

Du bureau au chevet des mourants: sur les traces du loft-management

MARC BENNINGER - Plongeon – Mettre ses collaborateurs à rude épreuve pendant une semaine dans un environnement différent de celui de leur place de travail est le dernier cri du management. La méthode est controversée.

Des banques suisses qui envoient leurs cadres une semaine dans un hôpital au chevet de patients en fin de vie; des semaines dans la forêt, à dormir sous tente en treillis de camouflage accompagnés d'anciens du Vietnam; du saut à l'élastique; du canyoning. Baptisée loft-management par Stéphane Haefliger dans «Entreprise romande» de décembre 2003, la méthode serait censée rendre les participants plus transparents dans leurs relations. Soumis à rude épreuve, la personnalité des cadres «en stage» serait mise à nu afin de vérifier sa compatibilité avec les valeurs de l'entreprise. Comme les entretiens d'embauche de plus en plus axés sur la sphère privée du futur collaborateur le loft-management est-il en train de transgresser la limite entre vie privée et professionnelle? Pour en savoir plus, HR-TODAY a pris le pouls de quelques entreprises helvétiques.

Première difficulté à surmonter pour les personnes sondées: expliquer ce qu'est le loft-management. En clair, la méthode semble encore trop nouvelle pour avoir pris place dans le jargon RH des diverses entreprises contactées. Chez Swiss Re, Batigroup, la Banque cantonale de Fribourg et les informaticiens de Networkers: aucun stage de ce genre – même une activité physique grisante – n'est effectuée au sein de la maison.

Résultat: no comment.

Plus de chance chez Edipresse dont le porte-parole Michel Horwath, avoue à demi-mot pratiquer ce genre de stage: «Oui et non. On a l'occasion de faire des activités sportives. Mais en ce qui concerne les activités émotionnelles, nous n'en pratiquons pas. Nos journalistes voient déjà tellement d'horreur en reportage que cela nous semble superflu de les envoyer en stage dès leur retour.» Et qu'attendez-vous des semaines de sport? «Nous les faisons avec d'autres entreprises. Il s'agit simplement de favoriser des échanges et de prendre du bon temps».

Du côté d'ABB Suisse et de son porte-parole Lukas Inderfurth, le loft-management ne se pratique pas. «Par contre, nous participons au programme «Transfaire de la Société suisse d'utilité publique». Dernièrement, un de nos cadres est aller vivre une semaine dans une prison. C'est un programme d'échange: parallèlement, nous recevons des travailleurs sociaux sur les chaînes de production.» Et quel est le but de ce genre de stage? Qu'attendez-vous de vos cadres une fois de retour? «C'est difficile à dire, ils acquièrent une certaine ouverture sociale. Le mieux c'est que vous lisiez le rapport qu'ils ont rendu après leur semaine.» Le rapport en question raconte les expériences de deux cadres d'ABB. Le premier a vécu une semaine dans un centre pour toxicomanes. L'autre dans une crèche pour enfants seuls de la ville de Zurich. Leur première réaction concernant l'utilité de tels stages est le suivant: je n'en sais rien. Puis, progressivement, les langues se délient. «Cela m'a permis de défaire mes préjugés», raconte le premier. «J'ai dû me faire à l'idée qu'il y avait des moments de la journée où rien faire était au programme», poursuit le second. «Ce stage m'a appris à aborder mes collègues comme des être humains et non comme des ressources. Du coup, mon schéma: définir le problème – trouver la solution, ne fonctionne pas toujours», détaille le premier. L'autre parle de barrières émotionnelles qu'il aimerait désormais pouvoir dépasser sur son lieu de travail.

Sans prétendre être exhaustif, ce sondage révèle tout de même deux éléments intéressants. D'abord, il montre la lenteur de l'immersion des nouvelles méthodes de management dans le marché du travail puisque celle que nous présentons est encore peu pratiquée. Ensuite, ces mises en situation hors du cadre de l'entreprise, par des expériences comme celles faites par des cadres de chez ABB, contribuent à faire des responsables d'entreprises des personnes qui «ont une expérience de la vie». Manager des hommes n'est pas seulement transmettre de savants concepts, c'est aussi apprendre à leur parler quant survient un événement lourd d'émotions (deuil, maladie). Accompagner quelqu'un en fin de vie pour prendre le cas le plus extrême est sans aucun doute, un bel exercice de ressources humaines, le plus beau moment qui soit, disent ceux qui l'ont vécu. Le «management de l'extrême» a ceci de positif qu'il oblige à se surpasser