**Business Schools: inévitable retour aux sources ?**

« Retourner aux sources n’est pas le signe d’une régression mais d’une fantastique extension. »

Alors que je n’avais pas dix ans, mon professeur de judo, François Vassart, me faisait régulièrement recopier des centaines de fois des phrases ou des pensées Zen dont je ne comprenais pas toujours le sens. Celle-ci, en particulier, me paraissait contraire à l’idéal de progrès permanent, tant au niveau personnel que collectif, qui nous anime si souvent, consciemment ou non. Aujourd’hui, près de quarante ans plus tard, je commence seulement à vraiment la comprendre. Le dernier séminaire en date de PhiloMa avec Ellen O’ Connor, auteur de *« Creating New Knowledge in Management : Appropriating the Fields’s Lost Fondations »* et de Henri-Claude de Bettignies, professeur à Insead et Stanford, a en effet illustré avec force la vérité profonde qu’enseigne cette phrase.

Forte d’avoir enseigné dans différentes business schools depuis plus de trente ans, O’ Connor a brossé pour nous de façon magistrale, l’histoire des business schools et des programmes de formation des managers depuis le 19ème siècle. C’est une histoire triste : malgré la volonté et les efforts répétés de plusieurs visionnaires depuis 150 ans, une approche unifiée de ce qu’est le management et de comment l’enseigner se fait toujours attendre. Ainsi, pour répondre aux demandes de l’industrie, Joseph Wharton, lui-même l’un des plus grands industriels de l’époque, créa en 1881 la Wharton Business School. Le but était de former de véritables managers, capables de répondre aux besoins des nouvelles grandes entreprises, transformées par les révolutions technologiques de l’époque et requérant un autre type de gestion que l’Eglise, l’Armée ou l’Etat. Le système éducatif de l’époque (universités, collèges,…) formaient alors des ingénieurs, des clercs, des comptables mais pas de managers. Malgré ses efforts, Wharton et nombre de ses successeurs échouèrent : la formation des managers resta, et reste encore aujourd’hui, une addition de formations à divers domaines d’expertise (comptabilité, finances, marketing,...) qui ne s’ancrent pas dans une théorie générale du management.

Et pourtant, des théories générales du management furent développées à l’époque. Il suffit de penser à Chester Barnard, Mary Follett ou Henry Fayol, les exemples les plus marquants de ce que appelle aujourd’hui le « classical management ». En effet, dès les début du 20ème siècle, tous trois développèrent, séparément mais de façon remarquablement convergente, leur théorie générale respective du management. De façon assez remarquable, tous trois ancrèrent également leur pensée dans une solide expérience pratique. Barnard, par exemple, fût, pendant 25 ans, le CEO de AT&T, le « Google » de l’époque. Malgré cela, les corporatismes professoraux eurent le dessus, protégeant leurs domaines d’expertises respectifs et empêchant le développement d’une « science globale » du management. Nous en payons en quelque sorte le prix encore aujourd’hui : les dérives de nos économies capitalistes ne sont pas sans lien avec les manières de penser et de gérer de la plupart de nos managers dont la vision morcelée et compartimentée du monde est en grande partie le résultat de leur formation, tout autant morcelée et compartimentée.

C’est pourquoi, de façon assez évidente, pour former une nouvelle génération de managers, capables de contribuer à une transformation positive de nos économies et sociétés, O’ Connor nous propose de ne pas tenter de réinventer la roue mais, simplement, de retourner à la « source » : la pensée classique du management. Et, ayant compris pourquoi elle n’a pas réussi à s’imposer, de comprendre en quoi cette pensée, qui reste étonnement pertinente aujourd’hui, et peut être le point de départ d’une « fantastique extension » de la pensée managériale actuelle.

Pour le comprendre, évoquons brièvement ci-dessous quatre idées fortes de la théorie générale du management de Barnard telle qu’il la décrit dans chef d’œuvre, « The functions of the executive » en 1938 et qui nous ont particulièrement interpellé :

1. **Coopération**

Reconnu pour avoir développé le premier une approche « systémique » de l’étude des organisations, Barnard considère que *« la survie à long terme d’une organisation dépend du maintien de la coopération des employés entre eux. Le maintien de celle-ci dépend elle-même de deux types de processus interdépendants :*

* + *ceux qui ont à voir avec le système de coopération de l’organisation avec son environnement et,*
  + *ceux qui ont à voir avec la façon dont l’organisation crée et rencontre la satisfaction des objectifs individuels des employés en son sein.*

*L’instabilité et les échecs en termes de coopération sont le résultats de problèmes dans ces deux types de processus séparément ou combinés. Les fonctions du manager sont celles d’assurer l’adaptation effective de ces processus ».*

Dans cette perspective qui combine de façon simple et pragmatique l’approche du management scientifique de Frederick Taylor et l’approche des relations humaines d’Elton Mayo, le manager doit donc veiller à adopter un comportement envers les collaborateurs qui équilibre la volonté de les traiter comme des « sujets avec des motivations à satisfaire » avec la nécessité, dans d’autres circonstances, de les traiter comme des « objets que l’on peut manipuler en changeant les facteurs qui les affectent ».

1. **Raison d’être (Purpose)**

Pour Barnard, la raison d’être (purpose) de l’organisation est le principe unificateur qui permet d’assurer les conditions nécessaires au maintien dans la durée de la coopération, condition essentielle de la survie à long terme de l’organisation. Bien plus, il pense que les relations de coopération au cœur de l’organisation, lorsqu’elles sont durables, peuvent être considérées comme une manifestation de cette raison d’être, la preuve même de son existence. Articuler, communiquer, inculquer la raison d’être de l’organisation chez tous ses collaborateurs est donc la tâche première du manager, non seulement du CEO mais également de tous les managers au sein de l’organisation, quel que soit leur niveau. Il est d’ailleurs intéressant de noter que « The functions of the Executive » ne s’adresse pas seulement aux CEO mais à tous les managers.

1. **Force centripète au sein d’une organisation vivante**

La science du management proposée par Barnard doit être basée sur l’expérience individuelle, sur l’exercice d’une responsabilité personnelle dans les organisations existantes. Gérer une organisation, c’est gérer une organisation vivante, or aujourd’hui on gère plus l’entreprise comme un outil mécanique. Pour Barnard, l’essentiel du manager est d’être le pivot de la création de valeurs, un pivot qui cherche à utiliser de manière positive les tensions, les forces opposées, centripètes ou centrifuges, inévitables dans toute organisation. Par exemple, les tensions entre l’exploitation d’une technique dans une optique de rentabilité et la place à donner à la recherche et à l’innovation, les tensions entre les individus et le groupe qu’ils constituent, les tensions entre le besoin d’accorder de la liberté aux gens pour donner libre cours à leur créativité et leur énergie positive et le besoin d’ordonner les choses pour qu’ils ne fassent pas n’importe quoi.

1. **Manager : professeur et praticien**

D’une part, selon Barnard, ceux qui vont participer à l’élaboration de ce management global doivent être aussi des praticiens, qui ont les pieds dans la réalité, qui ont trempé dans le mangement. Il faut sortir de l’idée que des théoriciens peuvent seuls développer une telle approche globale, alors qu’ils n’ont pas d’expérience pratique. Elle doit être le fait de praticiens qui veulent aller plus loin, éventuellement accompagnés de professeurs et de chercheurs. Cette connaissance ne peut croître que de manière progressive avec des petits groupes qui sont sensibles aux aspects scientifiques et de développement de cette matière. D’autre part et de façon tout à fait complémentaire, Barnard considère que l’une des fonctions essentielles du manager, quel que soit son niveau, est d’être un « professeur » (teacher), d’éthique ou de morale au sein de l’organisation dans laquelle il opère. En effet, tout ce qu’il dit ou ne dit pas, fait ou ne fait pas, est un signal « éthique », sur ce qu’il convient de faire ou ne pas faire, ce qui est acceptable ou pas, désirable ou pas, pour toute l’organisation.

Alors, aurons-nous l’intelligence de retourner aux sources de la pensée classique du management ? Il est en tout cas grand temps que nous puissions réaliser cette « fantastique extension » dans notre façon d’enseigner la gestion et de gérer nos organisations que ce retour aux sources pourrait procurer.