

A trop exiger la transparence totale...

Selon Stéphane Haefliger, sociologue du travail, le management «anti-téflon» qui exige une relation fusionnelle collaborateur-entreprise n'est ni innocent ni sans dangers.

PIERRETTE WEISSBRODT

Stages de survie en forêt et tenue de rangers, épreuve de la marche sur braises ou de l'accompagnement de malades en fin de vie, ou encore cours de méditation zen et grands shows évangéliques à l'américaine, comme y excelle Anthony Robbins, maître de la psychologie du leadership et de la performance... «Comment les managers justifient-ils ces nouvelles pratiques et leurs excès?» demande Stéphane Haefliger, sociologue du travail, directeur des ressources humaines de la banque privée Espirito Santo à Pully et chargé de cours à l'Université de Lausanne. Il s'agit de s'interroger sur les liens ambigus que le management contemporain entretient avec l'intelligence émotionnelle. Ces derniers ne forment-ils pas un couple maudit?

CONQUÉRIR L'INTIMITÉ

Stéphane Haefliger, invité récemment à Savièse par l'Association HR-Valais, qui groupe les professionnels de la gestion du personnel et de la formation continue, bouscule les idées reçues et les consciences. Alors que Taylor et Ford ont établi les bases de l'organisation scientifique du travail, s'intéressant à maîtriser les corps, les déplacements et les horaires, «brisant» le métier et séparant «ceux qui pensent et ceux qui vivent», à savoir les cols blancs et les cols bleus, le management actuel a d'autres objectifs et d'autres centres d'intérêt.

«Les entreprises attendaient autrefois de leurs salariés qu'ils soient simplement présents»

constate le sociologue du travail. Elles exigent aujourd'hui qu'ils soient transparents. Il s'agit pour elles de conquérir l'intériorité, l'intimité et le psychisme des collaborateurs, donc de conquérir leur âme. D'abord en initiant de grands projets soutenus à grands coups de chartes d'entreprise et de communication idéologique sur la performance, l'excellence, la compétence, la qualité totale, etc. Ensuite en investissant des sommes énormes dans la formation, de type «comportemental» s'entend puisqu'il est question de transformation de l'individu... au risque, hélas, de stresser davantage encore les collaborateurs.»

Il ajoute: «Et il faut que ça colle! Nous assistons à l'avènement du management «anti-téflon», management no limit par lequel les entreprises s'arrogent le droit de déplacer les frontières, pour conquérir le soi des collaborateurs. En cent ans on est passé de la logique d'obéissance au chef à celle d'adhésion aux valeurs des organisations. Les managers recherchent l'efficacité totale à grands coups d'organisation matricielle, de logique de réseau, de bureau virtuel, de team, de task force, d'incentive et autres frange benefit. A ce modèle managérial correspond un collaborateur mutant, sorte de superman dont les qualités personnelles ou savoir-être deviennent aussi importantes pour sa carrière que ses capacités techniques.»

ET LA SPHÈRE PRIVÉE?

Ce que Stéphane Haefliger désigne encore comme le loft management, source d'accultu-

ration et de mal-être, ressemble fort à ses yeux à une loft story de télé-réalité, laquelle expose médiatiquement ce que l'on cachait autrefois: l'intimité. «Et, du coup, les entreprises s'autorisent ce qui était alors interdit, à savoir d'interroger pseudo-scientifiquement le collaborateur sur ses propres valeurs, son psychisme, sa sphère personnelle et familiale, ses croyances, son réseau social, sa capacité de séduction, d'organisation et de communication...»

Pour quel résultat? «Certains vantent quotidiennement les mérites du quotient émotionnel (QE), mais aucune étude scientifique n'a encore démontré la suprématie du QE sur le QI (quotient intellectuel)! La prudence est donc de mise et il convient de tempérer les ardeurs du «tout au psy.»

D'un point de vue sociologique, Stéphane Haefliger émet donc quelques doutes: «Les collaborateurs ressentent intuitivement que le management postmoderne vise à détruire la saine distance entre la sphère privée et la vie de l'entreprise. Ils ne sont pas dupes! Ils savent pertinemment que l'entreprise ne leur offre pas un cadre de protection suffisant pour tout dire, tout montrer, tout dévoiler et donner accès à leur employeur au plus précieux d'eux-mêmes: leur identité d'homme et de femme. Certains ne veulent pas se soumettre à tous ces raids de survie, ces stages de méditation, d'analyse transactionnelle, etc. Et, ne prisant guère d'être psychanalysés, la plupart savent très bien déjouer les stratagèmes et opposer des tactiques résistan-

tes à ce dévoilement obligé!» Dès lors, poursuit Stéphane Haefliger, les responsables d'entreprise sont acculés à se positionner clairement sur le «comment manager sans vouloir transformer ou déformer les collaborateurs» et sur le «comment respecter leur représentation du monde». Un questionnement éthique et moral!

BON SENS ET CLAIRVOYANCE

Les catalogues de formation regorgent de cours de développement personnel (analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique, assertivité, gestion des conflits, coaching, psychologie de la réussite, etc). Stéphane Haefliger souligne: «Faire des choix requiert une grande dose de bon sens et de pragmatisme. Si l'entreprise commet des excès ou si l'individu ne se sent pas suffisamment respecté, le pacte de confiance qui scelle la collaboration sera remis en question. Et avec cela le risque de voir le collaborateur quitter l'entreprise!» ■

www.stephanehaefliger.com

Bibliographie

● Valérie Brunel, *Les managers de l'âme*, Editions la Découverte, Essai no 288, 2008, 210 pages.

● Vincent de Gaulejac, Nicole Aubert, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 2007, 358 p.

● Stéphane Haefliger, *Le loft management in Le Monde diplomatique*, mai 2004, disponible sur l'url <http://www.monde-diplomatique.fr/2004/05/HAEFLIGER/11183>