

Pensée magique et Gestion des Ressources Humaines

En management, deux écoles cohabitent. D'une part, celle où le travail humain est vu comme un ensemble de rouages qu'il convient d'optimiser. D'autre part, l'école des ressources humaines qui contrebalance cette vision mécanique du management. Le point sur cette contradiction.

Depuis qu'il a été convenu qu'il fallait faire plus avec moins, la notion d'efficacité est entrée au cœur des organisations balayant, dans le vocabulaire des dirigeants, l'idée même de "résultats satisfaisants". Il faut donc normaliser, optimiser, régler, adapter, ajuster, rationaliser... bref manipuler les hommes comme des machines. Les conséquences de cette vision du management sont connues : démotivation et stress des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation. Pourtant dans la réalité quotidienne, les produits sont disponibles chez les commerçants, les primes d'assurances arrivent chez leur destinataire et les bénéfices de très nombreuses sociétés sont dans les chiffres noirs. Cela veut-il dire que cette rationalisation outrancière est le mode de management le plus pertinent de ce début du XXI^{ème} siècle ? Certes non. En effet, dès les années soixante, les départements des ressources humaines ont mis en place un ensemble de rituels destinés à compenser cette taylorisation du management et à accroître la motivation des collaborateurs. Ainsi, le mode de fonctionnement des entreprises est dicté par des cérémoniaux proches de l'obsession, caractéristiques de la pensée magique. Classiquement, on trouve dans le désordre (mais la liste est loin d'être exhaustive) : les inévitables entretiens d'évaluation annuelle où sont définis les objectifs de performance très souvent incontrôlables, la formation des collaborateurs où l'acquisition de nouveaux savoirs ne seront surtout pas évaluées, les pools de talents des hauts

potentiels de l'entreprise qui permettent de faire rêver les plus pessimistes, le repas annuel de l'entreprise, les définitions de missions ou de vision commune, bref tout ce qui va concourir un peu, beaucoup, passionnément, voire pas du tout à la motivation des forces vives de l'entreprise : les salariés. Certains auteurs voient dans ces cérémoniaux une aliénation sociale puisqu'elle soumet les individus aux forces occultes de la pensée magique. Il faut que les salariés participent aux rituels, car cela les conjure du licenciement. Mais cela contribue aussi aux immenses gâchis de temps et d'argent, que les entreprises pourraient investir plus judicieusement. C'est ainsi que les entretiens de fin d'année sont des combats où bien peu sortent vainqueur, les manuels de formation prennent la poussière dans les armoires, le repas annuel devient une inévitable corvée, les missions et les visions laborieusement élaborées pendent tristement sur les panneaux d'affichage. Jusqu'à quand faudra-t-il pratiquer ces rituels sans les remettre en question ?

Bernard Radon, consultant.

bernard.radon@coachingsystems.ch