



■ Lettre aux amis et aux clients

„Ne pas corriger nos fautes, revient à commettre les mêmes erreurs.“
Confucius.

Il serait peut-être temps de remettre un peu d'humanité dans le management, à défaut de vouloir manager l'humanité

La fin du management ?

Une série impressionnante de décès par suicide dans les effectifs de France Telecom, et voilà le pays bouleversé.

On peut s'interroger sur le caractère compassionnel de cette émotion collective. Ce qui semble interpeller les médias est moins le drame épouvantable qui a touché chacune de ces personnes, de ces familles, que le décompte qui en est fait : 24 en 18 mois ! Voilà une épidémie bien inquiétante.

Est-ce à dire, comme certains chroniqueurs l'analysent, que le climat délétère de l'entreprise en est la cause ?

Craint-on que, les mêmes causes produisant les mêmes effets, nul ne serait à l'abri de cette dépression mortifère dès lors que les sinistres conditions seraient présentes : management intransigeant, objectifs inaccessibles, manque de moyens, deshumanisation, pressions au quotidien, harcèlement de toutes natures, mutations sauvages etc... ?

Une fête est tombée, pour mauvais management des personnes, c'est nouveau. Les syndicats ont pu afficher leur colère, les politiques leur vertu, la vie va reprendre son cours et les médias vont s'empresse de trouver une nouvelle source d'inquiétude ou d'indignation collective, pour capter l'attention d'un public de plus en plus désespéré.

De la bienveillance

Hier, j'ai fait un rêve. Oh ! Pas ce genre de rêve à la Martin Luther King qui fait date dans l'histoire, juste un tout petit rêve sans prétention.

J'assistais au mariage du Management et de la Bienveillance.

Qu'il semblait fort et sûr de lui, Management dans son costume de cadre sup', sanglé dans ses bonnes pratiques qu'il avait acquises dans les meilleures écoles !

Qu'elle semblait dérisoire à côté de lui, Bienveillance, petite vertu visiblement démodée.

Les amis de Management semblaient le considérer avec condescendance et j'entendis même un gourou célèbre susurrer à sa voisine, dirigeante d'une entreprise de pointe, que certes la mariée était mignonne mais que son charme discret paraissait bien désuet à notre époque moderne.

Intrigué, je m'approchai pour féliciter les jeunes mariés et, lorsque mon tour fut venu, je profitai de cet instant pour les questionner.

Je m'adressai tout d'abord à Management et lui dis : cela fait longtemps que je te connais et te pratique, aussi je t'avoue que ton choix me surprend un peu.

C'est très simple, me dit-il, je me suis rendu compte en la fréquentant que la bienveillance me rendait plus accessible à tous ceux que je dirigeais et qu'elle me permettait de travailler sans stress parce qu'elle établissait des relations de confiance.

Je me tournai alors vers Bienveillance et lui demandai : et toi, qu'est ce qui t'a décidé ?

Elle me répondit : comme mon nom l'indique, je veux du bien à mon entourage.

J'ai donc le désir de faire du bien et le management me permet de passer à l'acte.

Se regardant dans les yeux, ils ajoutèrent d'un air malicieux : unir nos volontés, n'est-ce pas mettre en œuvre une vieille recette de bonheur ?

Ne vous avais je pas dit que j'avais rêvé ?

.../...

Il n'en reste pas moins que cette « affaire » mérite réflexion, ou plutôt réflexions au pluriel.

- D'abord quant à son émergence : il a fallu que l'on dénombre les causes de décès, ce qui est loin d'être évident dans beaucoup d'entreprises qui n'ont pas un bilan social unique portant sur un effectif de cette taille en France. C'est plus la singularité de l'information que sa pertinence qui a valu ici. Le cas de France Telecom, si cas il y a, est-il si unique ?
- Ensuite quant à son analyse : cette morbide statistique (24 suicides sur 18 mois, soit 16 sur un an, pour 100 000 personnes) se situe – c'est horrible à dire, mais c'est l'exacte vérité – dans la moyenne nationale (16,5 suicides par an pour 100 000 habitants). Certes, s'agissant d'une population active, le nombre devrait être moins élevé, mais il n'a rien d'exceptionnel, hélas, en lui-même.
- Par ailleurs, est-il décent d'amalgamer ces 24 drames individuels dans une dialectique aussi binaire, faisant des conditions de travail leur cause essentielle ? On sait bien, malheureusement, que chacun de ces passages à l'acte est l'aboutissement funeste d'une détresse individuelle, spécifique, aux causes multiples, et que le rapport au travail est loin de tout expliquer, même s'il y prend toute sa place.
- Enfin, quant à ses conclusions : les thuriféraires de la vieille lutte des classes ont tôt fait d'incriminer puis de diaboliser le management, pervers et brutal par nature, l'entreprise, vouée au seul profit des affreux actionnaires et soumises à la sinistre loi du marché, l'Etat, au pire complice de ces malveillances, au mieux impuissant dans son rôle de protection du citoyen.

Et voilà les tenants de cette nouvelle pensée unique, celle qui ravale le travail à son étymologie (le tripalium, trépied auquel on attachait le cheval pour le ferrer, ou l'esclave pour le fouetter...) en pleine jubilation. Ah, qu'il était doux le temps du service public sans la contrainte du marché ! Ah, qu'il faisait bon vivre au temps du 22 à Asnières, quand une administration tatillonne mettait 6 mois à vous installer le poste en bakélite noire, propriété des PTT s'il vous plaît ! Tout cela serait risible si l'on parlait d'autre chose que de la mort d'hommes et de femmes. L'outrance est ici particulièrement obscène. Passons donc.

La souffrance au travail est passée en quelques années du rang d'objet d'étude à celui de « réalité » universelle. Nombre de thèses, d'émissions, de livres décrivent aujourd'hui le monde du travail, et singulièrement celui de l'entreprise comme générateur d'une souffrance inouïe, inédite. Cette souffrance serait le corollaire direct des nouvelles formes d'organisation du travail (division du travail, individualisation, systèmes de commandement, modes d'évaluation) dictées par les "contraintes du marché".

Et voilà le « management » et les managers tous coupables en puissance.

Manager est-il devenu un acte insoutenable ?
Est-ce la fin du management ?

Qui oserait pourtant prétendre que les relations du travail étaient plus clémentes et épanouissantes il y a seulement trente ans ? Ce serait manquer cruellement de mémoire, ou d'honnêteté intellectuelle...

Qu'on se rappelle simplement le taylorisme encore triomphant, le poids des « petits chefs », les conditions de travail et d'emploi de l'époque, la précarité déjà installée.

La baisse constante de la conflictualité sociale ne serait-elle due qu'à un délitement politico syndical, à un éclatement des identités sociales, aux replis individualistes ... ou aussi au fait que les causes qui généraient ces affrontements ont en partie – et heureusement – disparu ? On pourra épiloguer à l'infini.

Il n'en reste pas moins qu'on ne peut (hélas ?) concevoir une société sans travail ni le travail sans organisation, ni l'organisation sans... management. La question est donc de faire en sorte que chacun puisse jouer pleinement son rôle, et y trouver les conditions d'un épanouissement, ou, à tout le moins, celles du respect de son intégrité physique et morale.

Ces conditions sont connues ; leur mise en œuvre est du ressort de chaque responsable, qui doit savoir que toute personne a besoin de :

- Savoir comment faire son travail : veille-t-on suffisamment à l'adéquation et à l'évolution des compétences ?
- Savoir à quoi sert son travail : cherche-t-on à donner du sens au travail et même aux tâches les plus humbles ?
- Savoir ce qu'on pense de son travail : évalue-t-on avec justesse et dans le dialogue ?
- Pouvoir donner son avis sur son travail : fait-on participer chacun à l'évolution des processus ?
- Prendre des initiatives et se sentir utile : laisse-t-on des champs de responsabilités suffisants ?
- Tisser des liens dans son environnement de travail : s'assure-t-on de la bonne intégration des nouveaux, de la stabilité des équipes ?...
- Préparer son avenir : accompagne-t-on la personne dans l'expression de son projet professionnel
- Et... surtout, se sentir reconnue ! Reconnait-on chaque personne dans son identité, son professionnalisme, son effort, ses résultats ?...

Bref, faisons-nous suffisamment bien notre travail... de management ... avec toute la bienveillance nécessaire ?

Lille, le 20 novembre 2009

G. Brulant

S. Carnoy

J. Chapurlat

J-P Fray

J. Motte

Y. Lacomblez

P. Rouer

5, rue du Palais de Justice – 59800 LILLE – tel : 03 28 38 96 97 – fax : 03 20 78 11 70

Contact@bmv-associes.fr – net - site internet : www.bmv-associes.fr