

Le management pathogène

par Jean-Marie Gogue *

Devant la montée incessante de troubles psychiques chez les salariés, certains étant assez graves pour qu'ils soient reconnus comme des maladies professionnelles, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à recourir aux services des consultants en psychologie. Différentes causes ont été identifiées : harcèlement moral, compétition interne, pression de la hiérarchie, diversification des tâches, management par projets, etc. Les livres et les articles consacrés à ce problème de société qui concerne des millions de Français se multiplient. Certains dénoncent la course à la productivité qui soumet le salarié à des injonctions paradoxales ; d'autres voient émerger dans les entreprises une idéologie de la culpabilité. Tous réclament un débat sur la souffrance psychique au travail ; aucun ne propose de solution constructive.

Les symptômes présentés par les psychologues peuvent être considérés comme des causes de ce mal vivre, d'une certaine manière, mais seulement comme des causes superficielles. La cause unique et profonde de ce problème est, à mon avis, l'adhésion des cadres dirigeants à une certaine idéologie de commandement. Cette hypothèse n'a pas été évoquée par les psychologues parce qu'elle échappe, de toute évidence, à leur compétence. Disons-le tout de suite : le problème vient de ce que la majorité des cadres dirigeants de ce pays n'a pas conscience de sa responsabilité essentielle, qui est de conduire un système humain ; la majorité ne sait même pas ce qu'est un système humain.

Un grand patron français, qui fut vice-président du MEDEF, me disait il y a quelques années : « le management est un jeu simplificateur ; mon rôle est de mettre l'organisation sous pression ». Obsédé par cette vision réductrice, il a conduit son entreprise à une quasi faillite. Beaucoup de cadres dirigeants français croient comme lui que le *nec plus ultra* du management est l'analyse systémique. Le principal défaut de cette méthode, qui fut célèbre il y a 20 ans, est d'utiliser un modèle mécaniste de l'entreprise dans lequel chaque élément réagit à des signaux. Or les êtres humains ne réagissent pas à des signaux. Un système humain n'est pas comparable à une locomotive à vapeur dans laquelle il suffit d'augmenter la pression pour aller plus vite. Mais les cadres dirigeants n'aiment pas s'occuper de problèmes humains ; il est tellement plus facile pour eux de donner des objectifs à leurs subordonnés sans s'inquiéter de savoir comment ceux-ci pourront les atteindre ! Ironie de l'histoire : en se désintéressant des problèmes humains et en faisant travailler les gens dans la crainte de ne pas tenir leurs objectifs, les cadres dirigeants provoquent encore plus de problèmes humains.

La meilleure méthode de management que je connaisse a été mise au point par Deming, qui fut pendant longtemps le conseiller le plus apprécié des grands patrons japonais. La troisième édition de son livre *Hors de la Crise* est parue récemment. Cette méthode exige que le cadre dirigeant étudie le système humain dont il est responsable. Au lieu de mettre en concurrence les individus et les équipes, il doit les faire travailler pour optimiser toute

l'entreprise en fonction d'un but bien défini ; il doit faire en sorte que chacun comprenne comment son travail s'accorde avec celui des autres ; il doit abandonner les objectifs chiffrés. Dans ces conditions, les salariés sont plus heureux et les résultats de l'entreprise s'améliorent. De telles sociétés existent autour de nous ; comment les reconnaître ? Pour un observateur averti, le témoignage des salariés suffit à révéler que le système ne fonctionne pas sous la menace, mais dans un climat de confiance, signe d'un management humaniste.

** Président de l'Association française Edwards Deming, Maître de conférences à HEC.*

Les Echos, 10 juin 2002