

# INTRODUCTION

Ce livre traite de l'enseignement du management, c'est-à-dire de la direction des entreprises ou des organisations. Je crois profondément que les deux connaissent de graves difficultés, mais on ne peut changer l'un sans changer l'autre.

Le problème de l'enseignement du «management», c'est qu'il enseigne surtout la pratique des affaires, faussant ainsi l'idée que se font les étudiants du management au sens propre. Celui-ci suppose de conjuguer une bonne dose de métier (l'expérience), une part d'art (la clairvoyance) et une autre de science (l'analyse). Un enseignement qui place exagérément l'accent sur la science encourage un style de direction que j'appelle «calculateur», ou, si les diplômés se considèrent comme des artistes, comme le font un nombre croissant d'entre eux, un style que j'appelle «héroïque». Arrêtons ces simagrées! Nous n'avons pas plus besoin de héros que de technocrates dans les postes influents. Ce dont nous avons besoin, ce sont des hommes et des femmes équilibrés, dévoués à leur tâche, pratiquant un style de management que l'on pourrait qualifier d'«engageant». Ces personnes croient devoir laisser derrière eux une entreprise plus vigoureuse et non pas simplement une capitalisation boursière accrue. Elles ne confondent pas leadership et ego surdimensionné.

Pour former de tels dirigeants, il faudra introduire une nouvelle approche de l'enseignement du management, une approche engageante, elle aussi, qui encourage les dirigeants en poste à tirer les leçons de leur propre expérience. Autrement dit, il nous faut réintégrer le métier et l'art du management dans son enseignement, afin de les réintroduire dans sa pratique.

Si vous vous laissez guider par les titres des chapitres de ce livre, vous lirez un texte portant sur l'enseignement du management – la première partie étant consacrée à ses défauts, selon moi, la seconde à ce que l'on pourrait faire pour que ça change. Mais si vous lisez l'intérieur des chapitres, vous lirez un texte qui porte sur le management lui-même – et encore une fois sur les défauts que je lui vois et ce que l'on pourrait faire pour que ça change. Pour reprendre le sous-titre, nous portons un regard critique sur une pratique critique, celle du management, en

nous penchant particulièrement sur la façon de former les dirigeants. De nombreux livres abordent de façon lénifiante l'âpre pratique du management. Je crois pour ma part qu'il faut avoir le courage de regarder les choses en face, avec sérieux; l'affaire est trop importante pour qu'on la laisse au genre d'ouvrages qui encombrant les linéaires des librairies. À la vérité, les recettes faciles, les formules toutes faites pour régler rapidement les problèmes, sont les problèmes du management aujourd'hui, certainement pas la solution.

J'ai écrit ce livre à l'intention de tous les lecteurs qui aiment à réfléchir et s'intéressent à l'enseignement et à la pratique du management : enseignants, cadres dirigeants et simples observateurs. Ceci inclut à mon sens les candidats, les étudiants et les diplômés MBA, au moins ceux à qui ce diplôme inspire des doutes. Si ce que j'ai écrit ici est vrai, ils devraient être les premiers à lire cet ouvrage.

Les lecteurs qui s'intéressent à l'enseignement du management apprendront au fil des pages beaucoup de choses sur sa pratique. Ceux qui s'intéressent au management lui-même – portant un regard critique sur une pratique critique – s'intéresseront particulièrement à certaines parties du livre, en particulier les chapitres 4, 5 et 6. Avant de les lire, cependant, je leur conseille de jeter un coup d'œil sur l'introduction de la première partie et de parcourir le début du chapitre 1 (pages 5 à 13) et, dans le chapitre 2, les pages 37 à 43, 50 à 60 et 74 à 75. En outre, quand ils auront terminé le chapitre 6, je leur recommande les pages 311 à 316 et surtout les pages 329 à 332 du chapitre 9, puis les pages 362 à 372 du chapitre 11 et les pages 395 à 398 et 408 à 409 du chapitre 13.

J'ajoute que le texte est illustré d'encadrés très divers dont la lecture confère toute leur saveur à mes arguments.

La première partie de ce livre est intitulée « Pour en finir avec les MBA ». Certains le trouveront peut-être trop virulent, mais je l'ai conçu comme une critique sérieuse de ce que je considère comme une pratique profondément imparfaite. Si les MBA vous concernent d'une manière ou d'une autre, que ce soit parce que vous en recrutez ou en soutenez, que vous soyez leur professeur ou que vous soyez vous-même MBA, je vous conseille fortement de lire ceci, ne serait-ce que pour réfléchir quelques pensées sombres sur un diplôme si ostensiblement brillant. Si vous avez le moindre rapport avec des dirigeants (qui n'en a pas?) ou si vous l'êtes vous-même, j'espère que cette lecture vous ouvrira les yeux sur une activité d'une importance vitale qui échappe à tout contrôle social.

Les chapitres de cette première partie se présentent de la manière suivante : ce que j'appelle les MBA classiques s'adressent essentiellement aux jeunes ayant peu ou pas du tout d'expérience managériale (« Erreur sur la cible », chapitre 1). Faute de pouvoir utiliser l'art ou le métier, ils mettent l'accent sur la science, sous forme d'analyse et de technique (« Erreur sur les méthodes », chapitre 2). Ceci laisse à leurs diplômés l'impression trompeuse d'avoir reçu une formation de dirigeant, ce qui corrompt l'enseignement et la pratique du management, ainsi que les organisations et les entreprises dans lesquelles est pratiqué ce type de management (chapitres 3, 4, 5 et 6).

On a fait beaucoup de battage autour des changements opérés au cours des années récentes dans plusieurs MBA de renom. N'y croyez pas (« De nouveaux MBA ? », chapitre 7). Le MBA est un diplôme créé en 1908, fondé sur une stratégie qui remonte aux années 1950. Les véritables innovations dans l'enseignement du management, surtout en Grande-Bretagne mais à peine reconnues aux États-Unis, servent de transition entre la critique de la première partie et les idées positives présentées dans la seconde partie (« La formation des dirigeants »).

Un véritable gouffre sépare, hélas, la formation des équipes de direction et l'enseignement du management. La première mériterait que l'on y consacre un livre entier, mais nous nous contentons de donner ici un aperçu des pratiques les plus courantes (« La formation des dirigeants dans la pratique », chapitre 8) qui ouvre déjà des perspectives intéressantes pour l'enseignement du management.

Nos réflexions précédentes suggèrent un ensemble de principes généraux à la lumière desquels il est possible de repenser l'enseignement du management (« Développer l'enseignement du management », chapitre 9). Ces principes ont été appliqués dans une famille de programmes qui bouleverse l'enseignement du management et la formation des dirigeants en permettant à ces derniers de réfléchir à partir de leur propre expérience à la lumière de quelques concepts forts (chapitres 10 à 14). Nul ne peut fabriquer un leader dans une salle de cours. Mais les dirigeants existants peuvent améliorer significativement leur pratique dans une classe où leur expérience alimente la réflexion.

Tout ceci permet de conclure que les business schools elles-mêmes doivent être repensées, se métamorphoser en écoles de management (« Développer d'authentiques écoles de management », chapitre 15). Mais ces agents du changement seront-ils capables de changer eux-mêmes ?