

Crise du management Quelle réalité ? Quelles solutions ?

Cette question n'est pas née avec la crise actuelle. Elle s'est imposée à moi dans une librairie à la lecture des titres de plusieurs ouvrages rassemblés sur un présentoir :

- Profession salaud, une manière d'être en entreprise*¹,
- Objectif Zéro-sale-cor*², avec son sous titre évocateur, *Petit guide de survie face aux connards, despotes, enflures, harceleurs, trous du cul et autres personnes nuisibles qui sévissent au travail*,
- Travailler avec des cons*³,
- Guide pratique pour réussir sa carrière en entreprise (avec tout le mépris et la cruauté que cette tâche requiert*⁴,
- Mort de peur, la vie de bureau*⁵,
- L'open space m'a tuer*⁶,

Après réflexion, ces ouvrages se faisaient l'écho de précédents succès de librairie, le premier dans un registre bien différent (quelques années auparavant), *le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*⁷, de Marie-France Hirigoyen, le second plus récemment, *Bonjour paresse*⁸, Corine Maier, le tout semblant constituer alors un sujet de préoccupation par la prise de distance grandissante des salariés à l'égard de leur travail⁹.

Courant 2008, l'actualité se chargeait dramatiquement de vouloir confirmer cette impression par une série dramatique de suicides liés au monde du travail - notamment au Technocentre de Renault.

Aujourd'hui la crise financière ramène encore un peu plus le sujet sur le devant de la scène. Mais sommes-nous devant un sujet à la mode ou participons-nous à un débat de fond ?

Surtout ne pas vouloir participer à la récession mais analyser des tendances et tenter de proposer des solutions.

Une approche sociologique impliquerait des enquêtes et entretiens. Notre approche n'ayant pas cette ambition, nous citerons nos sources et tenterons de rapprocher des faits et des données théoriques pour éclairer notre sujet.

Sources principales : publications, articles de presse, sondages et enquêtes, témoignages, pratiques professionnelles tirées de l'expérience personnelle.

1 – QUELLES CRISES ?

A - Crise des modèles théoriques

La question de la théorie du management pourrait ici être posée et avec elle, celle de la question du vocabulaire (qu'entend-on quand on parle de management ?). A savoir, existe-t-il une vraie théorie du management tant la plupart des ouvrages sont le fruit d'acteurs plus ou moins légitimes à produire de la théorie sans réelle base méthodologique. Mais débat trop large pour notre cadre. Peu d'ouvrages consacrés à cet aspect du management.

A noter cependant l'ouvrage d' Henry Mintzberg « Des managers, des vrais ! Pas des MBA »¹⁰, où l'auteur se livre à une remise en cause du mode d'enseignement des nouveaux managers et l'ouvrage de Michel Berry, « Une technologie invisible, le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains »¹¹.

Néanmoins cette faible teneur théorique des méthodes de management favorise le développement des modes et des idées reçues qui prennent ainsi le pas trop souvent et trop facilement sur les faits et les pratiques, a fortiori quand celles-ci reposent sur des observations de bon sens.

EX1 : deux étudiants de Polytechnique sont à l'origine d'un canular en inventant de tout pièce une théorie de management (« strategic alignment ») prétendument initiée par deux professeurs fictifs de la Harvard Business School dans une note adressée à une soixantaine d'acteurs professionnels du conseil et de l'enseignement du management). Conclusion seules 2 personnes ont détecté la supercherie.

EX2 : en 2007 ouvrage publié par 2 professeurs de Stanford, Jeffrey Pfeffer et Bob Sutton intitulé « Faits et foutaises dans le management »¹² où il développent le concept de « evidence based management » c'est-à-dire le management fondé sur la preuve. Au-delà du contenu souvent pertinent, soulignons simplement ici comme illustration de notre propos, une forme nécessaire mais finalement pleine de bon sens de retour aux faits (après des années de divagations divers et variées ?)

EX3 : en 2008, publication d'un « petit bréviaire des idées reçues en management »¹³ par un collectif de chercheurs en management (sciences de gestion) qui tente (et y arrive le plus souvent) de démonter et analyser eux aussi à l'épreuve des faits, un certain nombre des croyances les plus répandues dans les pratiques de management, de gestion et de stratégie d'entreprises

Quelques exemples de croyances et d'affirmations : « avec cette nouvelle méthode de management, nous serons plus performants » , « la maximisation du profit pour l'actionnaire, c'est l'objectif naturel de l'entreprise » « il faut responsabiliser » , « la stratégie c'est l'affaire des dirigeants » ou encore « pas de bonne réunion sans Powerpoint ».

Retenons avec ces ouvrages, l'idée que les théories du management peuvent être battues en brèche par les acteurs eux-mêmes du monde du management. Alors qui croire ?

Première question d'une longue série sans doute à l'origine d'un profond désarroi aujourd'hui observable dans l'entreprise

B - Crise des organisations et de la hiérarchie

Un exemple symptomatique de l'évolution des organisations : le questionnement des cadres

Les cadres font l'objet de nombreuses enquêtes et disposent même d'un baromètre : sondage Viavoice pour HEC – Le Figaro Réussir – L'Express Réussir et France Inter – septembre 2008, annonçant une dépression du moral des cadres

En 2008 publications par la CFDT d'une enquête qualitative auprès de 131 cadres non syndiqués qui met en avant les points suivants :

- Un travail dévalorisé par une marge de main d'œuvre réduite (contrainte des outils de gestion) et une visibilité stratégique quasi nulle qui favorise les prises de décisions irrationnelles

- une gestion de leurs compétences inexistante : en dépit des outils de gestion RH, l'impression dominante est la gestion des compétences et des carrières se limite à « l'art de frapper à la bonne porte » ou celui « de cultiver son carnet d'adresse ».

- la performance étouffée : prédominance du reporting sur le dialogue concernant le contenu du travail

- un équilibre de vie menacé et la RTT comme soupape de sécurité et forme de compensation à leur implication. *Verbatim* : « je ne regarde pas ma montre, mon travail me passionne mais j'ai besoin des jours de RTT pour dormir et récupérer », un ingénieur de 48 ans.

→ Sondage Les Echos/LH2 juin 2008 : 79 % des sondés (secteur public et privé) affirment n'être pas intéressés par le rachat de leurs jours de RTT

En 2005, signalons l'ouvrage de François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*,¹⁴ où l'auteur fait le constat que les cadres sont les grands perdants de la mondialisation et l'hypothèse que leur catégorie est peut être en train de disparaître.

En réponse, les cadres connaissent différents niveaux d'attitudes de prise de recul par rapport à leur position, conceptualisés par Albert O. Hirschmann en 1970 dans son ouvrage *Défection et prise de parole. Théorie et applications*,¹⁵ entre « Exit » (défection, démission, distance), « Voice » (prise de parole) et « Loyalty » (loyauté).

D'une certaine manière, c'est aussi la raison du succès du livre de Corine Maier de proposer comme manière d'être au bureau le fait d'y être sans y être. Pour rappel le sous titre de l'ouvrage : « de l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise » et qui comprend comme chapitre « pourquoi vous ne risquez rien en vous désengageant ». (A titre d'exemple confirmant cette hypothèse, le succès de librairie en 2006 d'un *Cahier de gribouillages pour adultes qui s'ennuient au bureau*).

Illustration plus récente et française avec un ouvrage paru en 2008 par David Courpasson et Jean-Claude Thoenig, « Quand les cadres se rebellent »¹⁶, où les auteurs questionnent 7 cadres et illustrent l'idée de rébellion sous la forme d'une rupture par rapport à un parcours normalement tracé tout droit

Pris entre le marteau et l'enclume, les cadres semblent souffrir d'un positionnement aux contours imprécis, contraints d'assumer leurs responsabilités d'aujourd'hui sans plus avoir les avantages liés au prestige social d'hier. En tout cas, au sein des organisations leur place ne semble plus aller de soi.

Dernier exemple objectif du malaise des cadres (ou en tout cas de leur refus d'assumer toute leur position) : De 1982 à 2006, les contentieux présentés devant les sections "encadrement" des conseils des prud'hommes ont explosé, passant de 14 094 à 25 472, soit une hausse

légèrement supérieure à 80 %, alors qu'ils ont diminué, selon FO, au cours de la même période dans les autres sections (agriculture, industrie, commerce, activités diverses).

Plus globalement, décalage entre attentes des salariés et réalité proposée par l'entreprise

EX1 : baromètre publié dans le cadre du Congrès HR en octobre 2008 qui fait état d'un malentendu entre les sujets de préoccupation des salariés et ceux des DRH

Par exemple, 45 % des salariés attendent une politique de rémunération qui récompense vraiment les performances, pour 11 % seulement des DRH

39 % des salariés pensent qu'une priorité de la politique RH est de donner de la formation et de développer les compétences pour 11 % des DRH

Pour les DRH la priorité serait de gérer les talents à 47 % pour 18 % seulement des salariés.

EX2 : enquête SOFRES sur le rapport des Français aux chefs d'entreprise : en 1985, 25 % des Français exprimaient leur méfiance par rapport aux chefs d'entreprise, pour 55 % en 2005.

C - Crise des discours

Au-delà de ce décalage, on assiste aussi à une remise en cause des discours tenus par l'entreprise.

EX1 : Enquête Publicis/IFOP (juillet 2008) selon laquelle : 61% des cadres du secteur privé jugent crédible le discours des entreprises mais 57% considèrent qu'il ne l'est pas lorsqu'elles s'adressent à leurs salariés.

D'un point de vue méthodologique, c'est sans doute Jean-Pierre Le Goff¹⁷ qui a consacré le plus de son travail à démonter le travail à l'œuvre dans le discours managérial où il dénonce un verbiage le plus souvent vide de sens.

De manière plus anecdotique le jargon d'entreprise avec ses tics de langages et ses termes anglo-saxons à la mode fait la joie des jeunes cadres à même de jouer avec ses codes. Voir les exemples de dialogues dans « l'open space m'a tuer » à lire sur le site www.lopenspacematuer.com dans un forum dédié aux expériences de chacun et où l'on vous propose de « forwarder les expressions les plus impactantes ». A propos du jargon, IBM a même fait une publicité avec comme slogan « parlons moins agissons ».

Déjà Corine Maier s'attaquait au verbiage et citait un extrait de *l'Extension du domaine de la lutte*, de Michel Houellebecq publié en 1994, ouvrage emblématique de toute une génération comme elle le précise elle-même mais qui n'est déjà plus celle de l'Open space et de Facebook !

Au delà de cet aspect presque ludique, la crise du discours est aussi celle du blabla évoqué par IBM dans sa publicité c'est-à-dire celui tenu par la communication *Corporate*, qu'elle soit tournée vers l'extérieur (clients, prospects ou candidats) ou vers l'intérieur (salariés) et largement développée depuis les années 80 (Exemple « les hommes et les femmes au cœur de l'entreprise ») et aujourd'hui largement rejeté par les mêmes hommes et femmes. Plus tellement dupes des histoires qu'on veut bien leur raconter.

Ex1 : apparition du concept de *Storytelling* dont la définition serait la récupération des mises en récit de l'entreprise en vue de mobiliser voire orienter les émotions¹⁸. Soit la reprise plus tendance mais aussi plus nuancée du concept de propagande mise au service de l'entreprise. Ce type d'ouvrage naturellement accessible à tous, participe de la capacité de chacun à prendre du recul sur le ou les discours qu'on lui tient et aussi par là de sa capacité à pratiquer une certaine forme de distanciation à l'égard de son travail.

EX2 : étude récente d'un cabinet en psychométrie (vente de test de personnalité) sur le thème de la désirabilité sociale et intitulé « Qui dupe qui ? » faisant apparaître dans les pays étudiés (Europe) que la moitié des employés dit avoir un comportement différent dans la vie privée de celui adopté au travail. Relativisons le poids et l'influence de ce type d'enquête qui plus est initiée à des fins commerciales mais réel intérêt de constater cette duplicité assumée des salariés d'entreprises qui pose la question des relations au travail

D - Crise des relations et du dialogue social

La qualité des relations apparaît très souvent dans les revendications des salariés (enquête cadre + baromètre DRH) et dans la notion de reconnaissance au travail mais la notion reste difficilement mesurable néanmoins.

Ex 1 : étude menée sous l'égide de l'Institut de veille sanitaire qui pointe cette notion de déséquilibre entre effort et récompense. Ainsi selon l'étude, les femmes qui ressentent un décalage entre leur investissement et les gratifications obtenues sont trois fois plus nombreuses que les autres à déclarer un trouble psychique. Pour les hommes, c'est 2,5 fois plus...

Ex 2 : 92 % des salariés pensent que les entreprises sont surtout attentives aux intérêts de leurs dirigeants, 82 % à la satisfaction de leurs actionnaires et 18 % seulement à la satisfaction de leurs salariés

D'une manière plus générale encore c'est la notion de dialogue qui est battue en brèche et particulièrement celle de dialogue sociale. C'est la thèse par exemple de l'ouvrage de Thomas Philippon, *Le capitalisme d'héritiers*,¹⁹ qui souligne le cas particulier de la France concernant le peu de satisfactions que tirent les Français de leur travail en rendant – notamment – responsable la médiocre qualité des relations sociales.

EX1 : Il cite d'ailleurs un extrait de conversation étonnant entre F. Mitterrand et V. Giscard d'Estaing en 1995 rapporté par ce dernier. A propos de ce que F. Mitterrand n'a pas réussi à changer, celui-ci répond : « Oui pour l'entreprise. Je n'ai pas réussi à la changer. Les rapports restent beaucoup trop hiérarchiques, distants. Les dirigeants méprisent leur personnel. Il n'y a pas de convivialité ».

Et Thomas Philippon de conclure son ouvrage par ces dernières lignes : « la reconstruction des relations humaines dans l'entreprise est le défi de notre génération, si nous voulons lutter contre les dévastations du chômage et du sous-emploi, de la précarité et du manque de croissance, et si nous voulons être compétitifs dans le jeu du commerce mondial ». p. 110.

Le fait est que les salariés ont besoin de dialogue et de repères face aux nouveaux paradoxes de la relation managériale pointés du doigt et démontés par Jean-Pierre Le Goff. Selon lui chaque salarié est placé devant une situation contradictoire, profondément déstabilisatrice : « il est sommé d'être autonome en même temps qu'il doit se conformer à des normes strictes de performances ; il est censé décider en toute autonomie en même temps qu'on lui fait savoir qu'il n'a guère le choix »²⁰.

Proposition reprise par Michela Marzano, dans un ouvrage récent intitulé *Extension du domaine de la manipulation*,²¹ qui utilise sa formation de philosophe pour démontrer ce qu'elle appelle les sophismes du management.

Elle souligne ainsi la contradiction à exiger *en même temps* :

- autonomie et conformité,
- engagement et flexibilité,
- employabilité et confiance ou encore
- performance et épanouissement personnel.

Ce dernier point est plus sujet à débat mais l'auteur insiste sur la manipulation qui consiste à laisser croire que l'épanouissement est personnel, là où il sert en priorité l'intérêt de l'entreprise. Cela pose moins la question des convergences des intérêts entre motivation individuelle et motivation collective, que celle de ses limites notamment dans l'implication personnelle. Il apparaît à ce titre une nouvelle pathologie de dépendance au travail définie par le terme anglais de *workaholique*.

Au-delà de ce comportement excessif, il semblerait que bon nombre de salariés attendent de leur travail, quelque chose qu'il est rarement en mesure de leur apporter, à savoir un épanouissement voire un accomplissement.

E - Crise des valeurs et des règles collectives

La distanciation des salariés à l'égard de leur travail s'exprime également par une remise en cause des valeurs et comportements induits par l'Entreprise.

Sans réelle méthodologie dans son approche et avec un brin de naïveté, Claude Lussac, au parcours professionnel linéaire, Polytechnicien de 52 ans, découvre ainsi qu' « il y a de plus en plus de salauds dans les entreprises » et donne une définition de cette notion subjective comme étant « celui qui trahit, sans souci de l'autre et avec bonne conscience, les impératifs catégoriques du droit des gens dans l'entreprise »²². Il souligne dans son ouvrage, la montée de l'individualisme, les dérives du résultat à tout prix et le nécessaire retour à une éthique dans les affaires.

Sur ce dernier point, la crise financière a très largement fait apparaître des lacunes à la fois sur l'absence de règle et l'absence de morale.

Néanmoins, les affaires ont-elles vocation par nature à n'avoir d'autre morale que leur finalité. Ainsi pour Milton Friedman, « l'entreprise a une responsabilité et une seule : utiliser ses ressources et s'engager dans des activités visant à augmenter ses profits dès lors qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre, sans tromperie ni fraude »²³.

Pourtant depuis quelques années les entreprises, sur ce terrain, développent de plus en plus régulièrement la notion de responsabilité sociale en multipliant les chartes éthiques.

Démarche qui éveille les soupçons de Michela Marzano quant à la réelle intention des entreprises : la rédaction et la communication d'une charte éthique n'aurait-elle pas avant tout un avantage marketing, selon le constat que l'éthique est aussi un besoin des clients et des salariés et donc un marché ?

Au delà de ce soupçon d'opportunisme, l'autre question est plus redoutable. En définissant elle-même une charte de leurs comportements éthiques, les grandes sociétés donnent naissance à une *soft law* au dessus des lois (puisque meilleures) sans fournir toujours les moyens de contrôle et au risque de « prendre la politique en otage ».

Et Michela Marzano de conclure, on assiste ainsi à « l'invasion de la Morale par l'Economie. L' éthique des affaires remplace l'éthique dans les affaires. Le but du management est ainsi atteint : débarrasser les acteurs économiques de la morale commune »²⁴.

Le capitalisme est ainsi dénoncé de plus en plus comme un système non pérenne et perversi par ses acteurs, dont les conséquences se font sentir en matière de management :

- notion d'exemplarité mise à mal avec l'exemple des parachutes dorés de plus en plus stigmatisés et qui donne la désagréable impression d'un management à deux vitesses.
- remise en cause de la finalité de l'action au nom des valeurs. Demande grandissante d'une économie mise au service de l'homme quand les salariés ont le sentiment de vivre l'exact opposé. Notion que l'on retrouve également dans une prise en compte de la dimension écologique de l'action économique. La croissance pour tous, oui mais à quel prix ? A voir sur ce point et comme illustration, l'étonnant site <http://www.jeresiste.com/> crée par des enseignants de EMLYON Business School, qui annonce en introduction : « Chaque jour, à leur manière, des individus expriment leurs désaccords sur des pratiques et décisions de leur univers professionnel. Ils prennent des risques pour faire entendre et respecter des valeurs, des personnes. »

Mais pour tous ceux qui s'expriment – pour reprendre la terminologie de Albert O. Hirschmann - coexistent tous ceux qui subissent, car la réalité de la crise traversée se manifeste également par un symptôme qui commence à inquiéter jusqu'aux pouvoirs publics, à savoir le développement croissant du stress et des risques psychosociaux. A titre d'exemple le rapport remis en 2008 par Philippe Nasse et Patrick Légeron au Ministre du travail²⁵, qui dresse un tableau sombre d'une crise du management dans le rapport au travail et la manière de considérer et conduire les hommes et femmes en entreprise.

2 - Quelles solutions ?

Alors quelles solutions ?

En introduction, 3 observations qui amènent à la prudence à propos du sujet évoqué :

1 - Soulignons pour commencer la difficulté propre au management, domaine où l'on est sûr d'échouer, constat à l'origine du livre de Frederik Mispelblom Beyer²⁶ qui cite en exergue Sigmund Freud « Il semble que la psychanalyse soit la troisième de ces professions impossibles où l'on peut d'avance être sûr d'échouer, les deux autres, depuis bien plus longtemps connues, étant l'art d'éduquer et l'art de gouverner ».

2 - Un des paradoxes dans le management est qu'un grand nombre de solutions relèvent du bon sens et qu'elles sont donc connues mais le plus souvent non appliquées (cf ci-dessous dans notre développement).

3 – Les techniques de management restent des techniques : la notion de crise du management peut être une notion bien utile pour masquer son incompetence (je ne sais pas faire/il y a rien à faire) ou sa duplicité (je n'ai pas envie de faire)

Néanmoins ci-dessous, nos propositions de réponses et de solutions, point par point sur les différents sujets

A - Crise des modèles théoriques et crise des organisations et de la hiérarchie

Parmi les réponses de bon sens déjà connues, le respect de l'objectivité dans un management à l'épreuve des faits (cf l'ouvrage déjà cité de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton), où il est impératif de définir des objectifs et des indicateurs, avec un même niveau de sanction pour tous.

A titre d'exemple : Les incontournables du contrat de délégation

- Préciser et formaliser les objectifs, finalités et indicateurs de la délégation
- Négocier les moyens à mettre à disposition
- Délimiter le champ de la délégation : montants, interlocuteurs, initiatives, etc.
- Décider des modalités de suivi : durées, fréquence et outils
- Convenir des modalités et critères d'évaluation

Autre exemple : démarche méthodologique d'amélioration par la qualité illustrée par la fameuse roue de W. E. Deming et son cycle vertueux

- Plan** (planifier ses actions)
- Do** (les réaliser)
- Check** (les vérifier)
- Act** (réagir et corriger les dysfonctionnements)

B - Crise des discours

Principe simple et de bon sens d'annoncer ce qu'on fait, soit de rendre public (clients, salariés, etc.) ses objectifs, selon un principe de communication transparente, puis faire ce qu'on dit selon un principe d'engagement et d'honnêteté.

Où l'on constate que cette réponse se situe, certes, sur le terrain du bon sens et de l'efficacité en matière de gestion, mais surtout de la morale.

Autrement dit, reste à définir les valeurs de l'entreprise, de les communiquer. Et de s'y tenir au quotidien dans l'ensemble de ses prises de décision.

C - Crise des relations et du dialogue social

Même si l'entreprise ne fonctionne pas comme un système démocratique, quels contre-pouvoirs sont-ils réellement reconnus dans l'entreprise ? Autrement dit, si le management souhaite vraiment développer l'autonomie et la responsabilité, il faut confier une partie du pouvoir et des prises de décision aux collaborateurs.

Pistes de solution

- Développement de la négociation collective par l'établissement d'accords : sous couvert de dérégulation, les règles ont la possibilité désormais d'être beaucoup plus facilement négociées en prenant appui sur les instances représentatives du personnel.
- Les principes de représentation et de négociation se heurtent à la notion de frontière, qui est parfois un moyen pour les organisations internationales de déroger ou contourner certaines de leurs obligations locales. A développer peut être, le concept de communauté de travail, équivalant à la notion de *soft law* sur le terrain de la représentation comme possible réponse sur un principe de transnationalité.

- Intégrer le poids de la relation dans les transactions : reconnaissance de l'interlocuteur par une recherche de compromis avant le conflit.

Deux exemples d'orientation à pérenniser et développer :

- 1 - l'apparition de la rupture conventionnelle comme mode de résolution de conflit et
- 2 - l'organisation des équipes en mode projet ou matriciel qui nécessite de négocier en interne avant de pouvoir prendre une décision

Soit l'extension du principe fondamental de la communication non violente proposée par Marshall B. Rosenberg, à savoir la reconnaissance de mon interlocuteur et de ses besoins dans toute relation.

D - Crise des valeurs et des règles collectives

Le projet dépasse le cadre de l'entreprise, néanmoins, voici encore quelques suggestions de réponses

- Redéfinir les règles du vivre ensemble qui peuvent s'envisager à des niveaux de proximité en termes de management (mise en place d'un règlement intérieur au niveau d'un service ou d'une équipe par exemple)

- Mettre en place des institutions de contrôle, en préservant leur indépendance, des pratiques en matière d'éthique. Avec les limites déjà observées en matière de contrôle qualité et l'indépendance relative des organismes certificateurs.

- Proposer d'accompagner les projets porteurs de sens (fondation, bénévolat, congé solidaire, etc.) mais en dehors de l'entreprise.

- Si l'entreprise n'a pas vocation à s'établir en démocratie, l'intégration d'une démarche participative (la plupart du temps prônée par les conseils en management) peut être proposée sur l'exemple estonien de contribution à la démarche législative.

EX 1 - Today I decide (Estonie)

« Today I decide » figure parmi les expériences les plus significatives de cette tendance. Mis en place par le gouvernement estonien en 2001, ce programme s'articule autour d'un principe a priori relativement simple : tout citoyen peut, dans le cadre de ce forum électronique, soumettre une « proposition de loi », qui sera discutée pendant dix jours par les internautes puis soumise à leur vote. Si une majorité absolue de votes positifs se porte sur le texte, il est transmis au ministère compétent. Ce dernier dispose alors d'un mois pour exposer sa position dans un document argumenté.

Entre 2001 et la fin d'année 2006, 6 837 internautes ont été enregistrés et ont ainsi pu participer à cet exercice : 1 025 propositions ont été avancées, 654 ont recueilli une majorité suffisante pour être transmises et 580 ont obtenu une réponse. Ce sont ainsi, durant cette première période d'observation, 9 idées portées par ce processus qui ont, même partiellement, été mises en œuvre par le gouvernement. L'expérience semble d'ailleurs d'autant plus concluante qu'elle a inspiré le programme TID+, récemment mis en place sous l'égide de l'Union européenne. Ce programme est censé permettre aux citoyens de «prendre l'initiative en matière de proposition et de discussion de nouvelles régulations »

3 propositions en forme de conclusion

1 - Reconnaître l'importance de l'enjeu : se donner les moyens de le surmonter

Un paradoxe du management consiste à le considérer comme fondamental et à ne pas accorder suffisamment de temps ni de moyens aux managers pour tenir véritablement cette fonction.

2 - Modifier les indicateurs : les indicateurs de succès de l'entreprise sont exclusivement économiques (Ventes, CA, résultats nets, dividende). Sans doute l'engouement actuel pour le coaching est en partie à chercher dans la volonté des salariés de réintégrer (voire de retrouver) des valeurs personnelles dans leur vie professionnelle. Mais chacun n'a pas les moyens de cette révélation et vivre en adéquation avec ses valeurs ne comble pas toujours les besoins élémentaires chers à Maslow (je veux parler ici de la rémunération qui sert avant toute chose à se nourrir, se loger, etc.)

Un compromis entre les deux est peut être à inventer et les réflexions de chercheurs comme Joseph Stiglitz ou encore Amartya Sen (à l'origine du concept de l'indice de développement humain qui introduit la notion de bien être dans les critères d'évaluation de l'indicateur) montrent peut être la voie

3 - Saisir l'opportunité du changement – nécessaire et attendu - pour inventer de nouvelles règles

« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. » Winston Churchill

Notamment dans la prise en compte des nouvelles technologies et des nouveaux comportements. Les nouveaux modes de relation et de communication (réseaux sociaux, chat) inventent de nouvelles hiérarchies et de nouvelles relations. A l'entreprise de l'intégrer dans son organisation

De même le nouveau principe de reconnaissance par les pairs plus que par la hiérarchie a toute les chances de bouleverser les réflexes d'autorité et de légitimité dans les organigrammes. Et si nous cherchions à en profiter. Avec certitude, le futur nous attend et il est visiblement en grande partie à inventer en ce qui concerne nos relations professionnelles.

-
- ¹ *Profession salaud, une manière d'être en entreprise*, Claude Lussac, Ed du Palio, 2007
- ² *Objectif Zéro-sale-con*, Robert Sutton, Ed Vuibert, 2007,
- ³ *Travailler avec des cons, (l'indispensable guide de survie au bureau)*, Tonvoisin Debureau, Ed Privé, 2007
- ⁴ *Guide pratique pour réussir sa carrière en entreprise (avec tout le mépris et la cruauté que cette tâche requiert)*, Antoine Darima, Ed Zones, 2008.
- ⁵ *Mort de peur, la vie de bureau*, Teodor Limann, Ed Empêcheurs de penser en rond, 2007
- ⁶ *L'open space m'a tuer*, Alexandre des Isnards, Thomas Zuber, Ed Hachette Littératures, 2008
- ⁷ *Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Marie-France Hirigoyen, 1998
- ⁸ *Bonjour paresse*, Corine Maier, 2004
- ⁹ Rappelons l'antienne des candidats à l'élection présidentielle de 2007 soulignant l'un et l'autre « la crise de la valeur travail »
- ¹⁰ *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*, Henry Mintzberg, Ed d'Organisation, 2005.
- ¹¹ *Une technologie invisible, le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, Michel Berry, Ecole polytechnique, Paris, 1983
- ¹² *Faits et foutaises dans le management*, Jeffrey Pfeffer, Robert Sutton, Ed. Vuibert, 2007
- ¹³ *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Anne Pezet et Samuel Sponem, sous la direction de., Ed La Découverte, 2008
- ¹⁴ *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, François Dupuy, Ed du Seuil, coll. « la République des idées », 2005.
- ¹⁵ *Défection et prise de parole. Théorie et applications*, Albert O. Hirschmann, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995 [éd. originale : 1970].
- ¹⁶ *Quand les cadres se rebellent*, David Courpasson et Jean-Claude Thoenig, Ed. Vuibert, 2008.
- ¹⁷ *La barbarie douce*, Jean-Pierre Le Goff, Ed. La Découverte, 1999.
- ¹⁸ *Storytelling, La Machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Christian Salmon, Ed La Découverte, 2007.
- ¹⁹ *Le capitalisme d'héritiers*, Thomas Philippon, Ed. du Seuil, 2007.
- ²⁰ Jean-Pierre Le Goff, *op. cit.*, p. 22.
- ²¹ *Extension du domaine de la manipulation*, Michela Marzano, Grasset, 2008.
- ²² *Profession salaud. Une manière d'être en entreprise*, Claude Lussac, Ed. du Palio, 2007, p. 8.
- ²³ *Capitalisme et liberté*, Milton Friedman, 1962, Robert Laffont, 1971, p.133.
- ²⁴ Michela Marzano, *op. cit.* p. 147.
- ²⁵ *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Philippe Nasse et Patrick Légeron, rapport remis au Ministre du travail Xavier Bertrand, mars 2008.
- ²⁶ *Encadrer, un métier impossible ?* Frederik Mispelblom Beyer, Ed Armand Colin, 2006.