptions actionnistes de l'organisation et de la décision (Starbuck, 1983 ; Weick, 1995).

Que les jugements intègrent une référence à l'ordre, la mission ou le mandat, tels qu'ils ont été donnés ou définis, est probable, mais ne va pas de soi (et surtout, les modalités de cette intégration ne vont pas de soi). En aucun cas on ne peut supposer que cet élément constitue le seul référent utilisé par l'évaluateur. Jackall souligne ainsi l'importance des critères sociaux dans les jugements portés sur les managers : conformisme dans la présentation de soi ("public face"), contrôle de soi, attitude de coopération ("team player"), etc.

First, no one in a line position - that is, with responsibility for profit and loss - who regularly "misses his numbers" will survive, let alone rise. Second, a person who always hits his numbers but who lacks some or all of the required social skills will not rise. Third, a person who sometimes misses his numbers but who has all the desirable social traits will rise. (Jackall, 1988, p. 63)

Mettre les jugements au centre de l'univers du manager, ce n'est pas simplement rappeler qu'il vaut mieux plaire à son chef. Premièrement, le supérieur n'est pas le seul public du manager. Le manager fait face à de multiples sources de jugements, de multiples publics. Deuxièmement, il ne s'agit pas simplement de plaire, mais, à travers ces jugements, de construire, défendre, améliorer, accumuler, des ressources sociales (crédibilité, réputation, confiance, profil, compétences, etc.). Troisièmement, ces ressources sociales doivent être considérées comme un capital mobilisable pour le profit immédiat de la carrière du manager, mais également pour la conduite de son action, ces deux aspects étant étroitement liés (il ne s'agit pas d'un jeu de masques déconnecté de ce qui se fait, se joue, se réalise dans l'organisation). Quatrièmement, la personne du manager n'est pas le seul objet de jugement, même si elle est toujours en arrière-plan, susceptible d'être mise en jeu. Les actions elles-mêmes sont objets de jugement. Cinquièmement, par jugement il faut entendre plus qu'un simple avis (bon, mauvais, etc.) : le jugement est un construit comportant des indices, des explications, des attentes, etc.

La conséquence est que le manager se soucie d'anticiper, détecter, influencer les jugements ; que le premier objet de son management est les jugements. Ceci ne se limite pas à donner une bonne image de soi. Le manager est certes un "impression manager" (Rosenfeld, Giacalone, Riordan, 1995), mais au-delà des techniques et tactiques de présentation de soi, la fabrication des jugements implique que le manager s'insère dans la circulation des représentations, des croyances, des acceptations, des discours qui parcourent l'organisation (et au-delà). L'organisation peut être vue comme une sorte de marché des jugements : ceux-ci se forment, s'échangent, fusionnent, se concurrencent, etc. Bien entendu, tous les membres de l'organisation sont exposés à des jugements évaluatifs. Cependant, les managers le sont tout spécialement, d'une part, et ces jugements comportent pour eux des enjeux particulièrement importants, d'autre part.

2.3. Les jugements évaluatifs dans l'entreprise ouverte

Je vais maintenant essayer de décrire le cadre général à l'intérieur duquel les jugements particuliers se forment, le schéma de la performance et de la manière de l'appréhender. Ce schéma accueille les référents particuliers, les systèmes cognitifs spécifiques aux individus et aux groupes, qui, appliqués à un objet (une action, un manager) produisent les jugements évaluatifs.

La vision classique de l'évaluation de l'action est profondément statique : aujourd'hui est évalué à l'aune d'hier. Qu'on raisonne au niveau de l'opérateur (l'évaluation individuelle pour la

GRH), du middle-manager (planification et contrôle stratégique), ou du dirigeant (gouvernance), l'évaluation est censée fonctionner selon le modèle suivant : au temps T les résultats de l'action menée sont mis en regard des objectifs fixés en T-1. Entendons "objectifs" dans un sens très large, comme un référent défini au préalable. Les traits de cette évaluation peuvent s'énoncer ainsi :

- elle est discontinue (l'intervalle entre T et T-1 est assez grand),
- elle est fondée sur des résultats (sur des indicateurs spécifiés en T-1),
- elle est rétrospective (la référence est située dans le passé),
- elle est autoréférentielle (le référent est produit par l'organisation elle-même).

Les systèmes formels d'évaluation fonctionnent largement selon ces principes, et de manière générale tout le discours évaluatif est censé leur obéir. J'avancerai deux idées :

- l'évaluation naturelle s'écarte considérablement de ce modèle statique de l'évaluation ;
- l'avènement de l'entreprise ouverte remet profondément en cause le modèle statique.

Les jugements évaluatifs naturels dans l'organisation sont continus (plutôt que discontinus), se nourrissent d'indices (plus que de résultats), et sont prospectifs (plutôt que rétrospectifs). Les deux premiers points sont étroitement liés : ils sont la conséquence du caractère confus des mandats et de la complexité de l'activité du mandataire. Encore une fois, l'action managériale n'est pas balistique, ne relève pas d'un pari. Le manager ne raisonne pas comme un joueur qui calcule une espérance mathématique, choisit son pari, et attend ensuite passivement le résultat. Les managers ont une attitude active face au risque, ils cherchent à le contrôler (Shapira, 1995). L'action du mandataire est un risque, dans la mesure où le mandant, lui-même mandataire à un niveau supérieur, aura à répondre de l'échec de celui à qui il a confié le mandat et qu'il était censé contrôler. La nécessité pour le mandant d'anticiper sur les erreurs du mandataire, le souhait fréquent d'éviter certains résultats particulièrement redoutés, l'imprécision voulue ou non du mandat, conduisent le mandataire à rechercher des indices sur l'action en cours, qui lui permettent d'anticiper sur ses résultats, et éventuellement d'intervenir. Les indices sont des éléments d'information qui sont rapportés non pas à un système externe (tableau de bord, etc.), mais à un système cognitif propre à l'évaluateur (le mandant). Les dirigeants comme les managers ne se satisfont pas des systèmes formels d'information. Ils affirment tous la nécessité de contacts directs, d'aller sur le terrain, de voir par eux-mêmes, etc. Cette activité de recueil d'indices peut se mener à l'insu du mandataire, mais elle peut tout aussi bien être visible et constituer par elle-même un facteur d'incitation en "marquant" l'attention du mandant.

Le souci du contrôle oriente l'interprétation de ces indices. La question est souvent de savoir si "les choses sont maîtrisées" par le mandataire. Ce dernier est lui-même une source importante d'indices, à travers son comportement, sa parole, sa tenue, etc. Parmi les micro-signes particulièrement scrutés, l'expression des émotions, et de manière plus général tout ce qui concerne la maîtrise de l'individu (le mandataire en l'occurrence) par lui-même. Sans doute une des règles qui régissent cette activité cognitive d'évaluation managériale est-elle que le contrôle du cours de choses commence par le contrôle de soi-même. Bien évidemment, le manager habile n'ignore pas que son action et sa personne sont soumis à cette investigation. Une part importante de son activité est orientée vers la maîtrise des indices, vers la production d'indices qui tendent à démontrer son engagement et sa maîtrise. On touche là à une gestion sociale de la performance, qui engage le manager dans une mise en scène permanente de son action et de sa personne, et fait de lui, comme le dit Jackall, "un des grands acteurs de notre époque" (p. 61). À son tour, cette mise en scène n'est pas prise pour argent comptant par tous ses publics. Les plus avertis (dont souvent les mandants) ne se laissent pas abuser. Ils en tirent

néanmoins souvent un jugement positif, dans la mesure où la mise en scène entre elle-même dans le répertoire nécessaire du manager, et qu'elle signale donc un degré certain de maîtrise de ce répertoire.

La troisième caractéristique des jugements évaluatifs naturels est d'être prospectifs plus que rétrospectifs. Il n'y a jamais d'évaluation "neutre" de l'action menée. L'évaluation ordinaire de l'action managériale est un des moments de l'action managériale : elle est elle-même une action. En ce sens, elle est orientée. Même si l'on écarte les jeux politiques ordinaires, il reste que pour un manager se demander ce qui s'est passé et pourquoi ça s'est passé ainsi ne va pas sans une question sous-jacente : à quoi la réponse va-t-elle servir pour la poursuite de son action ? Soit un manager M, qui examine en T2 l'action A1 qui a commencé en T1. L'orientation de l'action en T1 est une donnée historique qui n'a plus guère d'intérêt. En T2, M a d'autres orientations : il vise T3, il a engagé une action A2. La reconstitution de la logique qui a guidé l'action A1 de T1 à T2 ne l'intéresse pas. Ce qui l'intéresse, c'est A2 et T3. Hormis le cas particulier où une équivalence peut être établie facilement entre (T1, A1, T2) et (T2, A2, T3) (réplication), l'analyse de A1 ne peut qu'être faite à la lumière de (T2, A2, T3). Pour les managers, l'évaluation de l'action passée n'est que secondairement, incidemment, une occasion d'apprendre. Elle est d'abord une occasion d'agir encore, et notamment de motiver, légitimer, l'action nouvelle. L'univers managérial n'a que peu de respect pour le passé. Les leçons du passé sont bien plus souvent un obstacle à l'action future qu'une source positive. Pour qu'il soit une ressource, ce passé a besoin d'être travaillé : réinterprété, mis en récit, mythifié, etc. Cela va de la dimension narrative et "historienne" que Weick voit dans le travail de "sensemaking" dévolu au manager (Weick, 1995), à la rhétorique qu'on peut lire chaque jour dans les déclarations des dirigeants lorsqu'ils se livrent aux nécessaires démonstrations de cohérence de leur action (obligés pour cela de réécrire l'histoire la plus récente). L'évaluation naturelle de l'action n'a ni le temps, ni les moyens, ni l'envie de faire le détour par le passé (au contraire du scientifique, qui l'estime indispensable). L'évaluation de l'action doit produire un résultat utilisable : c'est en ce sens aussi qu'elle est partie intégrante de l'action managériale.

La méconnaissance de ce phénomène par les doctrines classiques du management tient à la surestimation de la stabilité des objectifs et des préférences des mandants, et de leur rôle dans la détermination de l'action. Les objectifs ou les préférences peuvent tout aussi bien être les produits de l'action, laquelle peut résulter soit de règles, soit du hasard (March, 1994). La conséquence pour le manager est l'instabilité des critères d'évaluation.

Les évolutions en cours ne peuvent qu'accentuer ces tendances à former des jugements évaluatifs prospectifs, en continu, sur des indices. Dans une économie qui se veut de plus en plus "entrepreneuriale", "avoir atteint ses objectifs" est de peu d'intérêt. Une action réussie est une action qui fait naître des opportunités intéressantes, c'est-à-dire permet d'élaborer de nouveaux objectifs. Dans le même temps, l'entreprise ouverte connaît une exposition accrue aux jugements externes, qui se répercute en interne par une pression évaluative intense, multiforme, dont les critères sont mal stabilisés. Que le cours de l'action chute brutalement et d'excellents projets deviennent d'aventureuses supputations. Les audits internes et externes, les évaluations d'analystes, les enquêtes journalistiques, multiplient les moments de justification. L'instabilité des critères d'évaluation est également accrue par la généralisation du recours à des références extérieures à l'organisation pour former ces critères. La diffusion des pratiques managériales, le développement d'un marché du savoir managérial (avec ses producteurs et ses intermédiaires : chercheurs, enseignants, consultants, journalistes, etc.) a engendré des phénomènes de mode qui imposent des idées, des discours et des conduites, comme nécessaires et légitimes à un moment donné, et les brassent dans un renouvellement rapide.

Quelle que soit la distance que les praticiens de tout niveau manifestent à l'égard de ces modes, elles ont des effets concrets non négligeables, ne serait-ce qu'en influençant les critères de conformité sociale dont on a dit plus haut qu'ils jouaient un rôle important pour les managers. Ajoutons qu'au-delà du simple conformisme, les modes constituent des opportunités de changement dont se saisissent les acteurs organisationnels qui en ont le pouvoir, c'est-à-dire essentiellement les dirigeants. La conséquence se voit dans les brutales décontextualisations de certaines pratiques, qui passent subitement du statut de dogme à la stigmatisation pour incurable ringardise.

Ceci conduit à un dernier point, qui est davantage propre au contexte de l'entreprise ouverte qu'à une tendance naturelle des processus évaluatifs : le passage d'une évaluation auto-référente à une évaluation intégrant des points de référence externes (Besson, 1997). Aux considérations de coût se substituent ainsi des critères de valeur (pour le client, l'actionnaire) dont les grandeurs sont définies de manière exogène (ex. norme de rentabilité du capital investi). Les pratiques de benchmarking institutionnalisent cette indexation de l'organisation sur des référents extérieurs.

Le manager se trouve donc dans une position où il doit anticiper sur les critères de jugements qui lui seront appliqués. Le manager qui n'a pas conscience d'être soumis à cette pression évaluative ou qui n'en décode pas les processus et les orientations est rapidement disqualifié. Il n'y a pas de prime à la candeur dans l'univers managérial. Ceci requiert plus que de la clairvoyance : c'est une activité en elle-même. Activité d'ailleurs non distincte de la conduite de son action, dans la mesure où les résultats qu'il pourra présenter, les indices qu'il pourra semer, contribueront à influencer ces critères.

2.4. Les jugements et le jeu du hasard

Le point clé est cependant plutôt dans l'instabilité des jugements et dans le caractère ténu du lien entre les efforts et les jugements. Ceci doit cependant s'analyser de manière nuancée. Suivons pour cela Jackall qui distingue deux périodes dans la vie professionnelle d'un manager. Dans un premier temps, il s'agit pour le jeune manager de démontrer sa compétence. C'est sur ce critère qu'il est en compétition avec d'autres managers. Dans cette première phase, la pression évaluative est forte mais est ressentie comme cohérente, dans le sens où les moyens de satisfaire les critères évaluatifs sont relativement clairs. La question est d'y parvenir. Dans la seconde période de la carrière, qui correspond à l'accession aux postes de direction d'unités ("senior managers"), la question des compétences ne se pose plus. Soit les compétences sont également distribuées entre des managers qui ont réussi la première phase de sélection, soit elles n'ont plus de pertinence à ce niveau. Le succès n'apparaît alors plus comme le résultat naturel des efforts déployés. La chance (le hasard) devient un facteur primordial. Le jeu des jugements se joue donc sur un fond de processus aléatoire.

The point is that managers have a sharply defined sense not only of the contingency but of the capriciousness of organizational life. Luck seems to be as good an explanation as any of why, after a certain point, some people succeed and others fail. The upshot is that many managers decide that they can do little to influence external events in their favor. This does not mean that they stop working or worrying ; indeed, as noted earlier, the uncertainty and anxiety at the core of managerial life often make the social requirements for long hours at the office personal compulsions as well. One must not, however, let tasks distract one from the main chance. Even in an irrational world, one can at least exert rational control over oneself. Above all, one must learn to streamline oneself shamelessly, learn to wear all the

right masks, learn all the proper vocabularies of discourse, get to know all the right people, and cultivate the subtleties of the art of self-promotion. One can then sit tight and wait for things to happen. (Jackall, 1988, p. 74)

La négation officielle du hasard, du jeu des circonstances, est un trait de la posture managériale. J'emploie le mot posture et non celui d'idéologie, car cette suppression du hasard participe plus d'un mélange d'obligation et de stratégie que d'une croyance. Le management a pour finalité et pour légitimité le contrôle du cours des choses. Le manager ne peut reconnaître le hasard sans saper sa légitimité. Par hasard on désigne des occurrences ponctuelles de phénomènes inattendus, non des séries aléatoires qui peuvent être maîtrisées à l'aide d'outils statistiques. Or l'action au niveau des middle-managers et au-dessus s'exerce essentiellement sur des entreprises singulières, non répétitives. Les facteurs d'incertitude liés à la nouveauté, à la complexité, aux causalités systémiques, aux effets pervers, etc., ne sont pas considérés comme relevant du hasard : parce que les éléments de base du processus sont censés être sous le contrôle direct du manager, la résultante doit l'être. Cette posture, qui régit l'attribution des responsabilités en cas d'échec, a son avantage : le succès n'est pas contesté lorsqu'il est lui-même le fruit d'un hasard favorable. Comme l'analyse Jackall, les managers ne sont pas dupes de cette négation du hasard. Simplement, ils savent que le jeu du hasard ne peut entrer dans les justifications qu'ils auront à produire en cas de problème.

Orienter les jugements, éviter les imputations d'échecs : le manager déploie une activité pré- et contre-évaluative. Cependant il ne se contente pas, bien entendu, de gérer des jugements. La conduite de son action s'effectue dans l'anticipation constante de ces jugements. Il convient maintenant d'en décrire les modalités.

3. Le manager comme manageur

C'est sans doute un lieu commun de dire que le manager fait face à des contradictions. Néanmoins, ce fait a été somme toute peu analysé, sinon comme source de stress et d'emprise. Encore moins a-t-il été placé au centre de la conception de son rôle. Les représentations les plus déstructurées des organisations, qui insistent sur les contradictions et le désordre qui parcourent l'organisation, font volontiers du manager un simple participant, débordé par les processus anarchiques qui l'entourent. Ceci paraît exagéré, dans la mesure où est tenu pour négligeable l'effort que font les managers pour faire naître la cohérence dans l'univers organisationnel. De fait, la fabrication de cohérence paraît bien être ce qui est attendu du manager, dans un univers qui a pour ambition la maîtrise et pour méthode la conduite réfléchie et ordonnée de l'action. La cohérence est le premier des indices recherchés pour construire les jugements évaluatifs, lorsque s'ajoutent les incertitudes sur ce qui est attendu et ce qui est réalisé (situation des mandats confus, décrite plus haut, 2.1). Plus encore, le manque de cohérence est un déclencheur : il provoque des investigations, des activités évaluatives approfondies. La cohérence est bien entendu une notion très contingente : elle se décline sur plusieurs dimensions, dépend hautement du contexte, est affaire d'appréciation, est toujours précaire. C'est bien pour cela que je parle de "fabrication", sans distinguer fondamentalement ce qui peut relever du travestissement de ce qui constitue une mise en ordre effective. Cette distinction n'a qu'un intérêt secondaire pour mon propos. Sans vouloir donner trop de poids à cette idée (chère à Weick), rappelons que dans un univers social la démonstration du contrôle réalise bien souvent le contrôle, ou au moins le facilite. La fabrication de cohérence recouvre trois rôles différents et complémentaires :

- le manager comme absorbeur,
- le manager comme moteur d'attention,
- le manager comme visage.

3.1. Le manager comme absorbeur.

Le manager peut être envisagé comme un opérateur. Dans ce rôle, il est censé faire fonctionner des systèmes organisationnels complexes, articulant des humains et des non-humains (des composites, pour reprendre le langage de Girin), partiellement localisés dans sa zone de responsabilité mais pouvant la déborder (ex. système comptable, politique de GRH), juxtaposant des logiques différentes dont les théoriciens des organisations ont montré qu'elles tendent à s'autonomiser plus qu'à converger l'une vers l'autre. De cette hétérogénéité, la bureaucratie classique s'accommode plus ou moins bien, sur le mode du compromis. Dans l'entreprise ouverte, ces juxtapositions et les dérives qui peuvent en découler appellent des redéfinitions fréquentes et souvent brutales. Le point important ici est que l'hétérogénéité organisationnelle est une source constante d'écarts par rapport aux normes et aux attentes. Nombre de ces écarts ne sont nullement liés à des erreurs, des incidents, ou des événements. Ils sont inscrits dans les bases même de l'action, dans les imperfections des systèmes de gestion, l'imprécision ou l'ambiguïté des règles ou des objectifs, la cohérence médiocre entre les différents générateurs d'action (Starbuck, 1983) qui animent l'organisation. Au niveau des opérateurs ouvriers, ergonomes et sociologues ont abondamment montré l'importance des écarts qui surviennent par rapport aux codes opératoires, et le jeu de l'autonomie et du pouvoir qui se noue autour de la régulation de ces écarts. Ce qui est un aspect voilé du travail ouvrier constitue la matière même du travail du manager. Le manager est avant tout un gestionnaire et un absorbeur d'écarts. L'action produit des écarts par rapport à divers systèmes d'attentes, formels et informels, personnels ou collectifs, avec divers degrés de précision, d'intensité, etc. Là est la source potentielle de jugements : le processus qui les forment se déclenche soit du fait que ce qu'on attend ne se produit pas, soit du fait que ce qu'on attendait pas se produit (Weick, 1995).

Les écarts peuvent être pour le manager des menaces ou des opportunités, des handicaps ou des ressources. Ces aspects sont d'ailleurs souvent présents simultanément, ne se clarifient qu'au cours de l'action, et sont susceptibles de retournements. Le manager mène un travail sur ces écarts : travail d'interprétation, de catégorisation, de classement, de connection ; travail de mise en scène ensuite, qui va de l'escamotage à la "montée en épingle", en différenciant les publics (par exemple, un écart sera "monté en épingle" auprès des collaborateurs dans le même temps qu'il est escamoté auprès de la hiérarchie). Loin d'être une "courroie de transmission", le manager freine ou accélère, retient ou pousse, tord, cache, redresse, les dynamiques engendrées par les machines organisationnelles. Dans le même temps, il cherche à maintenir la "face" des systèmes pour que la crédibilité de la direction générale ne soit pas atteinte par leurs dysfonctionnements, leurs inadaptations patentes, etc. La légitimité de l'organisation et de sa direction est investie dans ces systèmes. Il appartient au manager de soutenir la croyance en leur utilité et, à travers cela, en la maîtrise que la direction a de l'organisation.

On peut d'ailleurs étendre ce point à toutes les directives, orientations, stratégies, etc., dont le manager hérite et qu'il est censé "implémenter". Le manager absorbe, à son niveau, les dysfonctionnements, souvent vus par son mandant comme de simples "détails" ("details are pushed down and credit is pulled up" - Jackall, 1988, p. 20). La direction met en scène un management lisse et rigoureux (qu'il soit "rationnel" ou "culturel") qui constitue à la fois une

démonstration de sa capacité à diriger et de sa performance, et un écran vis-à-vis des problèmes qui peuvent se poser. C'est la fonction du manager que de recueillir le non-conforme et de trouver des solutions ad hoc.

Dans ces écarts, isolons deux cas particuliers, qui peuvent éclairer le traitement des cas plus ordinaires. Le premier met en jeu une divergence importante entre les intérêts et la logique de la direction générale (du "mandant") et ceux de l'unité que dirige le manager. Cette divergence exacerbe le dilemme de la liaison : le manager est-il le représentant de l'organisation dans l'unité ou celui de l'unité dans l'organisation ? Dans les situations communes (non extrêmes), la logique d'efficacité peut être conçue différemment au niveau de l'unité et au niveau de l'organisation tout entière, du fait d'une perception différente des facteurs clefs de performance. Ainsi d'une appréciation divergente sur les investissements possibles et nécessaires dans une unité de production. Le cas des directeurs d'usines étudiés par Zarifian (1998) montre que l'adhésion du manager à une logique d'efficacité favorable à l'unité peut être utilisée par la direction générale comme une garantie concédée à l'unité. Au manager ensuite de soutenir la contradiction et de trouver les moyens de satisfaire les deux parties. La sincérité du manager est alors mise en jeu. Deux points sont à noter. Le premier, bien connu, est que cet enjeu de sincérité fait peser sur le manager une pression psychologique forte. Le second, plus rarement noté, renvoie à l'usage stratégique de la sincérité, ou, dit autrement, à son instrumentalisation : c'est parce qu'il apparaît sincère aux ouvriers que le manager ne sera pas trop empêché dans ses efforts pour satisfaire les exigences de la direction générale. D'une certaine manière, personne n'est dupe à ce jeu qui fait du manager le point de négociation entre les deux parties, et concentre sur lui la pression, et le risque.

Le second cas d'écarts intéressants est celui des comportements "non-corrects", qui violent des normes explicites, réglementaires ou légales, et susceptibles d'entraîner des sanctions (Misbehaviour - Ackroyd & Thomson, 1999). L'éventail est large, de l'absentéisme non justifié au détournement de fonds, en passant par les atteintes aux personnes (harcèlement, "mobbing", etc.). Ackroyd & Thomson remarquent avec justesse que cet aspect du fonctionnement des organisations a été soigneusement exclu du champ couvert par le "comportement organisationnel", alors que non seulement il en est une composante naturelle, mais encore il joue un rôle non négligeable dans la pratique même du management. Ils notent ainsi la fréquente complicité des managers. Complicité passive dans la mesure où les coûts de lutte contre ces comportements paraissent souvent excessivement élevés par rapport aux dommages causés. Complicité active aussi, quand apparaissent pour le manager des bénéfices à tolérer ces comportements. En effet, le manager peut en tirer un pouvoir accru, négociant sa complicité contre une coopération plus intense sur d'autres activités. Plus intéressant encore, certains de ces comportements peuvent directement servir ses objectifs. Ainsi des infractions aux règles de sécurité sur des plates-formes pétrolières (Collinson, 1999), où le système de gestion des incidents amène les ouvriers à minimiser eux-mêmes leur nombre. Le manager peut donc afficher de bonnes performances (et la firme également). Dans le même temps, il doit gérer le fonctionnement réel, qui fait que l'indisponibilité des ouvriers blessés doit être compensée de manière clandestine. Les études sur la fiabilité des organisations à hauts risques ont également révélé ce type de violations de procédures, dont certaines apparaissent nécessaires pour l'accomplissement du travail (Bourrier, 1999).

Le but ici n'est pas de souligner la dimension a-morale de l'action managériale. Il s'agit plutôt de mettre en lumière la face clandestine du management (Moulet, 1992). Les mécanismes révélés sur les écarts condamnables au vu de la loi ou de la réglementation laissent entrevoir que le manager est aux prises avec des problèmes du même type sur nombre

d'aspects qui impliquent des règles, procédures ou normes à caractère purement interne. La gestion de ces écarts par le manager a une dimension entrepreneuriale. Le manager prend des paris sur ce qui va "passer" ou "pas passer", le "passage" pouvant signifier que l'écart demeure confiné, ou au contraire qu'il est révélé mais accepté, voire récompensé. Il a été noté plus haut que la littérature managériale a parfois fait l'apologie, au nom de la critique de la bureaucratie, de ceux qui s'affranchissent des règles. La perspective évolutionniste (à travers la notion de variation) y voit un facteur positif pour le renouvellement des stratégies (Burgelman, 1991). Le management, en tant que discours, a cette particularité de construire et détruire à la fois sa propre norme. Son jeu sur le paradoxe est lui-même légitimé par l'invocation de la complexité et de la turbulence du monde qui nous entoure, face auxquelles le management se donne pour réponse nécessaire, seul à même d'assurer la cohérence minimale. Ce papier soutient que c'est principalement au niveau du manager que se réalise cette mise en cohérence, et que cette cohérence - transitoire, imparfaite - va jusqu'à prendre son visage (ce point sera développé plus loin).

3.2. Le manager comme moteur d'attention.

L'absorption des écarts nécessite un éveil constant. À la différence de l'expert qui traite des cas ou des occurrences, représentant des unités d'action relativement distinctes, le manager traite un flux mouvant d'écarts qui sont en relation les uns avec les autres. L'attention est pour lui la ressource principale, la ressource rare (Ocasio, 1997). Les observations de managers en situation ont souvent relevé l'importance de l'allocation d'attention, du travail sur la composition de l'"agenda" (Kotter, 1982). Le manager apparaît comme un porteur de problèmes (Dutton, 1997), soucieux de les mettre en relation les uns avec les autres (Vidaillat, 1999), d'une part pour simplifier son propre travail et gérer sa ressource attentionnelle, d'autre part pour produire cette "mise en cohérence" qui est attendue de lui. C'est d'ailleurs cette dimension d'attention qui a échappé aux observations célèbres de Stewart (1988) et Mintzberg (1984). Leur description du travail managérial comme fondamentalement fragmenté, dispersé, s'explique par cette lacune. Il est un fait que les occupations du manager, tout comme l'information qu'il traite, ont un caractère fragmenté et dispersé. Mais ceci n'est que superficiel : il semble bien que le manager produise un véritable effort pour donner une forme (sans doute toujours mouvante et imprécise) à cette collection d'occupations et d'informations.

Cette dimension attentionnelle dépasse la seule personne du manager. Reprenons (comme Girin) la perspective ouverte par Weick & Roberts (1993) dans leur étude de "l'esprit collectif" qui lie une équipe d'appontage sur un porte-avions. La performance de cette équipe dépend, selon les auteurs, d'une qualité particulière d'attention qui accompagne, nourrit l'action collective : le "heed". Il est regrettable de ne pas avoir une traduction adéquate pour ce concept de "heed", qui exprime le caractère à la fois actif et relationnel de l'attention. Il s'agit en effet de l'attention portée aux autres en tant que personnes autonomes, qui fabriquent leurs propres représentations. On pourrait parler (en poussant sans doute au-delà du texte initial) d'une forme d'attention au carré, d'attention à l'attention. Que se passe-t-il dans la tête de l'autre (avec qui je suis en relation, en situation d'interdépendance) ? Le "heed" est une expression active de la faculté humaine (spécifiquement humaine) de se mettre à la place d'autrui. Le "heed" est l'attention aux hommes dans leur dimension cognitive (et non, ou seulement accessoirement, dans leur dimension affective ou sociale).

Cependant il convient de marquer la différence entre les équipes d'appontage observées par Weick & Roberts et les situations managériales courantes. Faire apponter des avions est une activité intense, parfaitement définie dans l'espace et dans le temps, sur laquelle plane un

risque d'accident et de mort qui est un aiguillon puissant pour les membres de l'équipe. Les situations managériales ne présentent pas spontanément ces caractéristiques. En revanche, il est fréquent que les managers cherchent à les leur donner (notamment par la production d'urgence - Fixari & Pallez, 1992). Il est vraisemblable que dans les situations managériales, au modèle distribué du "heed" décrit par Weick & Roberts se substitue un modèle plus structuré, dans lequel le manager a un certain degré de centralité. Le manager "met de l'attention" dans le système. Il utilise pour cela le travail sur l'information, mais c'est l'attention, et non l'information elle-même, qui doit être considérée comme l'"extrait" du processus. Ceci vaut pour toutes les relations dans lesquels il négocie de l'attention (le chef qui veut savoir "où on en est", le client qui s'inquiète de sa demande, le collaborateur qui veut savoir s'il a bien fait, le collègue à qui il faut rappeler qu'il doit un "renvoi d'ascenseur", etc.) : il ne fait pas qu'allouer son attention, il oriente celle de ses interlocuteurs, la module, la redistribue. Le marquage d'attention est un procédé très efficace d'influence, notamment sur les collaborateurs : faire comprendre à autrui à quoi on est attentif est une manière d'orienter l'attention d'autrui. Les mots d'un discours, les remarques faites à l'occasion d'une présentation, la visite à un site, la confiance faite à une personne, etc. : quelques unes des occasions saisies, fabriquées, exploitées par le manager pour éveiller en autrui l'attention attendue.

Le contexte de l'entreprise ouverte renforce la nécessité de susciter et entretenir une attention ouverte et agile. L'entreprise ouverte n'est pas tant une entreprise qui change qu'une entreprise où le temporaire devient le mode normal de fonctionnement (intérim, projets, missions, etc.). Ainsi des individus qui entourent le manager, qui ne sont que temporairement ses "partenaires", soit parce qu'ils sont en situation temporaire, soit parce que le manager n'est lui-même en poste que pour une période limitée. Le "heed" est la manière d'animer ce temporaire.

Revenons pour conclure en essayant de caractériser l'orientation générale de l'attention du manager. Ce qu'elle manipule principalement, ce ne sont pas des informations, mais des attentes, c'est-à-dire des facteurs de jugements ; non pas des objectifs ou des règles, mais des écarts ; non pas des choses, mais des personnes, vues dans leur propre dimension d'attention. L'univers que combinent ces éléments est complexe et instable. Le manager est à l'affût des connections, croisements, télescopages, entre ces éléments, soucieux de saisir les opportunités de succès et d'éviter les occasions de blâme, de combiner la satisfaction des attentes, le respect des normes, et la poursuite de son intérêt (disposition que Jackall étiquette comme "alertness to expediency" - cf p. 112).

3.3. Le manager comme visage.

L'idée ici défendue est que le manager est le "visage" de l'organisation, notamment pour ses collaborateurs. Ce visage est double : une face lisse et publique, et une autre, ouverte, ne se dévoilant que par moment, dans des occasions d'intimité professionnelle. Dans les deux cas il s'agit encore d'absorber les écarts, mais par des moyens différents. L'efficacité globale dépend de l'usage combiné de ces deux faces.

L'univers managérial est fréquemment décrit comme lisse, aseptisé, fonctionnel, anonyme. L'agencement des lieux où l'action managériale prend place (salles de réunion, bureaux directoriaux, aéroports, hôtels internationaux, etc.) et les codes vestimentaires en usage en sont les illustrations les plus évidentes. Remarquons que, sur le plan de la présentation de soi, l'univers managérial est sans doute le plus codé des univers professionnels non soumis à une normalisation explicite (uniforme ou tenue "technique"). Le "visage" du manager traduit la maîtrise de soi, image idéale de la maîtrise des choses que promet le management. Le contrôle

strict des émotions est une exigence : si leur expression est possible dans certaines circonstances, ceci doit être le résultat d'un calcul et non un relâchement. Dans l'univers managérial nord-américain, l'affabilité, une certaine décontraction, et un "esprit d'équipe" affichés sont les traits qui complètent ce visage lisse (Jackall, 1988). D'autres modalités sont certainement identifiables dans d'autres cultures. Le langage du manager, à la fois spécialisé (et jargonnant) et euphémisant, est destiné à produire une impression de contrôle par son abstraction et son apparente précision, sans pour autant constituer pour l'énonciateur un facteur d'engagement (les circonstances peuvent changer) ni risquer de soulever des réactions émotionnelles. Ce visage lisse couvre les écarts et protège le manager. Derrière lui, il protège son supérieur, et l'organisation toute entière. S'il peut impressionner les novices, il ne prétend pas faire illusion auprès des interlocuteurs avertis. Il vise seulement à augmenter les coûts d'une éventuelle "dénonciation" (un dévoilement inopiné des écarts) pour celui qui la tenterait. Ce faisant, il minimise le nombre de ces dénonciations, et contribue à la négociation d'arrangements qui préservent la "face" de l'organisation.

Le manager qui serait tout entier et en toute circonstance réfugié derrière ce visage impersonnel ne serait pourtant pas jugé comme un "bon", un "vrai" manager. J'ai déjà signalé la valeur instrumentale de la sincérité. La capacité à reconnaître certains écarts est indispensable, car c'est parfois la seule manière de les traiter. La maîtrise des circonstances de cette reconnaissance est essentielle pour que les conséquences n'en soient pas trop négatives. À la scène publique où s'exhibent les visages lisses doit se substituer une scène privée, intime, où le manager pourra apparaître comme un "être humain", lucide, ouvert, accessible. Cette scène accueille surtout le manager et son collaborateur (sa collaboratrice). Le manager s'y montrera attentif aux conséquences pour autrui des écarts qu'impose l'organisation. Il sera même, dans une certaine mesure, complice. Le discours sur le "bon" manager place ce moment sous l'étiquette de l'écoute et de la communication. Les managers emploient des expressions parfois imagées pour cela ("poupouner", "faire des papouilles"). Cette "écoute" est, derrière l'apparente liberté de l'occasion, souvent mise en scène : il s'agit non seulement d'écouter, mais aussi de montrer qu'on écoute, qu'on "se soucie" de ce qu'on entend et de qui parle. Ce moment est d'autant plus délicat que l'interlocuteur sait souvent que le manager n'a pas de réponse valable au problème soulevé. En donner tout de même une dans ce cas est alors un piège à éviter, qui ruinerait la crédibilité du manager. La franchise est au contraire l'occasion de refonder la relation. Parce qu'il a renoncé à son rôle de manager, en ne jouant pas la fausse assurance, en ayant une écoute "vraie", en passant un moment du côté du managé, de sa logique, de ses problèmes, en reconnaissant le managé, le manager démontre qu'il est un vrai manager, qu'il est digne d'être un manager. Non pas un simple chef, ou un gestionnaire, mais un manager. L'aveu consenti par le manager ("vous avez raison"), qui pourrait sanctionner son impuissance, lui est retourné comme le crédit d'une puissance d'un ordre supérieur. Dans le même temps, l'organisation a été préservée d'une mise en cause, qui reste confinée à une circonstance bien délimitée (ce que scelle souvent un pacte de confidentialité, tacite ou explicite, couvrant ce qui a été dit). Le manager a donc encore une fois joué son rôle d'absorbeur.

Ces capacités de gestion de soi-même, de la relation interpersonnelle, et du contexte organisationnel, sont le cœur même du "avoir-être" dont les managers doivent être dotés, et qui constituerait, au-delà des compétences techniques, leur qualité spécifique, si l'on en croit le discours que tient la Gestion des Ressources Humaines sur ce sujet (pour un démontage de ce discours, voir Bellier, 1998). Le savoir-être est le lieu de la réconciliation entre les deux visages du manager : là où sa personnalité - celle que lui attribuent les textes sur le "bon"

manager, les entretiens de sélection, les tests, les stages de développement personnel, etc. - rejoint son rôle.

Conclusion

Dans quelle mesure voir le manager comme attentif avant tout aux jugements qui pèsent sur lui enrichit notre compréhension de cet acteur organisationnel ? On a déjà souligné à quel point le manager était faiblement pensé dans la conception classique du management, dans le "comportement organisationnel" ("organizational behavior") et dans la théorie de l'agence. En sociologie, le modèle de l'acteur stratégique, beaucoup plus fin, demeure très général, dans la mesure où il n'a pas été spécifié de manière à distinguer les éléments particuliers de la rationalité managériale. Par rapport à cette dernière référence, mettre en avant le rôle des jugements n'est pas un simple aménagement. Pour la sociologie de l'acteur stratégique, les jugements ne sont qu'un phénomène secondaire : soit ils ne sont qu'une formation éphémère et superficielle, soit ils ne font que traduire les intérêts profonds des acteurs. L'orientation de cette sociologie, et ce qui a fait son succès, a été de dépasser la "surface" émotionnelle ou cognitive pour atteindre les jeux cachés des intérêts investis, profondément inscrits dans la situation (le système). C'est pourquoi cette sociologie traite bien les structures stables (la bureaucratie classique) et moins bien les structures instables (l'entreprise ouverte). Un des points clés résultant de cette mise en avant des jugements et de la justification est également de sortir de l'opposition entre logique utilitariste (les intérêts) et logique institutionnelle (les normes) pour dessiner, au niveau micro, une articulation étroite des deux. Les intérêts sont orientés par l'anticipation des jugements qui résultent eux-mêmes de l'invocation de normes érigées et mobilisées en fonction d'intérêts. L'univers managérial n'est nullement dépourvu de normes, mais celles-ci sont marquées par le contexte, et donc, par la relativité et la fragilité (Jackall, 1988, p. 101). Dépasser cette opposition permet de penser les modalités de l'action de manager en les unifiant en une logique moins désincarnée que celle qui en fait des agents de coordination (substituts du marché) ou des gardiens de l'ordre social (capitaliste, mondial). Les notions d'écart, d'attention et de visage s'inscrivent dans une perspective d'analyse qui se situe résolument au niveau de l'organisation et à hauteur des acteurs impliqués. C'est en cela qu'elle espère contribuer à la "science des organisations" et à ses prolongements en management stratégique. Les idées avancées suscitent en effet des questions sur l'intégration de la stratégie dans la logique d'action du manager, et par conséquent sur les conditions de maîtrise de l'action stratégique par les dirigeants.

Références

- Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999), *Organizational Misbehaviour*, Sage, London.
- Aubert, N. & Gaulejac (de), V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris.
- Bellier, S. (1998), *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert, Série Institut Vital Roux, Paris.
- Besson, P. (1997), L'institution de la valeur : comment ré-articuler le sens de la responsabilité sur les logiques de marché ? in Besson, P. (coord.), *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'entreprise*, Vuibert, série Institut Vital-Roux, Paris, 121-150.
- Boltanski, C. & Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Bourrier, M. (1999), *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, PUF, Paris.
- Buckingham, M., Coffman, C. (1999), *First, Break all the Rules - What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, New York.

- Burgelman, R. A. (1991), Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation, *Organization Science*, 2, 3.
- Collinson, D.L. (1999), "Surviving the Rigs" : Safety and Surveillance on North Sea Oil Installations, *Organization Studies*, 20:4, 579-600.
- Cusin-Berche, F. (1998), *Le management par les mots : étude sociolinguistique de la néologie*, L'Harmattan, Paris.
- Delpuech, J.L. & Lauvergeon, A. (1988), Sur les traces des dirigeants, *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*.
- Du Gay, P., Salaman, G. & Rees, B. (1996), The Conduct of Management and the Management of Conduct : Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the "Competent" Manager, *Journal of Management Studies*, 33:3, pp. 263-282.
- Dutton, J.E. et al. (1997), Reading the Wind : How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers, *Strategic Management Journal*, 18:5, 407-425.
- Fixari, D. & Pallez, F. (1992), Comment traiter l'urgence ?, *Gérer & Comprendre*, n° 27, 78-86.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1996), *The Strategic Middle Manager*, Jossey Bass.
- Girin, J. (1995), Les agencements organisationnels, in Charue-Duboc, F., *Des savoirs en action*, L'Harmattan, coll. Logiques de gestion, Paris.
- Goshal, S. & Bartlett, C. (1998), L'entreprise individualisée : une nouvelle logique de management, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur (trad. par M.A. Schmitt de *The Individualized Corporation*, Harper, 1997).
- Grey, C. (1999), "We are all Managers Now" ; "We always Were" : on the Development and Demise of Management, *Journal of Management Studies*, 36, 5, 561-585.
- Hannaway, J. (1989), *Managers Managing : the Working of an Administrative System*, Oxford University Press, New York City.
- Hill, L.A. (1992), *Becoming a Manager : Mastery of a New Identity*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.).
- Jackall, R. (1988), *Moral Mazes - The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, New York.
- Kotter, J.P (1982), *The General Managers*, Free Press, New York (NY).
- March, J.G. (1994), *A Primer on Decision-Making : How Decisions Happen*, New York, Free Press.
- March, J.G. (1999), Les mythes du management, *Annales des Mines-Gérer & Comprendre*, 57, 4-12.
- Martinko, M.J. & Gardner, W.L. (1990), Structured Observation of Managerial Work : a Replication and Synthesis, *Journal of Management Studies*, 27:3, 330-357.
- Mintzberg, H. (1984), *Le manager au quotidien - les dix rôles du cadre*, Editions d'Organisation, Paris (1^{ère} éd. 1973).
- Mintzberg, H. (1994), Rounding out the Manager's Job, *Sloan Management Review*, Fall issue, 11-26.
- Moulet, M. (1992), *Le management clandestin*, InterEditions, Paris.
- Ocasio, W. (1997), Towards an Attention-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 18, Special Issue on Organizational and Competitive Interactions, 187-206.
- Pagès, M. et al. (1979), *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. (1996), *Becoming a Master Manager*, Wiley.

- Roberts, W. & Ross, B. (1995), *Make it so - Leadership Lessons from Star Trek, the Next Generation*, Pocket Books, New York (NY)
- Rosenfeld, P., Giacalone, R.A., & Riordan, C.A. (1995), *Impression Management in Organizations : Theory, Measurement, Practice*, Routledge, London.
- Sayles, L.R. (1993), *The Working Leader*, Free Press, New York (NY).
- Shapira, Z. (1995), *Risk Taking : a Managerial Perspective*, Russell Sage Foundation.
- Starbuck, W.H. (1983), Organizations as Action Generators, *American Sociological Review*, 48, 91-102.
- Stewart, R. (1988), *Managers and their Jobs*, Mac Millan, London (first published 1967).
- Stewart, R. & Barsoux, J.L. (1994), *The Diversity of Management : Twelve Managers Talking*, Mac Millan, London.
- Vidaillet, B. (1999), Comment les dirigeants forment-ils leur agenda décisionnel ? Une perspective cognitive, in Ingham, M. & Koenig, G., *Perspectives en Management Stratégique*, Tome V - 1997-1998, pp. 61-88.
- Watson, T. & Harris, P. (1999), *The Emergent Manager*, Sage, London.
- Weick, K.E. & Roberts, K. H. (1993), Collective Minds in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks (Cal.), Sage.
- Zarifian, P. (1998), Le blues des directeurs d'usine, *Performances Humaines et Techniques*, hors série Ergonomie de l'encadrement, 16-2.