

La stupidité comme mode de management

Sophie Péters | 12/02/2013

La culture de la stupidité serait à l'origine de la crise financière de la City. Une étude anglo-saxonne note que l'intelligence des salariés est systématiquement découragée en temps de crise.

Voilà une étude qui devrait pousser les managers à s'interroger. Un rapport rédigé par les professeurs Andre Spicer (de la Cass Business School, qui fait partie de l'université City University de Londres) et Mats Alvesson (de l'université de Lund, en Suède), suggèrent que la culture au sein des entreprises de services financiers décourage les employés d'utiliser l'ensemble de leurs capacités intellectuelles..... Cela signifie que des questions importantes ne sont pas posées et que les oublis qui en résultent peuvent aboutir à des scandales comme la manipulation du LIBOR.

Dans « A stupidity-Based Theory of Organizations », ces deux professeurs vont jusqu'à indiquer que la série de scandales qui a frappé le monde de la finance en 2012 peut être attribuée à une culture largement répandue de la « stupidité fonctionnelle ». Des entreprises au sein desquelles la connaissance prime, comme les banques, ont développé une culture prônant l'attitude « N'y réfléchissez pas, faites-le. ». Réfléchir trop longuement à des difficultés et poser des questions gênantes sont des attitudes systématiquement découragées.

Quand la bêtise désarme

Les auteurs soulignent que les compétences des employés ne se sont pas réduites, mais qu'une véritable culture organisationnelle s'est développée : « De nombreuses entreprises, où l'intelligence des employés est primordiale, telles que les banques et les sociétés de services professionnels, assurent que les compétences sont à la base de leurs activités. Cependant, en y regardant de plus près, on s'aperçoit que la vérité est à l'opposé de cette affirmation. En réalité, la stupidité prime dans nombre de ces entreprises. Elles ne sont pourtant pas composées de personnes présentant de faibles QI. Habituellement, c'est même loin d'être le cas. Au contraire, ce sont plutôt ces entreprises qui incitent des personnes très intelligentes à ne pas mettre à profit l'ensemble de leurs capacités intellectuelles. Au lieu de cela, les employés sont supposés ne pas trop réfléchir et simplement faire leur travail », explique le professeur Spicer. Comme l'indique Robert Musil dans son opuscule intitulé « De la bêtise », celle-ci « endort la méfiance, désarme ». « On retrouve quelques traces de ce genre de finauderie dans certains rapports de dépendance où les forces sont à tel point inégales que le plus faible essaie de s'en tirer en se faisant passer pour plus bête qu'il n'est. (...) le faible qui ne peut pas irrite moins le détenteur du pouvoir que celui qui ne veut pas », écrit Musil. Mais aussi, comme le souligne cet intellectuel allemand dans cette conférence donnée en 1937, le phénomène de bêtise prend toute sa mesure dans des moments de panique....donc de crise, quand quelqu'un ou un organisme est soumis à une épreuve trop lourde ou une trop longue pression. De fait l'étude parue dans le « Journal of Management Studies » souligne que la « stupidité fonctionnelle contribue à maintenir et renforcer l'ordre dans

les organisations ». Un phénomène bien connu des psychologues qui relève dans la peur une suspension d'activité et de l'intelligence, qui pousse à remplacer la qualité des actions par la quantité.

Un mode managérial basé sur la persuasion

Rien d'étonnant donc à ce que des problèmes résultant de cette culture se révèlent d'après les deux professeurs uniquement lors de périodes économiques difficiles. Durant les périodes de croissance, cette culture permet, à l'inverse, aux employés de mieux collaborer et garantit que le travail est accompli de manière efficace et sans soulever de questions. Andre Spicer poursuit : « Quand les employés d'une entreprise posent peu de questions, ils ont tendance à mieux s'entendre et à travailler plus efficacement. Cela leur rend la tâche plus facile : ils en profitent également. » Tout simplement parce que confiance et bienveillance génèrent une autonomie propre à effectuer son travail sans non plus se poser de questions...

Ce qui caractérise ces situations de crise, note les deux auteurs, c'est le développement d'un mode managérial basé sur la persuasion avec force images et symboles visant à manipuler les troupes dans une seule et même direction. Sorte de lobotomisation qui permet de calmer toute velléité de sortir de la route tracée et qui, soulignent les professeurs, « bloque l'action ». Autrement dit, en évitant toute forme de confrontation constructive, les organisations se privent de ce qui fait l'essence même de l'échange des savoirs entre les salariés. Cette étude souligne ainsi à quel point les capacités cognitives des individus peuvent être limitées dès lors que s'instaurent des relations de pouvoir et de domination au lieu de faire appel aux ressources des individus.

"La plus dangereuse des maladies de l'esprit"

En 1937, Musil était visionnaire lorsqu'il déclarait dans sa conférence sur la bêtise : « on parle beaucoup aujourd'hui d'une crise de confiance de l'humanisme, d'une crise qui menacerait la confiance que l'on a mise en l'homme jusqu'ici ; on pourrait ainsi parler d'une sorte de panique sur le point de succéder à l'assurance où nous étions de pouvoir mener notre barque sous le signe de la liberté et de la raison (...) la bêtise « intelligente » entraîne l'instabilité et la stérilité de la vie de l'esprit. Ce n'est pas une maladie mentale. Ce n'en est pas moins la plus dangereuse des maladies de l'esprit, parce que c'est la vie même qu'elle menace ». Par un mode de management qui ne laisse pas de place à la singularité et aux ressources des individus, les organisations se privent de compétences essentielles pour continuer de se développer. Comme le dit le réalisateur belge Jacques Sternberg, peut-être qu'un jour on découvrira que la bêtise n'est rien d'autre qu'un virus".