

Témoignage de Pierre DRELON © AVANCE
Consultant et Intervenant en Management

Face aux maux du management – une réponse : La qualité du management !

Comment l'entreprise (activités censées transformer les rêves des Hommes en réalités) a réussi trop souvent à se créer comme premier ennemi : son propre personnel !

Compte tenu de la crise de la consommation, de la suprématie de la finance dans les affaires liés au fait que l'on gagne plus d'argent à faire travailler l'argent plutôt que les personnes, de l'augmentation sans cesse du chômage, de la compétition et de la concurrence internationales dans un contexte de mondialisation, des échanges sur des règles du jeu non communes et parfois même inexistantes et d'un contexte de non croissance durable dans nos économies, les entreprises sont tenues de rechercher en permanence la performance afin de ne pas être éliminées tout simplement par le marché. C'est comme si à rechercher à être le meilleur, on limitait tout simplement les risques. Si hier on parlait « d'efficacité », aujourd'hui on a mis la barre plus haute, puisque l'on parle de « performance ».

Étymologiquement, on débute déjà par un premier « maux », à savoir que « performance » renvoie à « perfection », et comme chacun le sait bien, la perfection n'est pas de ce monde, et encore plus dans un environnement autant en mouvement. À rechercher la perfection, il y a plus de probabilités à être déçu que satisfait, et concrètement à ne pas atteindre ses objectifs puisque la barre serait placée trop haute. Pire encore : dans l'interprétation du terme « performance » : dans sa définition anglo-saxonne, le terme renvoie à la notion de représentation. Une performance est un spectacle, une aventure, une belle histoire. Combien de stratégies d'entreprises sont aujourd'hui de belles histoires « représentatives » ? De belles histoires partagées et vécues avec les salariés ? À moins que l'on ne communique que les mauvaises histoires, ou les moins belles.

Par voie de conséquence, peut-être avons-nous là une explication d'un certain nombre de pratiques aberrantes ou malheureuses qui se développent au sein des entreprises dans les pratiques managériales.

Par exemple, dans telle entreprise il est devenu impossible de faire changer des ampoules mortes. À part s'y reprendre en 10 fois auprès de la hiérarchie ou de passer par les délégués du personnel, cela relève de l'impossible, sauf à le faire soi-même... mais c'est devenu interdit (risque physique). Et puis il faudrait pouvoir accéder au stock, cadré, contrôlé, surveillé comme des prisonniers. Et encore même pourrait-on y avoir accès, il n'y a plus de stock disponible... stock zéro oblige. Il faut donc trouver la personne homologuée ou habilitée à changer les ampoules qui devra faire demande appuyée par la hiérarchie auprès du service des achats afin de débloquer une ligne budgétaire.

Dans telle autre entreprise, une tâche de secrétariat nécessitait l'emploi de scotch double face. Problème : cette fourniture est non référencée par le service des achats auprès de la société fournisseur de fournitures de bureau. Il faut donc faire une demande au siège en plusieurs exemplaires, et... en anglais.

Dans une usine industrielle, la porte de l'atelier où travaillent en 3x8 les ouvriers est cassée et reste donc ouverte en permanence. Le personnel a juste froid. Les requêtes de la hiérarchie comme des représentants du personnel n'ont abouti à rien. Alors le personnel de nuit a décidé d'ouvrir systématiquement toutes les fenêtres des bureaux administratifs afin que ses habitants puissent à leur tour souffrir du froid en arrivant dans leurs bureaux le matin. En deux jours la porte de l'atelier fut réparée.

Dans une autre entreprise, il est expliqué qu'il ne faut plus perdre de temps à se déplacer d'un service à l'autre. *Utilisez mails et téléphones.* Quant aux réunions préférez les conférences téléphoniques qui permettent de rester au poste de travail et ainsi disponible en permanence !

Ailleurs nous avons rencontré une entreprise qui dit avoir amélioré les entretiens annuels d'évaluation en... les supprimant, pour les remplacer par des formulaires à remplir et des cases à cocher... plus simples que le dialogue... qui en final ne convient à personne ! Dans cette entreprise, j'ai entendu : « il faut *procédurer* les relations et ne plus perdre de temps en contacts inutiles ».

Combien de systèmes de rémunération sont devenus complètement déconnectés de la présence de l'effort, de la motivation, du mérite, de la ténacité, de l'atteinte des objectifs du collaborateur ? et je n'ose pas questionner sur le rapport aux compétences mises en œuvre.

Dans un magasin, l'absence d'efficacité de l'encadrement comme des représentants du personnel conduit le personnel à s'adresser directement à l'inspection du travail pour obtenir la remise en état du chauffage dans les réserves attendant aux entrepôts.

Dans une usine d'aluminium, un jeune tourneur fraiseur nous qualifiait les bienfaits de la dernière grève : « elle nous a permis de faire de nouvelles rencontres, de nouvelles connaissances et d'échanger sur les métiers des uns et des autres, mais encore sur les différentes pratiques et discours des managers. En plus cela nous a permis de visiter les nouveaux bâtiments de l'usine. »

Je ne veux pas détailler les déboires d'une entreprise de distribution qui perd tout ce qu'il possible de perdre comme argent, alors que la direction générale experte en logistique ne questionne jamais les magasins. Les directeurs commerciaux quittent l'entreprise les uns après les autres. La DRH ne s'inquiète pas, le président disposant d'un trésor de guerre issue de la famille « remettra des capitaux propres pour combler les pertes » (sic).

Récemment une grande entreprise pharmaceutique sclérosée par sa structure *divisante* nous a demandé de réaliser une formation à destination de l'encadrement sur le thème du « management transversal ». Il nous a été précisé dans le cahier des charges de l'entreprise que rien ne serait changé dans l'organisation. Il s'agit de développer les compétences du management sans avoir recours à son statut de hiérarchique. L'entreprise doit fonctionner en mode projet. La demande de notre client précise la durée de l'action : soit une demi-journée faute de temps ! Il nous a été précisé à la remarque que c'était un peu court, que nous pouvions proposer un complément en

formation individuelle de une demi autre journée mais cette fois au poste de travail et bien sûr en « e-learning » pour réduire les frais de formation !... Cherchez l'erreur. Et pourtant dans cette entreprise multinationale très avancée dans la recherche et le développement, le responsable formation comme le DRH semblent bien élevés, très propres sur eux et parlant un langage très élaboré. Ils doivent être intelligent, mais rien ne les surprend dans leur demande suite à notre interpellation sur le sérieux de l'objectif au regard de l'investissement formation.

J'arrête là les exemples, notre quotidien en foisonne. Cette multiplication d'absurdités est le plus souvent ignorée de la direction générale et de la présidence des entreprises. De l'autre côté, les salariés imputent ces difficultés à une volonté (!!!) de la direction. Tout cela est perçu comme du mépris, du manque de respect. L'incompréhension s'est installée, le manque de communication (action commune) est devenu l'élément structurant des conflits ouverts et larvés. La brèche est taillée. A partir de là, les pires généralités, procès d'intentions, jugements de valeurs vont inonder l'entreprise comme un tsunami incontrôlable. Cela va aggraver la situation. Ces absurdités, ces incompréhensions, cette absence de quête d'information pour mieux comprendre se qui se passe dans l'entreprise, vont alimenter fantasmes et imaginaire social où la vieille dualité va ressurgir :

- La direction n'aime pas les employés, elle maltraite le travail, comme ses clients et sa seule motivation est de s'en mettre plein les poches sans vouloir partager ;
- Les salariés ne sont pas intelligents, ils ne comprennent rien, ne veulent pas progresser, on ne peut pas leur faire confiance, ce sont des fainéants qui résistent à tout changement et remise en question. Il faut leur donner des ordres, et il faut les contrôler. Autant éviter qu'ils discutent entre eux, c'est malsain !

Il est normal dans notre métier d'intervenir de rechercher des signes récurrents dans ces entreprises où l'on observe ces dysfonctionnements.

Le plus souvent ce sont des entreprises où les membres de la direction ne vont pas ou peu dans les services, ne questionnent pas les salariés, ou ne les écoutent pas vraiment !

La direction ne cherche pas à se faire connaître, à prendre l'initiative de relations et à partager voire à présenter ou à expliquer vision, stratégie et situations économiques de l'entreprise et de ses concurrents. Alors oui, dans ces entreprises nous pouvons affirmer que pour le personnel, le travail a peu de sens. « Dans quelles directions va le navire ? ».

On a repéré aussi un pouvoir souvent ridicule pour ne pas dire inexistant des managers de proximité. Ils ne peuvent pas agir sur les augmentations salariales, ni sur les sanctions. Les partenaires sociaux sont plus rencontrés et écoutés que l'ensemble du personnel. Les représentants du personnel informent peu le reste des collaborateurs. Aussi le personnel est peu informé et encore moins les managers. Ils sont souvent incapables de répondre aux questions qui leur sont posés par leurs équipes. Alors des rumeurs et des incertitudes courent et se développent. Et leur légitimité comme crédibilité sont sacrément écornés... le pire en provenance de la direction parfois ! Si notre manager ne nous répond pas, c'est « qu'il y a anguille sous roche ». Le manager loyal ne dit pas qu'il ne sait pas. Quant au manager franc et sincère sur le manque de moyens et d'informations qui caractérisent sa mission, il détruit sa posture et l'image de l'entreprise. Les managers ne savent plus quoi faire, que dire, voire même où se mettre ? Ils sont pris en tenaille ! Ils se réfugient dans de multiples tâches administratives, bureaucratiques, de

gestion qu'on ne manque pas d'exiger d'eux. Ils abandonnent leurs rôles d'encadrement et d'animation. Faute de soutien, ils « laissent aller » et « laissent faire ». Les managers laissent ainsi la voie libre à toutes sortes de dérives, quand ils n'y participent pas eux-mêmes. Par conscience professionnelle, certains vont développer un management clandestin en transgressant les règles de l'entreprise pour que le travail puisse quand même se faire, ... *mais surtout n'en dites rien*. Le plus souvent ces managers nous demandent de rester discrets sur leurs pratiques. Ils craignent pour leur poste de travail à être plus exigeant que la direction.

D'autres vont lever le pied, se mettre en roues libres, et comme l'entreprise ne sanctionne plus (sous la pression trop contraignante du droit du travail – ou de l'impossibilité du travail), il n'y a plus rien à craindre. L'ambiance devient vraiment négative et parfois délétère où chacun se renferme dans son isolement et assure juste le minimum de son travail jour après jour.

A partir de là, tout ce qui relève de l'adaptation à l'environnement, la flexibilité, la réactivité, la collaboration, la coordination, l'apprentissage, le progrès continu, la qualité, etc... ne deviennent que des mots (ou des maux je voulais dire), des paravents, des écrans pour endormir. Les tâches d'encadrement, d'animation, de coordination ne sont plus assurées. Les retards, les erreurs, les dysfonctionnements s'accumulent. Ceux qui veulent bien travailler n'y arrivent plus. Ceux qui réussissent voient leurs objectifs augmenter, et ainsi se découragent voire se démotivent. Et chacun de s'en prendre à un fautif. Il faut trouver des coupables.

Dans cette ambiance terrible, les IRP (Instances de Représentations du Personnel) jouent un rôle capital. Certaines vont essayer d'exprimer de leurs points de vue ce qui ne va pas. Comme il n'y a pas de concertation, chacun ira de son couplet, de sa perception du côté de la feuille. Parfois blanche, parfois écrite (eh oui, la feuille a 2 côtés l'un recto, et l'autre verso). Vue de l'extérieur c'est à ne rien y comprendre. D'autres vont abuser de la situation et tout simplement profiter de leur statut d'IRP pour fuir le travail, et profiter des longues heures de délégation, pour en tirer des avantages personnels et de la protection sociale (liée au statut de salarié protégé). Individualisme quand tu nous tiens. Que ce soit d'un profil ou d'un autre, forcément la direction ne va pas accueillir avec intérêt les propos des IRP, quand ils ne vont pas rétorquer avec agressivité ou avec déni. Des rapports de force et des conflits ouverts ou larvés vont s'installer. Ici la direction va diriger en se moquant complètement du personnel, là les syndicats vont faire la loi.

La négociation sociale n'est plus présente, il ne s'agit plus de rechercher des solutions mutuellement avantageuses, encore moins de contribuer au développement de l'entreprise et au partage des succès avec les salariés. Il s'agit de dénoncer les autres, de trouver les coupables, de plonger dans les jugements de valeurs, et de chercher dans un rapport de force à faire plier l'autre ou à le réduire au silence. L'intelligence a disparu des relations qui ne méritent plus leur qualité de sociales. On plongerait parfois même dans des phénomènes d'« idiotie morale ». Tout cela entraîne un effondrement de la force de propositions, d'initiatives, d'engagement, d'innovations, de créativité et d'imagination. Il en résulte une perte d'efficacité, de performances qui paradoxalement n'apparaissent pas (en clair) dans les comptes de l'entreprise. Eh oui les comptes ne mesurent que « le matériel » et le « tangible » (emplois et ressources techniques, technologiques, financières et matérielles). Dans les comptes de l'entreprise l'Homme est une charge ! et non une ressource. Alors pourquoi y remédier ? Et ce n'est pas les contrôleurs de gestion ou les financiers qui vont alerter les directions générales sur la problématique de l'humain

qui n'a pas sa juste place, ça se saurait. C'est de moins en moins les ressources humaines qui sont de moins en moins relations humaines, et de plus en plus ressources au sens financier du terme (l'humain coûte) ou réglementations humaines. Mais comme c'est toujours « dans l'R », la DRH subsiste et s'intéresse de moins en moins au développement des compétences des collaborateurs. Cependant même si cela n'apparaît pas dans les comptes de l'entreprise, le vers est bien dans la pomme et peut mettre en cause l'existence même de l'entreprise ou des institutions quand il ne s'agit pas du secteur marchand. Mais le problème reste exactement le même.

Conséquences :

- Les conséquences économiques sont tellement évidentes qu'il n'est ni intéressant, ni utile de les développer. Si ce n'est qu'à généraliser des pratiques délinquantes des entreprises, on en produit un réel effet négatif sur le plan macro-économique. Les conséquences sont donc non seulement catastrophiques sur le plan micro économique des entreprises mais pas voie d'extension sur l'ensemble de la situation économique du pays.
- Les conséquences sur le bien-être de l'Homme au travail sont pires encore. Heureusement les textes réglementaires sur les risques psycho-sociaux de ces dernières années alertent sur le sujet et oblige les plans d'action. Faisons un vœu pour qu'ils ne soient pas que curatifs mais aussi préventifs. Toutes ces pratiques absurdes des entreprises augmente le stress au travail, les incompréhensions, les problèmes de communication, des pratiques de harcèlement, une dégradation de l'environnement et des conditions de travail. Cela débouche sur une augmentation des arrêts de travail, des accidents du travail, de l'absentéisme, du manque d'intérêt au travail et à son amélioration, de la perte d'espoir et de la perte de sens. Lorsque le magicien réussit à bloquer le cerveau des spectateurs ceux-ci sont immobiles et observateurs perdus. Un cerveau bloqué sur longue période entraîne un dysfonctionnement du corps et donc des attitudes et comportements d'immobilisme et/ou de résistance. Si le cerveau est « un filtre à sens », lorsque les éléments environnant n'ont plus de sens alors l'environnement bloque le cerveau des personnes, en entreprise : des collaborateurs : tout cela entraîne une dégradation des attitudes et comportements non conformes au bon fonctionnement de l'entreprise et de la société au sens propre du terme. Concrètement on constate des phénomènes de dégénérescence voire de décadence cérébrales.
- Les surcoûts liés à tout cela entraîne des ruptures de stocks, des retards, des défauts, des oublis, des malfaçons, des négligences résultant du désengagement des personnes, du laisser-aller, du désordre et du manque de coordination et d'espoir. Si l'entreprise n'est vraiment plus un lieu de rêves, comment peut-elle alors prétendre transformer les rêves de ses actionnaires ou de ses clients en réalités. Il y a incohérence. L'entreprise est devenue un lieu de risques psycho-sociaux, de tensions, parfois de haine. L'amour qui donne l'énergie du cœur n'alimente plus le cerveau de son carburant positif. L'intelligence est comme à l'arrêt.
- Le social reste perçu par la direction – ou les financiers (parfois ce sont les mêmes), comme une source majeure de coûts par rapport aux autres fonctions de l'entreprise (recherche, développement, industrielle, commerciale, logistique, informatique, etc...). Les missions de la DRH sont perçues de manière restrictive aux relations avec les Instances de Représentation du Personnel, au respect des dispositions légales, aux

recrutements et parfois plus souvent aux plans sociaux ou aux licenciements, parfois au développement de la formation (mais de moins en moins souvent).

Comment la situation peut-elle se redresser ?

Je suis persuadé qu'on ne redressera pas la situation économique des entreprises et donc par extension du pays sans une remise à plat et un investissement sur :

la qualité du management humain de l'entreprise.

Cela passe par :

- La valorisation du rôle de l'encadrement intermédiaire de l'entreprise, à commencer par les 1ères lignes de management de proximité. Notre époque n'aime plus la proximité, elle préfère l'individualisme, l'impersonnel et la distance qu'elle comble par de la technologie et ses nombreux écrans. Il faut retrouver du contact !
- L'encadrement intermédiaire doit se sentir soutenu, être formé plus que jamais, disposer du temps, des outils et des méthodes nécessaires et des informations nécessaires à l'exercice de sa mission. Les managers doivent faire l'objet d'une appréciation sur la qualité de leur animation indépendamment des objectifs opérationnels qui leurs sont donnés, car l'espace temps n'est plus le même.
- La sensibilisation de toute la chaîne hiérarchique à l'importance qu'il convient d'accorder à la dimension humaine en tant que vecteur de réussite durable, parce que l'humain est une réelle énergie renouvelable.
- Par une volonté tenace de la direction des entreprises à respecter les valeurs de l'humanité qui ne seraient pas que financières ou techniques.
- La mesure et l'évaluation de la qualité du management qui doit être valorisé comme un vrai métier mené par des personnes qui disposent du talent et de la passion pour le grand autre.
- Le courage pour la direction générale à soutenir les managers par rapport aux pouvoirs pris et donnés aux partenaires sociaux pour encourager et développer un vrai dialogue social.
- La perte d'illusions des directions générales sur ce qui se passe dans leurs entreprises et qu'ils descendent « de leurs hauteurs », pour rejoindre le terrain et ses collaborateurs, qu'il convient d'écouter pour comprendre les problèmes de l'entreprise et progresser. Il faut aussi que la direction générale puisse disposer de circuits fiables d'informations remontantes.

Comme le résultat est une résultante, il s'agit d'un jeu gagnant-gagnant, d'un jeu à somme positive. Il y a un point de convergence entre les aspirations sociales et humaines et les contraintes économiques et financières des entreprises. Ce point de convergence c'est la performance. L'un ne peut se faire sans l'autre, et même pire au détriment de l'autre. Et la performance, peut-être une belle histoire.

Pierre Drelon
AVANCE