

# Quatre réflexions critiques sur le management

## Notes de préparation au colloque "Individu et travail" organisé par le Professeur Goldschmid, EPFL, 1996.

J'aimerais poser comme hypothèse de travail le fait que le duo "Individu et Travail" est un couple maudit... comme si ces deux sphères avaient de la difficulté à s'entendre, à se coordonner, à se féconder, ...voire à se parler tout simplement. Chacun des deux mondes cultive un cortège de préjugés et d'a priori sur l'autre. En psychologie sociale, l'on parle de "représentations".

Grosso modo: les collaborateurs se sentent exploités et manipulés par les patrons qui eux se sentent mal secondés et mal entourés. Pour aller vite, ça donne des collaborateurs résignés, non exprimés, qui résistent tant bien que mal dans une entreprise dont le patron reste un manager incompris. Ce sont les données de bases.

Pour tenter une réconciliation entre ces deux univers divorcés... de nombreuses tentatives ont été imaginées dont l'aplatissement des hiérarchies qui a été perçues par les collaborateurs comme une manœuvre de plus destinées à les exploiter, puis les plus avant-gardistes ont instauré l'évaluation des chefs par les collaborateurs ce qui n'a pas calmé les jeux de pouvoir à l'intérieur des équipes...

Globalement je n'ai pas l'impression -dans mes observations- que ces deux univers, celui du collaborateur et celui de son employeur se rapproche... malgré les discours lénifiants sur l'esprit d'équipe, sur la performance partagée, sur le partenariat ou sur l'empowerment.

Evidemment que l'on peut parfois observer avec bonheur une entreprise citoyenne qui se soucie réellement de ses collaborateurs, qui est initiatrice de dialogue comme celle de Jacques Zwahlen (Veillon) ou d'autonomie comme celle de Jacques Mugli (Bobst) et de Michel Weissbrodt (Cimo Novartis).

Mais ces démarches sont audacieuses et elles restent rares... Et il ne faut pas croire qu'il est toujours facile, en tant que consultant interne, de convaincre votre Président à choisir ces stratégies plutôt que d'autres.

J'aimerais rapidement briser quelques lances à l'égard de ce couple maudit.

### 1. Première idée

#### **Le pouvoir hiérarchique n'est pas soluble dans le management moderne,**

En tout cas pas dans les entreprises que j'ai pu observer. On peut le regretter. M. Zwahlen -je parle sous son contrôle- a l'intime conviction qu'un groupe avec une autonomie totale sans leader ne fonctionne pas lorsqu'il est engagé dans la production de résultats, intégré dans une structure...

Reste qu'une culture de conquête ne va pas sans revers: une culture de l'anxiété qui se nourrit du fait qu'aujourd'hui, nous sommes tous des temporaires potentiels. Je renvoie ici aux fines analyses de Sennett sur les effets de la flexibilité.

## **2. Deuxième idée**

### **Le vécu répressif entraîne le vécu dépressif**

C'est que les entreprises modernes investissent fréquemment dans des grandes idées de réforme ou de changement. Soit elle centralise, ou alors elle décentralise, ou enfin elle s'organise en pyramide aplatée, elle pivote en organisation matricielle, elle proclame la Qualité Totale, le zéro défaut, après le zéro stock, etc... vous connaissez tous ça... Ce qu'il faut bien comprendre, c'est qu'à l'intérieur des entreprises, il y a des collaborateurs qui tentent de s'adapter... à tous ces changements apparents... je dis apparents car il est rare que les pôles du pouvoir changent réellement de mains. Et j'ai pu -dans les différentes recherches que j'ai menées- identifier que ces révolutions internes généraient une souffrance au travail... comme si les macro-idées écrasent les micro-vécus.

Et dans ce registre, je vous fais grâce de la lopezmania, du nom de M. Lopez un des patrons du groupe Volkswagen qui s'était fait spécialité de couper des têtes, c'est-à-dire de licencier massivement des collaborateurs. Il est vrai qu'aujourd'hui la rationalisation des coûts est devenue au manager ce qu'était la Saignée au médecin du Moyen-Age, le remède à tous les maux. Ce que l'on sait aujourd'hui, c'est que cette pratique thérapeutique affaiblissait le malade plus que ne le rétablissait.

## **3) Troisième idée**

### **Les organigrammes sont souvent des organidrames**

La motivation des collaborateurs est un sujet fréquemment débattu dans les entreprises. Et j'ai l'impression qu'il préexiste chez les managers, l'idée reçue comme quoi les collaborateurs ne sont jamais assez motivés, et qu'il faut par conséquent mettre en oeuvre des dispositifs managériaux pour stimuler la performance, du type salaire variable, évaluation de performance, stock option plan, etc... Par contre, on ne réfléchit jamais au fonctionnement de l'organisation qui induit des comportements de démotivation (le syndrome du petit chef caporal, le règne des procédures, etc...). Comme si les managers veulent changer les structures mentales des collaborateurs sans trop se poser la question des structures sociales et organisationnelles sans quoi les structures mentales ne seraient pas ce qu'elles sont.

Et déplacer ce regard accusateur des collaborateurs vers l'organisation, permettrait de réinstaller une dynamique de motivation qui ferait jaillir l'automotivation naturelles de collaborateurs brimée en permanence par les logiques de l'organisation qui les employe.

## **4. Quatrième idée**

### **On connaissait le prix de l'excellence grâce le livre fameux de Peters et Waterman, peut-être devrait-on s'intéresser au coût de l'excellence**

Plus de la moitié des entreprises citées dans le célèbre ouvrage le Prix de l'excellence -qui était la bible des managers dans les années 90- ont disparu ou ont eu de sérieuses difficultés. Peut-être devrait-on alors interroger sérieusement le coût de cette idéologie de la performance à tout crin qui, en devant la norme managériale obligée, génère des dysfonctionnements organisationnels graves tout en posant de nombreux problèmes éthiques non résolus.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

**Stéphane Haefliger**

**Sociologue**

**Boulevard de Grancy 27**

**1006 Lausanne**

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: [stepcom@bluewin.ch](mailto:stepcom@bluewin.ch)