

Le management post-moderne en quatre questions

**Interview minute parue dans *Entreprise romande*, décembre 2000
suite à une conférence donnée au Centre de Perfectionnement des
Cadres de Genève (CPCG).**

Vous vous en prenez au management post-moderne.

Qu'entendez-vous par là ?

Remarquez que je ne « m'en prends » pas plus au management post-moderne qu'au management classique. Ce qui est intéressant pour le sociologue, c'est bien plus d'observer l'évolution des techniques de la conduite des femmes et des hommes en entreprise.

Grosso modo, l'on pourrait dire qu'en cent ans de management l'on est passé de l'obéissance à un chef à l'adhésion à une logique. Hier Taylor souhaitait maîtriser les corps des employés, leur déplacement dans l'usine, leur présence horaire et leur force productive. Pour ce faire, il avait besoin d'une horloge timbreuse, d'un contremaître chronométrier, d'ingénieurs-militaires, d'outils spécialisés et d'une armée de contrôleur. Le principal client de l'employé, c'était le chef.

Ce que je constate aujourd'hui, avec d'autres chercheurs, c'est que les managers du troisième millénaire ne s'intéressent plus uniquement à cette dimension. Mais c'est bien « l'âme » des collaborateurs qu'ils souhaitent conquérir en cherchant à tout prix à faire adhérer leur équipe à des valeurs d'entreprise. Pour ce faire, les managers ont du inventer autre chose : des horaires libres (versus la timbreuse), un drh motivateur (versus les ingénieurs), les consultants (versus les outils spécialisés) et des chartes en tout genre en guise d'auto-contrôle. Et le collaborateur devient l'ambassadeur de l'entreprise et porte ses valeurs et ses combats.

Mais comment une entreprise peut-elle conquérir « l'âme » de ses collaborateurs ?

En mettant tout en œuvre pour faire adhérer les travailleurs à des valeurs (inscrites dans les chartes d'entreprise), à des logiques d'organisation, à des projets collectifs ou encore à des idéologies telles la performance, l'excellence, la compétence, la qualité totale, le client-roi ou encore l'intraprenariat auxquelles tous sont censés s'identifier sous peine d'être en infraction avec la culture de l'entreprise.

C'est ce que j'appelle le management "anti-téflon": des psychométriciens oeuvrent en permanence au sein des grandes unités pour vérifier si le collaborateur colle au profil-poste, adhère aux chartes de l'entreprise, s'il s'attache à ses clients tout en étant soudé avec le "team". Un des bras de levier important reste l'usage étrange de la formation continue qui de plus en plus concerne les dimensions « comportementales » des collaborateurs.

Ce management nécessite une stratégie spécifique de gestion des RH qui n'hésite pas à mobiliser à la fois le psychisme et le corps des collaborateurs. C'est ainsi que des workshops de méditation, de bien-être intérieur, de libération d'énergie, de management de soi-même¹, de PNL (programmation neuro-linguistique), d'AT (analyse transactionnelle), de

psychologie de la réussite, de LIFO (life organization) mais également des stages de sport extrême (raft, saut à l'élastique, marche sur les braises) et autre raid de survie cohabitent dans les catalogues de formation des entreprises post-modernes.

Quel effet ce type de management a-t-il sur les employés ?

Sans généraliser, mes recherches montrent que nous pouvons distinguer 4 idéaux-types de collaborateurs. Le Faussaire tout d'abord qui fera semblant de « jouer le jeu » et qui possède l'expérience suffisante pour simuler sans rien changer à son comportement au sein de l'entreprise. Le Perdant, qui regrette les anciennes règles du jeu desquelles il tirait son pouvoir, et qui suit le mouvement tant bien que mal. L'Intrapreneur, qui attendait avec impatience un nouveau type de management et qui se réjouit de rentrer dans la compétition pour accroître son influence. L'Expérimenté, qui se méfie des modes managériales parce qu'il en a vu défilé déjà un certain nombre sans observer les changements préalablement annoncés.

Mais tous, sans exception, se méfient grandement lorsqu'ils reçoivent l'ordre de participer à des cours de développement personnel ou encore à des stages sportifs. Car tous perçoivent, à des degrés divers, la présence imposée de coachs et de psy en entreprise comme un viol de leur sphère privée et se méfient des discours permanents sur le changement. Ils refusent que l'entreprise se préoccupe de leur « carte mentale », de leur « croyance limitante », de leur profil psychologique, de leur vision du monde et de leur capacité à communiquer avec leurs collègues. C'est la frontière entre la sphère publique et la sphère privée qui est ici remise en question par les nouvelles pratiques managériales.

Cette propension des entreprises à se préoccuper du bien-être personnel des collaborateurs est-elle vraiment nouvelle? Il y a toujours eu des patrons un peu paternalistes qui s'en occupaient ...

Votre question est intéressante, mais naïve. Les entreprises n'ont pas pour mission principale de se préoccuper du bien-être personnel des collaborateurs. Et ce n'est d'ailleurs pas leur rôle. Leur mission est plus simple : survivre, tenir des délais, conquérir des marchés, consolider leur position. Pour assumer ces défis considérables, les managers seuls ne peuvent rien. Aujourd'hui, dans presque tous les domaines, le chef n'est plus celui qui sait, mais celui qui coordonne ceux qui savent –les experts, les spécialistes- et qui détiennent les compétences métiers. Du coup ils sont condamnés à motiver, à former (formation et performance partagent d'ailleurs la même racine étymologique), à soutenir, à créer de la cohésion, à animer les équipes. Pour ce faire, ils doivent réinventer sans cesse de nouvelles stratégies de management... qui n'ont pas pour prétention d'apporter du bonheur, mais bien d'accroître la productivité et de générer de l'efficacité.

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

¹Même l'Etat succombe aux sirènes du « new public management post-moderne » : lire à cet égard l'article étonnant de Fati Mansour « Corde et discorde à la fonction publique » in *Le Temps*, 24 mars 1999, p. 1. Il y est rapporté que des fonctionnaires du Département de l'intérieur de l'Etat de Genève ont été conviés à un séminaire destiné à améliorer l'esprit de cohésion. Ainsi, le 18 mars 1999, aux abords de la Treille une dizaine de fonctionnaires aux yeux bandés ont tenté de former un carré à l'aide d'une corde jaune.