

# Avant-propos

*Le management à la française serait-il dépassé ?* demandait la *Harvard Business Review* en 2015.

Les observateurs français et étrangers du management à la française sont à peu près unanimes à souligner son incapacité à favoriser la performance humaine dans l'entreprise, pourtant seule capable d'assurer la compétitivité dont l'économie nationale a tant besoin.

Pour savoir de quoi il s'agit et apprécier le bien-fondé de ces sévères appréciations, il convient, en premier lieu, d'adopter une définition convenable du terme *management*, trop souvent mis à toutes les sauces. Si la langue française a accueilli le mot dans ses dictionnaires, elle s'obstine à le définir comme *un ensemble de techniques de gestion et d'organisation*. Or personne ne conteste les qualités de gestionnaire des managers français, bien au contraire. Le présent ouvrage définit le management de manière différente, comme *l'art de conduire une équipe vers des résultats ciblés, dans le cadre d'une organisation appropriée* et c'est ici que le bât blesse : les Français font volontiers l'impasse sur la dimension humaine du management qu'ils appellent *le social*, qu'ils traitent avec condescendance et qu'ils délèguent la plupart du temps aux ressources humaines. À la fin de l'année 2009 et faisant suite aux 44 suicides parmi les membres de son personnel, la direction de *France Télécom* annonçait un *plan d'action traitant à la fois du social et du business*. Dans l'esprit de nos dirigeants, le *business* est l'ensemble des processus opérationnels générateurs de résultats, alors que le *social* est une fonction de support secondaire, appelée à fournir au personnel un ensemble de prestations visant à satisfaire des besoins physiologiques basiques (cantine, machine à boissons, aire de repos...) et à gérer des obligations légales (paiement des salaires, congés, formation...).

Nous considérons dans ce livre que le management n'a rien à voir avec le *social* et est en réalité de nature opérationnelle au même titre que le *business* : un personnel bien traité contribue en effet à la prospérité de l'entreprise et permet de satisfaire ses partenaires, clients, actionnaires et salariés, comme le montre le cercle vertueux tracé par l'école de Harvard.



*Le cercle vertueux de l'école de Harvard*

Si, par contre, les managers restent sourds aux besoins psychologiques du personnel, les performances de l'entreprise ne peuvent rivaliser avec celles de concurrents qui accordent davantage d'attention à sa dimension humaine. La situation devient pire encore, si le management devenant pathogène, les collaborateurs sont poussés au stress, au *burn-out*, voire au suicide ; les performances de l'entreprise s'effondrent alors. La France mérite-t-elle la mauvaise réputation que lui impute, entre autres, la célèbre université de Harvard ?

À la fin du siècle dernier, le mot d'ordre était : *la ressource humaine est le bien le plus précieux de l'entreprise*. Les DRH faisaient appel à des gourous pour expliquer aux cadres que le *commandement* était révolu, qu'il convenait d'adopter un *management mobilisateur* afin de construire un *projet partagé d'entreprise*, que chacun devait devenir un *intrapreneur*, prendre modèle sur les pratiques de la nouvelle économie de la Silicon Valley, s'inspirer de l'exemple donné par les Japonais qui

savaient mobiliser leurs équipes. Ces louables intentions sont rapidement devenues lettre morte.

La mondialisation, puis la crise économique qui a suivi le krach de 2008, ont entraîné un revirement total de pensée. Maintenant, le discours serait plutôt : *observez la croissance de l'économie chinoise qui s'explique essentiellement par la quantité de travail fournie par les employés en contrepartie de bas salaires.*

Les nouveaux comportements de la hiérarchie se prétendent modernes, adaptés à la conjoncture, alors qu'en réalité, leur archaïsme rappelle singulièrement des pratiques qu'on croyait révolues depuis plus d'un siècle. Les échelons intermédiaires transmettent à la base les exigences du sommet, non seulement sans apporter de solution novatrice, mais en substituant à l'autorité légitime qui prend sa source dans la compétence, un autoritarisme qui parfois dégénère en harcèlement.

Trois expériences professionnelles successives dans le secteur privé ont poussé Jean-Pierre Percy à écrire ce livre :

- En tant que cadre dans l'industrie, qui lui a permis de faire connaissance avec le management vécu et parfois subi dans la grande entreprise.
- En tant que consultant pendant vingt ans, il s'est familiarisé avec les managements français, américain et japonais ; sa longue collaboration avec le groupe *Sumitomo*, repreneur de *Dunlop*, a considérablement enrichi son expérience.
- Enfin, sa fonction de président, pendant dix ans, d'une association qui emploie 100 salariés, l'a confronté concrètement aux questions d'ordre humain que doit traiter un responsable de PME.

Au cours de cette longue carrière, il a notamment été frappé par l'écart abyssal qui perdure en France entre ce qui est enseigné au cours des stages de management et les pratiques de l'encadrement ; il a pensé qu'il serait constructif d'en analyser les causes et d'en évaluer les effets pour proposer des solutions radicales, à la fois dans l'intérêt des salariés et des entreprises.

Clarisse Kachkémian a complété cette analyse grâce à 20 années passées dans la Fonction publique puis à la prise en charge par sa société Clarisse KA des problèmes administratifs des entreprises, souvent liés au management.

Après avoir établi un diagnostic des attitudes et comportements hiérarchiques qui démobilisent le personnel et pénalisent l'entreprise, les auteurs proposeront au lecteur une étude du champ d'action managérial et de l'environnement qui l'influence, pour décrire les effets de ces dysfonctionnements et proposer des solutions aptes à inverser enfin la tendance.

# Chapitre 1

## Symptômes et diagnostic

Le concept de management date des années qui ont suivi la seconde guerre mondiale. Il vise à maîtriser les attitudes et les comportements professionnels grâce à des pratiques voulues et non plus subies, ayant pour objet l'efficacité de l'entreprise en même temps que le bien-être des salariés.

### *L'amanagement*

L'a-management (a privatif) caractérise la période durant laquelle les attitudes et les comportements professionnels ne faisaient l'objet d'aucune enquête, d'aucune recherche, d'aucune formation, d'aucun effort consacré à la prise en compte de la dimension humaine des entreprises. En France, l'ère de l'amanagement s'étend de la création des manufactures royales (XVII<sup>e</sup> siècle) aux années 1970-1980, en exceptant toutefois, mais seulement en partie, la parenthèse paternaliste du XIX<sup>e</sup> siècle.

Les pouvoirs publics ont été longtemps seuls à réglementer les rapports sociaux. Ainsi, la loi Le Chapelier de 1791 proscrivait toute forme d'organisation entre employés (corporations, compagnonnage, syndicats, mutuelles...) elle interdisait bien entendu la grève et même toute négociation salariale entre patrons et ouvriers, sous peine d'amende,

voire d'emprisonnement. Ce texte ne fut abrogé qu'en 1864 par la loi Ollivier qui abolit le *délit de coalition* et par la loi Waldeck-Rousseau qui légalisa les syndicats.

Les entreprises s'en tenaient de leur côté à un règlement intérieur qui traitait des droits des employeurs et des devoirs des salariés d'une manière parfois fort cocasse. Ainsi, les employés qui désiraient être chauffés sur le lieu de travail, étaient-ils priés par certains règlements intérieurs de fournir le charbon ! Les cadres rédigeaient des notes de service et donnaient des ordres à des *petits chefs* qui les transmettaient à la base avant de vérifier leur bonne exécution. La communication était exclusivement verticale et il y avait un nombre important de *transmetteurs d'ordres* entre le sommet et la base de la pyramide hiérarchique. Les sans-grade se cantonnaient dans un rôle frustrant d'exécution pure et simple. Dans ce contexte, la contestation prospérait, les syndicats réunissaient un nombre croissant d'adhérents et les grèves paralysaient l'activité économique du pays. Cette crise de société atteint son paroxysme en Mai 68, le monde ouvrier se ralliant aux étudiants et leurs manifestations conjointes dégénérent en combats de rue contre les forces de l'ordre.

La qualité de la communication dans l'entreprise était aléatoire ; selon le caractère, l'éducation, l'humeur des individus, elle pouvait être empreinte de bienveillance, voire de cordialité, comme elle pouvait dégénérer en maltraitances diverses allant, au XIX<sup>e</sup> siècle, jusqu'aux châtiments corporels infligés à de jeunes enfants dans les mines et les manufactures.

Plusieurs initiatives sont à l'origine du management tel qu'il est ici défini.

Entre 1927 et 1932, une expérience est conduite par Elton Mayo, professeur à Harvard, chez *Western Electric*, société américaine de *Hawthorne*, qui produisait des équipements électriques.

Afin de déterminer les facteurs favorisant la productivité, Mayo sélectionne un groupe d'employées qu'il fait travailler dans différentes conditions, en jouant notamment sur l'intensité de l'éclairage. Quelles que soient les modifications, la productivité augmente presque toujours et demeure élevée quand bien même les employées sont remises dans leurs conditions habituelles de travail.

Bien entendu, le résultat n'a rien à voir avec ces dispositions. C'est le fait de s'occuper des salariés, d'aller les voir sur leur poste de travail, de les écouter et de tenir compte de leur avis qui génère le gain de productivité.

Cette expérience donne naissance, en psychologie, à « *l'effet Hawthorne* » qui décrit la situation dans laquelle les résultats ne s'expliquent pas par les facteurs expérimentaux, mais par la prise de conscience des individus qu'ils participent à une expérience dans laquelle ils sont partie prenante et qui les motive.

Entre les deux guerres, des travaux relatifs aux rapports hiérarchiques sont réalisés par Frederick Taylor aux États-Unis et Henri Fayol en France ; ils visent essentiellement à organiser le travail dans les usines pour le premier, à administrer les entreprises pour le second. Le lien entre les besoins psychologiques de l'employé et les finalités de l'employeur de même que la prévention et le traitement des conflits sociaux n'est pas leur préoccupation.

Cherchant un remède à ce qu'il appelle la « *flânerie systématique* » des ouvriers, Taylor introduit le chronométrage dans les ateliers et les bureaux dès 1881, avec la volonté de doper la productivité. Il rationalise le travail en éliminant les déplacements et gestes inutiles. D'abord mis en œuvre aux États-Unis chez Ford, ses travaux inspirent quelques industriels français, notamment André Citroën, à partir de 1910. Les conditions de travail qui s'ensuivent sont décriées avec humour par Charlie Chaplin dans son film *Les Temps Modernes*, mais déclenchent des grèves dures à partir de 1912.

En France, Henri Fayol, traite de la direction des entreprises qu'il définit comme l'art de *prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler*. Son approche a une vocation plutôt administrative.

Interpellés par les excès du taylorisme, les Américains Abraham Maslow, et Douglas McGregor sont, dans les années 1950 à 1970 les pionniers du management tel qu'il est défini dans l'avant-propos du présent ouvrage. Les sociologues commencent alors à se pencher, au moins théoriquement, sur le rapport existant entre le bien-être des hommes au travail et la prospérité de l'entreprise.

## *L'après 68*

En France, les accords de Grenelle mettent fin au désordre de Mai 68 ; négociés entre gouvernement, patronat et syndicats de salariés, ils marquent un tournant et conduisent peu à peu à des relations sociales moins tendues dans l'entreprise.

On assiste à un développement généralisé de la négociation qui va se maintenir jusqu'au tournant économique de 1977 et l'arrivée du chômage de masse. Les accords de Grenelle lancent, en outre, des groupes de travail dont l'un, qui se réunit pendant deux ans, débouche sur l'accord de 1970 instituant la formation professionnelle continue dans les entreprises de 10 salariés et plus.

À la suite de cette mesure, les organismes de formation prospèrent et proposent des programmes qui intègrent des notions nouvelles essentiellement inspirées des travaux réalisés aux États-Unis et, plus tardivement, des pratiques des entreprises japonaises.

Le management devient un sujet à la mode. On lance successivement un grand nombre de thèmes sur ce sujet : management participatif, projet partagé d'entreprise, gestion des conflits, leadership, conduite du changement, management de proximité, management à distance, management transversal, management de la qualité totale, management de transition, management s'appuyant sur l'intelligence émotionnelle...

Les entreprises prennent conscience d'une évolution des idées et remplacent les directions du personnel par des directions des ressources humaines ; celles-ci embauchent des spécialistes qui abordent avec de nouvelles orientations des domaines tels que le recrutement, la définition des fonctions, les organigrammes, la formation, l'évaluation, la promotion et le plan de carrière.

Les pratiques progressent-elles alors en proportion des moyens mis en œuvre ?

Rien n'est moins sûr. Les formations sont reçues avec intérêt mais, pour diverses raisons qui seront analysées dans ce livre, elles ne débouchent guère sur des progrès tangibles.



## *Les défis du monde actuel*

Le prix Nobel américain d'économie Joseph Stiglitz a montré<sup>1</sup> à quel point le monde actuel est bouleversé par les conséquences du krach de 2008 et à quel point la foi dans le libéralisme et la mondialisation est mise en cause par cet événement. Thomas Piketty<sup>2</sup>, dans un ouvrage qui a fait le tour du monde, a dénoncé de son côté l'une des évolutions caractéristiques de notre époque, la concentration de la richesse et du pouvoir entre un nombre restreint de mains. Bien que ces constats fassent la démonstration d'une évolution peu souhaitable, on entend souvent dire de nos jours que le malaise des salariés français résulte de leur inaptitude à faire face à ces défis. Ils seraient cramponnés à leurs avantages acquis et à une conception du travail devenue incompatible avec les nouveaux enjeux économiques ; ils seraient inaptes à accompagner le changement accéléré qui caractérise notre temps. Mais ce changement est-il enviable ou faut-il chercher des solutions pour le contrer, en revenant, entre autres, comme le suggère Joseph Stiglitz, à une saine régulation des activités bancaires permettant de prévenir un nouveau krach ?

Jusqu'à la fin des Trente Glorieuses, c'est-à-dire jusqu'au tournant de 1973 marqué par la crise pétrolière, le contexte dans lequel l'entreprise est relativement stable, le coût de l'énergie reste modéré, les États-Unis et l'Europe se partagent l'essentiel de la production mondiale, les institutions évoluent lentement, la technologie progresse moins vite que de nos jours, les marchés domestiques confrontés à la pénurie de l'après-guerre absorbent une grande part des capacités de production et les échanges internationaux sont moins sensibles au dogme libre-échangiste qu'aujourd'hui.

Alors que le taux de croissance est de 1,9 % en 2017, il atteint 5 % en France dans les années 1950-1973. Sans compter le taux de chômage structurel (le taux au-dessous duquel un pays ne peut descendre quand la croissance économique est forte), le plein-emploi est assuré et les salaires garantissent une progression constante du pouvoir d'achat en devançant la hausse des prix. Un étudiant en économie politique entend son professeur affirmer que, grâce à l'expérience acquise avec la crise de 1929, les gouvernements disposent maintenant des moyens d'éviter un nouveau krach. Cette prévision optimiste se révélera malheureusement fautive en 2008.

1. Stiglitz J., Le triomphe de la cupidité, *Les liens qui libèrent*, 2010.

2. Piketty T., Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle, *Seuil*, 2013.

Le contexte favorable des Trente Glorieuses, joint aux prestations de l'État-providence d'après-guerre, masque un management inexistant jusqu'en 1968 : à l'exemple de l'armée, les employeurs exigent que la hiérarchie sache obtenir ce qu'elle exige et les rares formations proposées à l'encadrement sont consacrées au *commandement*.

À partir des années soixante-dix, l'économie change de visage : la *stagflation* fait son apparition (inflation élevée associée à une croissance faible et à un taux de chômage important), les barrières douanières sont renversées par le Japon puis par une quantité croissante de *pays émergents*, le progrès technologique s'accélère, à la suite de la hausse brutale du prix du pétrole, le coût d'un grand nombre de matières premières augmente, la concurrence oblige à vendre des produits de qualité alors que précédemment, on se contentait de distribuer des produits peu élaborés, la délocalisation des fabrications vers les pays à faibles coûts salariaux s'organise et un chômage persistant fait son apparition. S'il est passé sous la barre des 9 % en France à fin 2017, il reste encore à vérifier que la courbe s'est enfin durablement inversée.

La crise économique qui fait suite au krach de 2008 généralise la tendance à fermer des entreprises, à sacrifier des pans entiers de l'industrie, à céder des activités à des groupes étrangers, à banaliser les licenciements économiques et les reclassements difficiles, à délocaliser la production et certains services.

Les entreprises survivantes et demeurées en place adoptent des solutions draconiennes pour améliorer leurs résultats. Elles gèlent les rémunérations, transfèrent leurs difficultés de gestion à leurs fournisseurs en faisant appel à des acheteurs *tueurs de coûts*, externalisent le plus possible d'activités (sous-traitance), précarisent les contrats de travail (CDD, recours accru au travail temporaire), délocalisent la production vers des pays où le coût du travail est largement inférieur, remplacent la main-d'œuvre par des machines, renégocient les acquis sociaux et suppriment le paiement des heures supplémentaires et primes diverses.

Dans certains domaines, à la crise s'ajoutent des mutations d'ordre commercial. Ainsi la progression des ventes par Internet rend la vie difficile au commerce traditionnel, notamment aux hypermarchés, tel *Carrefour* qui envisage maintenant de réduire ses effectifs de façon drastique.

Les salariés sont donc malmenés, dans le privé comme dans le public. Les statuts protecteurs (Fonction publique) et les privilèges accordés à certaines catégories professionnelles sont remis en cause, comme dans le cas de la SNCF. Cependant, rien ne permet de mettre en doute l'aptitude des employés et ouvriers à relever les défis du monde actuel ; rien n'accrédite l'idée qu'ils soient incapables « d'accompagner » le changement ou au contraire de l'infléchir. Le changement tel que nous l'observons est-il une fatalité ? Non, car il dépend en grande partie des décisions politiques. La même remarque peut être faite en ce qui concerne l'économie. Ainsi, la croissance est souhaitable, mais sous une forme compatible avec nos intérêts vitaux alors que sous sa forme actuelle, elle est la principale source des émissions de gaz à effet de serre.

De même, la pratique d'un nouveau management parfois enseigné et souvent orchestré par des directions peu respectueuses des besoins psychologiques de l'homme au travail, produit des effets dévastateurs. Non, le changement n'est décidément pas synonyme de progrès.

## ***Le management pathogène, ses effets sur le salarié***

On parle de management pathogène lorsque les attitudes et les comportements hiérarchiques démobilisent le personnel dans un premier temps pour le stresser ensuite et enfin le désespérer. Ces comportements qui vont de l'indifférence au harcèlement, tiennent tantôt à la malveillance de chefs incontrôlés par leur direction, tantôt à la mise en œuvre d'une politique orchestrée par les dirigeants.

Les dégâts commencent dès le début de la vie professionnelle. Voici par exemple la lettre adressée peu de temps après son embauche par un étudiant en contrat d'alternance à l'un des directeurs de la grande entreprise qui l'emploie.

« Monsieur,

*Tout d'abord j'espère que vous allez bien et vous souhaite une bonne et heureuse année 2018 !*

*J'aimerais faire un point avec vous sur le déroulement de mon alternance. Pour rappel, je suis en contrat pro dans votre entreprise en tant que chargé de communication. Vous ayant fait part*

*des difficultés rencontrées avec mes responsables (N+1 et N+2), nous étions convenus d'informer également l'administration de mon école pour trouver une issue.*

*À mon grand regret la situation ne s'est pas réellement améliorée. En effet, j'ai beaucoup de mal à prendre mes marques du fait que :*

- *D'une part ma N+2 (tutrice d'alternance) me donne une quantité de tâches purement organisationnelles (demandes de travaux qui ont peu d'intérêt pour le poste et l'apprentissage, telles que de la gestion de projet, des notes de synthèses jamais utilisées, etc.). En outre, ses directives sont très floues, peu concises et exemptes de deadlines.*

*Par conséquent, j'ai beaucoup de difficultés à avancer et cela crée des conflits. Je lui en ai parlé à plusieurs reprises mais rien ne change.*

- *D'autre part, je reçois de mes deux responsables des remarques désobligeantes ayant trait à ma personnalité et à mon physique (totalement hors cadre professionnel).*

*À titre d'exemple, la semaine dernière mon N+1 m'a fait savoir qu'il me trouvait « trop à l'aise, souriant, sociable, pas assez neutre, béni-oui-oui, trop peu classique » ; s'ajoute à cela « une rigueur inexistante », un côté « beau gosse qui se fout de tout » (je reprends ses mots...).*

*Et le plus aberrant, je n'ai pas le droit de répondre en utilisant certains mots comme « d'accord ». Je reçois également des réflexions sur ma façon d'entretenir ma moustache (on frise non la moustache, mais le ridicule).*

*S'ajoute à cela une façon de s'adresser à moi très hostile sans raison apparente et des humiliations en réunion (à deux reprises). Je leur en ai fait part, en vain.*

*Après m'être remis en question j'ai mené une petite enquête en interne et me suis aperçu que je ne suis pas le premier alternant qu'ils traitent de la sorte (même leurs homologues s'en plaignent...).*

*Aujourd'hui je me trouve dans une situation très inconfortable : mon apprentissage ne mène nulle part, je n'apprends rien et je travaille dans un climat relativement anxiogène.*

*C'est la première fois que je me trouve dans une telle situation, toutes mes expériences professionnelles précédentes s'étant bien déroulées.*

*Je suis resté tout à fait courtois avec mes responsables pendant 5 mois mais je doute de pouvoir tenir, sans exploser, jusqu'en septembre.*

*Peut-être pourrions-nous en discuter en tête-à-tête ou par téléphone, selon vos disponibilités ?*

*Dans l'attente de vous lire,*

*Bien à vous, »*

Depuis l'envoi de cette lettre, l'étudiant, courageux mais pas téméraire, confirme par courriel à la direction toutes les informations qu'il diffuse et reçoit, sans que cette précaution chronophage choque qui que ce soit. Sa situation s'en trouve nettement améliorée sur le plan relationnel, mais certainement pas sur le plan de l'efficacité !

Les jeunes embauchés ne sont hélas pas les seuls à pâtir de comportements pathogènes. Le rapport commandé au cabinet *Technologia* par *France Télécom* à la suite des 44 suicides qui avaient endeuillé cette entreprise entre 2007 et 2010 dénonçait déjà : «...une ambiance de travail tendue, voire violente, une grande défaillance du management qui rend le personnel orphelin de sens et de leadership, des conditions de travail dégradées qui entraînent une fragilisation de la santé physique et mentale de certains salariés, un fort sentiment d'insatisfaction ainsi que des problèmes de reconnaissance au travail. »

L'inspection du travail, appelée à intervenir dans la même entreprise, au même moment, pointait du doigt de son côté la politique de réorganisation et de management menée par *France Télécom*. Cette administration notait entre autres : « ...non quelques dysfonctionnements isolés, mais la mise en œuvre d'une politique délibérée de direction. »

Le rapport est accablant et confirme celui de *Technologia*, les deux études s'accordant pour incriminer les attitudes et les comportements hiérarchiques.

Les abus constatés chez *France Télécom* sont aujourd'hui sanctionnés par la justice et font l'objet de mesures correctives depuis que l'entreprise s'appelle *Orange*. Les pratiques évoluent-elles pour autant ?

Une nouvelle vague de suicides (11 en 2013, 10 en 2014, dont 8 ont une relation explicite au travail) a frappé le groupe *Orange*. Les syndicats, de leur côté, jugent les solutions adoptées peu efficaces et dénoncent un climat de tension poussant de plus en plus d'employés à recourir aux anxiolytiques.

Un salarié d'*Orange* témoigne :

*« Voici quelques expériences ahurissantes que je vis chez Orange, entreprise censée être experte en communication !*

- *J'ai l'interdiction de contacter directement certaines personnes (95 % de celles qui appartiennent à mon univers professionnel) comprenant prestataires, fournisseurs ou supérieur hiérarchique d'un autre service.*

*Cela est d'autant plus étonnant qu'il m'est également interdit de contacter une attachée de presse ou un directeur de cabinet. Selon l'expression utilisée par mes responsables, je "ne suis pas légitime pour les contacter directement".*

- *La moindre action est soumise à des procédures de validation lourdes. En effet, l'approbation préalable et indispensable d'un simple mail de 5-6 lignes peut parfois prendre plusieurs jours !*
- *J'ai été étonné de constater que ma supérieure (directrice de communication !) s'est aperçue, à la suite d'une conférence téléphonique, qu'il était important de communiquer avec les collaborateurs des différents services ! Elle a ainsi pu prendre conscience que cela évitait les "doublons" vis-à-vis des prestataires, partenaires, fournisseurs et permettait d'avoir une vision élargie des actions menées par le groupe et par conséquent d'adopter une stratégie de groupe et non plus de service isolé.*
- *Le groupe est en majorité constitué de salariés d'âge mûr (40-60 ans). Leurs procédures sont archaïques et je remarque que les nouvelles méthodes de communication faisant appel aux outils digitaux sont très mal appréhendées (incompréhension du fonctionnement des réseaux sociaux, difficulté à lire et comprendre les metrics, banque de données permettant d'analyser l'impact et la portée des actions sur les réseaux et plus largement le Web Social). Ces personnes ont beaucoup de mal à se référer à la nouvelle génération pour acquérir les compétences indispensables.*
- *Enfin, je constate qu'une forte pression est exercée sur les salariés au plus bas de l'échelle hiérarchique. »*

*Orange* n'est malheureusement pas un cas isolé. Le sociologue Denis Monneuse<sup>3</sup>, après dix années d'enquête, constate que dans nombre d'entreprises françaises, les cadres se taisent et que le fossé se creuse entre le management intermédiaire et les dirigeants.

Le Conseil économique et social dénombre globalement en France un suicide par jour directement lié au stress professionnel.

Selon le ministère du Travail, deux millions de salariés subissent du harcèlement mental et des maltraitances, 500 000 sont victimes de harcèlement sexuel ; sur 5 ans, plus de 1 000 tentatives de suicide sont comptabilisées en France sur les lieux de travail dont 470 sont suivies de décès.

Eczéma, insomnies, alertes cardiaques, troubles musculo-squelettiques, ulcères, cancers, dépressions, tentatives de suicide sont les conséquences les plus fréquentes des maltraitances constatées sur les lieux de travail.

Un certain nombre de chefs d'entreprise, de cadres et d'agents de maîtrise sont persuadés qu'un management par la peur, certains disent même par la terreur, est bénéfique pour l'entreprise : peur de ne pas atteindre les objectifs, d'être mal *noté*, de perdre un marché, de se faire réprimander et parfois même insulter, d'avoir à se justifier, de rater une promotion, de sacrifier sa vie familiale au profit de sa carrière, d'être muté à un poste moins attractif ou plus lointain, d'être *mis au placard*, de perdre son emploi.

Le management par la peur se manifeste sous forme de pressions qui génèrent des résultats apparemment rapides et positifs, mais, à moyen terme, par la démobilité du salarié, la baisse de son efficacité et en fin de compte, par des difficultés relationnelles et de la contestation.

Certains chefs d'entreprises, persuadés qu'ils améliorent leurs résultats en se débarrassant d'une partie de leurs effectifs, ont recours à des spécialistes, des « *videurs* », qui savent provoquer des démissions, moins onéreuses que des licenciements et l'encadrement apporte en général sans mot dire sa contribution active à cette politique de direction. On peut s'étonner que des salariés acceptent ainsi de nuire à leurs collègues, mais il convient de rappeler une expérience qui explique ce comportement.

3. Monneuse D., Le silence des cadres, enquête sur un malaise, *Vuibert*.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, Stanley Milgram, chercheur américain de l'université de Yale, hanté par l'holocauste, cherche à comprendre comment un homme peut être poussé à maltraiter sur ordre un autre être humain.

Sous prétexte d'étudier l'effet de la punition sur l'apprentissage, une autorité demande à un participant d'administrer des décharges électriques (fictives) à un tiers dès que celui-ci donne une mauvaise réponse à la question qui lui est posée, l'objectif réel étant de mesurer le niveau d'obéissance à un ordre contraire à la morale.

Trois personnages participent à l'expérience : un scientifique représentant l'autorité, un acteur relié à des câbles électriques bien entendu non alimentés, qui joue le rôle de « victime » et un troisième individu placé devant une manette de commande, qui reçoit les ordres du scientifique et décide de les exécuter ou non.

Selon les résultats, publiés en 1963 dans le *Journal of Abnormal and Social Psychology*, l'expérience montre que, sous la pression d'une autorité crédible, la plupart des personnes exécutent les ordres qu'elles reçoivent même si elles sont informées qu'elles peuvent se retirer de l'expérience et que les chocs électriques infligés à l'autre peuvent avoir de graves effets sur sa santé.

Un demi-siècle plus tard, les conclusions de Milgram sont validées par une équipe de l'université de Varsovie qui obtient des résultats très proches de ceux du chercheur américain en reproduisant fidèlement son expérience. L'étude polonaise, publiée dans la revue *Social Psychological and Personality Science* montre que 72 des 80 participants ont accepté d'administrer à leur « victime » le niveau d'électrochoc le plus élevé, pouvant entraîner la mort (450 volts). Pour la même expérience, Milgram avait obtenu un taux de 65 %. L'expérience de Milgram a été répétée en France lors d'une émission de télévision. L'enregistrement peut être visionné sur Youtube sous le titre Le jeu de la mort.

## ***Les effets du management pathogène sur l'entreprise***

On comprend mal le laxisme des dirigeants à l'égard du management pathogène, car, préjudiciable aux salariés, il ne l'est pas moins à l'égard des entreprises. Des conséquences humainement moins dramatiques



que les suicides mais beaucoup plus largement répandues malmènent les organisations dont la relation hiérarchique est pervertie : une ambiance qui se dégrade, un absentéisme qui s'accroît, une surconsommation d'antidépresseurs, un désintérêt pour le travail, sont des signes révélateurs d'un malaise qui pénalise lourdement le *business*.

Mais ces dérives passent généralement inaperçues tant elles progressent insidieusement.

Les révélations de la presse sur la partie émergée de l'iceberg concernent les douloureuses pertes humaines précédemment évoquées. Par contre, personne n'a jamais tenté d'évaluer l'impact de la partie immergée, à savoir la moindre valeur du travail fourni par des employés démobilisés. Comment ne pas déplorer ces manques à gagner qui ne sont jamais pris en compte ?

Le management par la terreur, variante du management pathogène, crée un contexte qui pénalise l'entreprise. Si le salarié stressé sous-utilise son potentiel, devient moins productif, moins créatif, moins persévérant, moins communicatif, moins prompt à proposer des solutions aux problèmes auxquels il est confronté, moins attentif à la qualité du produit ou du service rendu, moins attaché à la réussite collective, combien l'entreprise perd-elle de points de compétitivité ?

Selon les enseignants de Duke University<sup>4</sup>, par exemple, les participants à une réunion à laquelle prennent part des « chefs », se taisent, d'abord parce que les chefs parlent beaucoup et laissent peu de temps aux autres pour s'exprimer, ensuite, parce que tout le monde pense que ces chefs ne prennent pas en compte les idées de leurs subordonnés. Cela se traduit par un déficit de créativité dans les groupes de travail.

Les participants sont persuadés que les chefs n'ont ni la volonté ni la capacité de s'engager dans un processus de discussion ouverte. Cette entrave compromet l'efficacité des réunions. Il est toutefois possible d'éviter cette regrettable issue si une règle du jeu est adoptée par le groupe, selon laquelle la participation active de chacun facilite l'atteinte de l'objectif.

4. Duke University, The negative impact of leader power on team performance (*l'impact négatif du pouvoir hiérarchique sur les performances de l'équipe*).