

PRÉFACE

TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE JE ET NOUS

Par Olivier Lajous

Empowerment ? En bon français, ce mot, largement utilisé dans le vocabulaire en vogue dans l'entreprise, revêt de multiples significations possibles :

- autonomisation ;
- commissionnement ;
- dynamisation ;
- émancipation ;
- encouragement ;
- engagement...

En choisissant ce titre pour leur ouvrage collectif, les auteurs relèvent un sacré défi : celui de traiter d'un sujet particulièrement complexe, sans succomber ni au simplisme, ni au conceptualisme, et encore moins à l'effet de mode.

Partant de l'idée que l'autonomie peut se conjuguer au bien commun, ils-elles développent des points de vue très complémentaires et différents, tout à la fois analytiques et pragmatiques, ce qui donne au lecteur la possibilité de naviguer

librement d'un sujet à l'autre, en toute autonomie. Un bel exemple d'*empowerment* !

Pour ma part je reste convaincu qu'en matière d'*empowerment* les manipulations les plus sordides peuvent être à l'œuvre, tout comme les plus belles intentions. Si les DRH peuvent et doivent agir pour créer un climat favorable à l'engagement individuel et collectif des collaborateurs de l'entreprise, ils-elles ne peuvent jamais être certains du résultat de leurs actions, et encore moins des comportements de chacun, voire de celui des équipes qui ont leurs propres dynamiques d'engagement et de désengagement.

L'être humain est un animal... le plus souvent social. Il a besoin de se sentir aimé, apprécié, compris, écouté, libre, reconnu, responsable, respecté, soutenu, utile. Il lui faut aussi pouvoir se projeter dans le futur, en assurance et confiance, mais aussi en transcendance, car il aime rêver l'impossible comme possible. Être de paradoxes, il peut aussi cesser d'être social et devenir brutal. À l'image de la roue des émotions de Robert Plutchik¹, il peut rapidement passer de la contrariété à la rage, de la songerie au chagrin, de l'ennui au dégoût, de l'appréhension à la terreur, etc. Face à l'incertitude et au changement, il se protège le plus souvent en sécurisant son environnement, zone de confort plus ou moins routinière dont il ne sort pas facilement, tout en cherchant à être heureux et libre plutôt que triste et soumis. On comprend mieux alors pourquoi le H de DRH rime avec celui d'Humilité !

Savante alchimie, l'*empowerment* entremêle les notions de bienveillance, de confiance, d'exigence, de justice, de reconnaissance, de sécurité et de sens. Les pratiques de qualité de vie au travail (QVT), de responsabilité sociétale et environnementale (RSE), de partage (*Comp & Ben*), de développement personnel (*assessment, coaching, formations, etc.*), de dialogue et de relations sociales doivent s'inscrire dans

1 Robert Plutchik (1927-2006), Docteur en Psychologie, Professeur d'université aux États-Unis, auteur de nombreux ouvrages sur les émotions humaines et inventeur de la roue des émotions.

un cadre cohérent conjuguant les multiples contraintes économiques, politiques, techniques et sociales qui animent l'écosystème complexe de toute organisation, qu'elle soit publique ou privée.

Cela suppose de partager la même vision du projet, de ses enjeux humains autant que techniques et financiers. Quand chacun au sein de l'organisation peut aisément répondre positivement à la question « *qu'est-ce qui me rend heureux et fier de participer à ce projet, de travailler au sein de cette organisation* », l'*empowerment* devient naturel.

« *Une humanité sans rêve est menacée de mort* » disait Martin Luther King Jr². Le rêve, moteur de l'*empowerment* des collaborateurs, doit être au cœur du NOUS (le Pourquoi de l'organisation). Il doit régulièrement être analysé, mesuré, partagé, revisité, et servir de socle aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Il est le Pourquoi de l'entreprise qui ne peut se résumer à la seule performance économique, même si cette dernière est essentielle à sa pérennité. La conjugaison de l'efficacité économique et de la responsabilité sociétale est le défi permanent et premier pour tout entrepreneur public ou privé.

Parallèlement, chaque JE (collaborateur pris individuellement) doit se sentir utile à la réalisation du NOUS, reconnu et respecté pour ce qu'il apporte au projet, à l'image d'un maillon de chaîne relié aux autres, responsable et solidaire, car comme l'écrit Paul Claudel : « *Il n'y a pas de tâche inférieure, ou d'être supérieur, mais ce qui est inférieur c'est d'accomplir mal sa tâche* »³. La force d'une chaîne réside dans celle de chacun de ses maillons, tout à la fois autonome et solidaire, libre et responsable. Là se trouve le cœur de l'*empowerment*, dans le juste équilibre du JE rapporté au NOUS. À l'image des genoux du corps humain, le JE NOUS de l'entreprise est

2 Martin Luther King Jr (1929-1968), Pasteur baptiste afro-américain, militant non violent pour la défense des droits civiques, prix Nobel de la paix en 1964.

3 Paul Claudel (1868-1955), dramaturge, poète, essayiste, membre de l'Académie française.

facteur de mobilité, et donc de liberté. Le bon fonctionnement du genou – JE NOUS – est l'une des sources de la performance. L'équipe qui gagne n'est pas seulement celle qui rassemble des champions, mais celle qui est cohérente dans le juste équilibre entre liberté et solidarité, entre JE et NOUS.

« *Vous ne pouvez pas forcer le caractère et le courage des gens en décourageant l'initiative et l'indépendance ; vous ne pouvez pas donner de la force aux faibles en affaiblissant les forts ; vous ne pouvez pas favoriser la solidarité en encourageant la lutte des classes ; vous ne pouvez pas aider les gens en faisant pour eux ce qu'ils doivent faire par eux-mêmes.* » Abraham Lincoln⁴, en prononçant ces phrases devant le Congrès en 1861, posait les bases de l'*empowerment*. Alimenter la défiance et les peurs ne peut conduire qu'au pire. On ne bâtit rien de durable sur du négatif, que du négatif.

La défiance est un poison absolu qu'il faut combattre par la confiance. Cette dernière ne se donne pas, ni ne se reprend, mais reste toujours un pari : celui d'une relation respectueuse des droits et devoirs de chacun des partenaires d'un projet. Elle est une clé fondamentale de l'*empowerment* dans la mesure où elle invite chacun de nous à être libre et responsable, à reconnaître l'autre en altérité, à conjuguer les différences plutôt que de les gommer.

Vous l'aurez compris à la lecture des quelques lignes de la préface de cet ouvrage qui rassemble des regards croisés et variés, je considère pour ma part l'*empowerment* comme un rendez-vous avec l'art subtil de l'équilibre, œuvre dynamique qui consiste à manœuvrer habilement et subtilement entre les nombreux déséquilibres qui caractérisent toutes les entreprises humaines sujettes aux paradoxes d'un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu.

Il n'est pas facile de trouver le bon équilibre entre obéissance et soumission, discipline et adhésion, sens et finances,

4 Abraham Lincoln (1809-1865), 16^e président des États-Unis de 1850 à 1865, militant de l'émancipation des esclaves.

contraintes et envies, efforts et récompenses, coopération et compétition, compétences et appétences, confiance et contrôle, avoir et partage, savoir et transmission, autonomie et solidarité, engagement et recul, fins et moyens, perception individuelle et réalité d'une situation, etc.

Ne pas succomber aux postures, aux effets de mode, garder son libre arbitre tout en acceptant de se mettre au service d'un collectif, ne pas vouloir que l'autre soit comme on voudrait qu'il soit mais l'accueillir tel qu'il est, avec ses forces et ses faiblesses, accepter de laisser jaillir la vie toujours pleine de surprises, encourager la contradiction pour enrichir la réflexion, aligner ses actes et ses paroles, écouter pour comprendre plus que pour répondre, coconstruire les règles du vivre ensemble, tels sont les défis à relever pour que l'*empowerment* ne soit pas un vain combat.

Pour bien vivre ce combat, car il s'agit bien d'un combat, celui de la maîtrise de son ego, de ses complexes autant que de ses convictions, il faut oser aller à la rencontre des autres en étant certain de défricher de nouveaux chemins, ceux de l'intelligence collective.

Pour conclure, si comme je le pense l'*empowerment* est une invitation à l'autonomie responsable et solidaire, il me semble essentiel de cheminer vers ce but en s'inspirant de cette parole du Mahatma Gandhi⁵ : « *Personne ne peut me blesser sans ma permission.* » Ce que nous ressentons, et la manière dont nous réagissons aux événements ne dépend que de nous et de notre compréhension des événements et des situations dans lesquelles nous nous retrouvons. L'*empowerment* est alors un rendez-vous avec nous-même, avant d'être un rendez-vous avec une organisation et d'autres humains. Il nous invite à être acteurs plutôt que spectateurs, à regarder l'entreprise comme un lieu de mobilisation de

5 Mohandas Karamchand Gandhi (1869-1948), homme politique indien militant pacifique des droits civiques.

volontés humaines au service d'un projet porteur de partage et de sens.

INTRODUCTION¹

LA NÉCESSITÉ FAIT LOI, LE SENS DONNE ENVIE

Par Patrick Storhaye

Le bon sens, autrement dit le sens unique qu'il nous faudrait emprunter les yeux fermés, nous le dit à chaque occasion : l'engagement du corps social serait une affaire mal engagée alors qu'elle est vitale pour la réussite des affaires, qu'elles soient privées ou publiques.

Or, ce bon sens-là, que Bergson décrivait comme « *la faculté de raisonner juste, non seulement sur ses propres affaires, mais encore et surtout sur celles du pays* »², est aussi implacable que dangereux. Il ferme irrémédiablement la porte aux nuances dans les analyses comme il conduit inéluctablement à la simplification outrancière des solutions. Il suffit pour s'en convaincre d'observer la cohorte de celles et ceux qui, de leur regard parcelleire et/ou intéressé, brandissent leur vérité comme LA

1 Dans un souci de respect des préférences des contributrices et contributeurs à cet ouvrage collectif, le choix a été laissé à chacune et chacun d'opter pour l'écriture inclusive.

2 Bergson H. (1972), *Le bon sens et les études classiques*, Mélanges, Paris, PUF, p. 360.

vérité, unique et universelle. Combien de fois « l'entreprise » est-elle en effet appréhendée comme un tout homogène qui ferait face à un défi unique, souvent simplifié à l'extrême, sorti du contexte et des contraintes qui le façonnent ? Sans parler des solutions affichées par celles et ceux qui aimeraient en vivre comme de nouvelles pierres philosophales du management, qu'on écarte habilement des questionnements qui en choqueraient les états et surtout les intérêts bien compris.

QUELQUES PRÉCISIONS SUR LE SUJET

Pour se repérer utilement dans ce « maquis de l'engagement », où coexistent de louables intentions naïves, des intérêts marchands cyniques et des volontés honnêtes de faire progresser les choses, quelques précisions liminaires sont utiles.

- **L'engagement, un mot fourre-tout.** La 1^{re} d'entre elles, c'est que le terme « engagement » est devenu un mot fourre-tout qui supplante dans l'usage courant tout un tas d'autres expressions qui peuvent aussi contribuer à désigner des concepts proches (motivation, implication, etc.). Or, ceci conduit à ce que l'on ne sache plus de quoi on parle et favorise les mélanges et amalgames conceptuels.
- **L'engagement est protéiforme.** En 2^e lieu, si l'on accepte de dépasser ces précisions conceptuelles au profit d'une idée simple qui désigne l'investissement personnel qu'un individu consent (dans l'intention et les actes) pour le compte d'une organisation collective, se pose aussi la question de sa finalité. L'engagement pour quoi et dans quoi ? Apprécier ainsi le taux d'engagement d'une catégorie de personnes (les jeunes par exemple) à l'aune de son adhésion à un modèle d'entreprise, c'est occulter l'infinie variété des autres formes d'engagement possibles (associatif, militantisme, etc.).
- **L'engagement fait partie d'un *continuum*.** En 3^e lieu, on peut s'interroger sur les raisons pour lesquelles ce qui est devenu un business s'est évertué à découper le saucisson

en rondelles et à baptiser chacune d'entre elles d'un terme anglo-saxon (*burn out*, *brown out*, *bore out*, etc.)... si ce n'est pour mieux vendre l'ensemble des rondelles plus cher que le saucisson non découpé, voire pour détourner l'attention du client de l'apéritif auquel il est naturellement voué... L'engagement s'inscrit en effet dans une chaîne qui commence par cette joie que l'on a le matin en se levant pour aller travailler et qui se termine dans les pires circonstances quand on arrive à une souffrance que l'on ne supporte plus et qu'on ne voit pas d'autre échappatoire que celle d'une fin brutale.

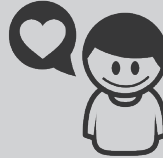
- **Ce n'est pas parce qu'on en parle que c'est nouveau.** Le phénomène qu'on décrit aujourd'hui à force d'études en tout genre n'est pas nouveau : *La fatigue des élites, Le capitalisme et ses cadres* (Dupuy, 2005) décrivait en substance les mêmes symptômes que *La comédie (in) humaine* (Bouzou & De Funès, 2018) près de 15 ans plus tard. Je me souviens aussi, lorsque j'étais jeune consultant chez Hay Management Consultants au début des années 1990, les résultats d'une étude que nous avons menée avec un collègue pour un titre de presse, baptisée alors « Les cols rayés » en référence à des cadres « cols blancs » perdant leurs repères à mesure que leur autonomie diminuait au point de se sentir des « cols bleus »...
- **Le discours occulte les nuances du réel.** Le discours ambiant assène en résumé que les salarié-es seraient très désengagé-es, les jeunes en premiers et les Français-es champions du monde. Or, ce discours gomme les nombreuses nuances que révèlent les études. « *Le langage politique est conçu pour que les mensonges paraissent vrais (...) et pour donner à du vent l'apparence de la solidité* » écrivait George Orwell... Que penser par exemple de cette propension des jeunes à s'engager ailleurs que dans l'entreprise ou militant contre certaines d'entre elles³ ?

3 Voir le « Manifeste étudiant pour un réveil écologique » dans lequel 13 000 étudiant-es de grandes écoles affirment leur refus de rejoindre une entreprise polluante <https://pour-un-reveil-ecologique.fr/>

On les dits « désengagé-es » mais ...

Figure 1 : L'engagement est une notion complexe !

**"76% AIMENT
LEUR
TRAVAIL"**



**"55% SONT
FIERS
DE FAIRE CE
QU'ILS FONT"**

Que penser du fait que 76,4 % des salarié-es affirment « aimer leur travail » et que plus de 55 % affirment être « fiers de faire ce qu'ils font » et y trouver « honnêtement » du « plaisir »... alors qu'on les dit désengagé-es de leur entreprise par ailleurs ?

Source : Enquête « Parlons travail » de la CFTD réalisée du 20 septembre au 31 décembre 2016 auprès de 200 000 travailleurs et travailleuses. <https://analyse.parlonstravail.fr/>

DE LA CRITIQUE AU SENS CRITIQUE

Dans ce dédale, on voit néanmoins grandir l'expression d'un sentiment de mal-être chez celles et ceux qui travaillent.

« La domination au travail est donc beaucoup plus dure qu'avant. Elle a changé complètement le monde du travail et même toute la société. » Christophe Dejours⁴

4 <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/christophe-dejours-la-domination-au-travail-est-beaucoup-plus-dure-qu-avant/10060958.html>

Dans le même temps, l'on perçoit les mêmes organisations confrontées à un ensemble de contraintes sans cesse plus pressantes, justifiant leur souhait pour une transformation inédite de leurs modèles traditionnels de fonctionnement et d'organisation.

Les ingrédients du cocktail de toutes les peurs sont alors réunis :

- d'un côté, un environnement plus brutal qui crée les conditions du péril de l'organisation collective ;
- de l'autre, l'une de ses ressources-phares qui lui permettrait d'y faire face se tarit devant ses yeux.

Il ne s'agit pas de nier cette double difficulté.

L'évolution des facteurs de contingence qui conditionnent la vie des affaires tend à créer un contexte objectivement de plus en plus contraint.

Et cela y compris dans un domaine public et parapublic où la question de la soutenabilité financière⁵ des modèles existants pose implicitement celle de leur survie. Inutile non plus de contester la réalité de l'expression d'un mal-être, d'une défiance, d'un divorce, d'une fracture avec l'entreprise, bref de tout ce que nous observons et lisons depuis plusieurs années.

Ces phases où les inquiétudes et les incertitudes dominant sont naturellement propices à l'expression d'un autre besoin, celui de se rassurer. Elles donnent lieu à l'éclosion d'un champ d'analyse, de critiques et de solutions si vaste – dans lequel il est très difficile de distinguer le bon grain de l'ivraie – qu'il est plus destructeur qu'utile pour celles et ceux qui sont à la conduite des affaires ou du moins qui essayent de résoudre les problèmes auxquels elles ou ils sont confrontés. On y voit en effet pêle-mêle pousser des gourous

5 À titre exemple, la soutenabilité financière du modèle de protection sociale français est un fait qui conditionne les orientations de la CNAM (Convention d'Objectifs et de Gestion entre l'État et la CNAM 2018-2022).

auto-proclamé-es et des *fashion setters* (Abrahamson, 1996) à qui cet eldorado n'a pas échappé, des cyniques imposteurs mais aussi de nombreuses bonnes volontés, des candides et des lucides, des croyances collectives qui fabriquent des utopies risquées mais aussi des expérimentations constructives et des retours d'expérience féconds, des corrélations qu'on traduit bien vite en causalité par mégarde ou quand ça arrange... L'ensemble provoquant un bruit inaudible, relayé et amplifié par les réseaux sociaux où règnent invective, procès d'intention, émotions, opinions et contre-opinions, vérités partielles maladroites et désinformation volontaire...

Bref, tout ce qui caractérise cette ère de « post-vérité », néologisme désigné mot de l'année en 2016⁶ par le dictionnaire Oxford et qu'il définit comme ce qui fait référence « à des circonstances dans lesquelles les faits objectifs ont moins d'influence pour modeler l'opinion publique que les appels à l'émotion et aux opinions personnelles ».

C'est sur cette pâte, mâtinée d'une inquiétude face à un constat partagé et d'évolutions des modalités de son émergence, que germe un ensemble d'écrits, de regards et d'analyses dont on peut présenter un rapide florilège, du plus macro au plus micro.

La critique d'un système. Paul Jorion voit pour rompre avec ce qu'il désigne comme le « *désarroi planétaire* » la nécessité que « *l'industrie financière s'identifie à l'intérêt général* » (Jorion, 2014) pointant ainsi du doigt les dérives d'un capitalisme ultra-financier dont l'ensemble des salarié-es d'une entreprise cotée en bourse connaît les effets. Dans le même esprit, Paul Ariès⁷ voit dans ce qu'il appelle le « *néo-management* » les conséquences d'un capitalisme soumis à « *la dictature de l'économie* » produisant une entreprise en quelque

6 <https://www.lapresse.ca/international/201611/16/01-5041850-post-verite-le-mot-de-lannee-selon-le-dictionnaire-oxford.php>

7 Ariès P. (2009), Paul Ariès – Néomanagement. Dailymotion : http://www.dailymotion.com/video/xavcn5_paul_aries_neomanagement_1_2_news

sorte affranchie de la nécessité qu'elle aurait eu avant de « *transiger avec des valeurs morales* ».

La critique du management. Julia de Funès et Nicolas Bouzou (*ibid.*) fustigent le management, sa tyrannie, ses dérives et ses absurdités. Leur ouvrage, centré sur les symptômes, s'inscrit en droite ligne de la critique que formulait François Dupuy (*ibid.*) en son temps lorsqu'il affirmait que « *les entreprises ont perdu ou sont en train de perdre le contrôle d'elles-mêmes* ».

La critique du messenger. Est-il ici nécessaire de revenir sur la litanie de critiques à l'encontre de la fonction RH, à tel point qu'on en a inventé le terme de RH *Bashing*, qu'elle serait détestée⁸ au point de faire l'objet d'un « livre noir »⁹ voire d'être amalgamée à la caricature d'un mercenaire « exécuteur »¹⁰ sans foi ni loi, venu d'un autre monde ?

La critique des personnes. Philippe Silberzahn¹¹ affirme que « *les salariés sont désengagés parce que le management auquel ils sont confrontés tous les jours a perdu le sens des réalités* » mais il ne fustige pas le management en tant que tel. Il désigne la perte du sens des réalités comme l'une des explications principales de l'échec de certaines grandes entreprises comme du désengagement des salarié-es invitant dès lors à « *développer un modèle mental et une relation au monde qui permettent d'être en résonance avec la réalité* ».

Il n'est pas très difficile de s'interroger un peu plus loin sur chacune de ces propositions et de les critiquer. Comme il est tout aussi aisé de critiquer la critique que l'on aura formulée en s'interrogeant encore plus avant.

8 Fastcompany (2005), Why we Hate HR : <https://www.fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr>

9 Amadiou, J.F. (2013), *DRH : Le livre noir*, Le Seuil.

10 France 2 (2018), « "L'exécuteur" : confessions d'un DRH », *Envoyé Spécial*, 8 mars. <https://www.youtube.com/watch?v=d44RkdaXGE0>

11 <https://www.contrepoints.org/2018/10/16/327788-ladhesion-a-la-realite-nouvel-enjeu-du-management>

Le problème n'est pas le système financier mais l'allégeance qu'on lui fait.

On peut aisément comprendre que les dérives d'un capitalisme ultra-financier et ultra-libéral que dénoncent Jorion et Ariès sont à la source d'un « désarroi » global lorsque tout, à commencer par la vie, est asservi à la dimension financière des choses.

En donnant la priorité quasi exclusive au rendement pour l'actionnaire, la financiarisation des entreprises a certainement contribué à déséquilibrer les organisations : hyperinflation du nombre et de la rigidité des processus, augmentation du contrôle et du reporting, réduction de l'autonomie y compris pour le *top management*, etc.

Le schéma est facile à comprendre : la fluidité des capitaux qui résulta des accords de Bretton-Woods (1944) conduisit à ce que l'actionnaire puisse changer facilement de citronnier, d'un endroit à un autre, au gré de ses intérêts. Lorsqu'il se pose à un endroit donné, il a donc l'intérêt légitime de presser le citron sans se préoccuper du devenir du citronnier puisqu'il peut en changer facilement et rapidement. Comment ne pas comprendre alors que cela ne conduise pas à l'hypertrophie d'un modèle d'organisation et de management conçu pour favoriser de la productivité et de la rentabilité ?

On peut donc se demander si le problème n'est pas cette réalité du système financier mais plutôt l'allégeance que l'on fait aux intérêts d'une seule des parties prenantes ?

Pourrions-nous alors penser qu'une des causes profondes n'est pas l'importance du financier mais bien celle qu'on veut bien lui donner ? Auquel cas, peut-être serait-il alors intéressant, par exemple, de se pencher sur la manière dont les dirigeant·es des entreprises cotées sont désigné·es, rémunéré·es et révoqué·es ?

Le problème n'est pas l'allégeance à la finance mais le détournement d'un système au profit d'intérêts particuliers.

Si l'on peut comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises cotées sont conditionnées par une allégeance trop grande aux intérêts des propriétaires, on peut s'interroger sur les grandes institutions publiques dont on peut observer qu'elles produisent les mêmes effets. Dans combien d'entre elles fait-on en effet ce même constat d'une sorte de soumission au propriétaire (l'État en l'occurrence) dont les ordres ruissellent en cascade sur toute une organisation dès lors soumise au *diktat* d'indicateurs de court terme qu'il faut atteindre, quitte à mettre en péril le sens même de la raison d'être de l'organisation ? Pourquoi par ailleurs, d'une entreprise cotée à l'autre, d'une grande entreprise coopérative à l'autre, d'une grande institution publique à l'autre, ne serait-ce pas toujours la même chose ? Pourquoi au même endroit, dans le même contexte avec les mêmes contraintes, deux managers réussiraient-ils à créer des conditions radicalement différentes pour leurs collaborateurs et collaboratrices ? Peut-on alors émettre l'hypothèse incongrue qu'il y aurait celles et ceux qui cèdent à des intérêts de court terme dans un système au détriment de celui du Bien Commun ? Quelle idée...

Le problème, ce n'est pas le management mais ce qui le conditionne.

Si l'ouvrage *La comédie (in)humaine (ibid.)* a emporté un vif succès, c'est qu'il décrit une réalité dans ces symptômes que tout le monde (ou presque) vit au quotidien. L'absurdité des décisions, les réunions vides de sens, les présentations soporifiques et inutiles... Les conclusions sont logiques et s'imposent d'elles-mêmes : retrouvez le sens, laissez les gens bosser et redonnez-leur un minimum d'autonomie. Les auteurs ont manifestement bien compris les utopies de « l'entreprise libérée » et des confusions que sa médiatisation entretient sur les différences entre liberté, autonomie

et indépendance. Ils sont aussi lucides sur les modes désastreuses d'un bonheur qu'on aimerait faire à la place des salarié·es à force de CHO¹² et autres baby-foots qu'aucune bonne « dictature en *jean* » ne renierait.

On retrouve d'ailleurs dans tout ce qu'ils décrivent presque toutes les aberrations que les dictatures produisent, ne laissant plus à celles et ceux qui les subissent que l'humour et l'autodérision comme moyen de survie.

Même si la frontière est parfois floue lorsque Julia de Funès affirme que « *l'entreprise n'est pas une personne, ce sont donc les personnes qui y travaillent qui manquent de courage* »¹³, l'auteur et l'autrice se défendent de critiquer les managers : « *le problème, ce ne sont pas les managers, mais la tyrannie des process* »¹⁴. Mais d'où vient-elle cette tyrannie des processus, si ce n'est que c'est, au fond, la quasi-seule manière que l'on connaisse de faire vraiment de la productivité et de la rentabilité ?

L'histoire des tendances managériales de ces 30 ou 40 dernières années pourrait aisément montrer qu'elles ont toutes eu pour intention d'ouvrir un modèle taylorien bien connu (dont le processus est la dérivée contemporaine) quand il est nécessaire d'adapter ce dernier à un réel auquel le modèle prescrit ne correspond plus ou qu'il faille innover ou s'adapter pour survivre.

Oui la conclusion est sans doute bonne et réside dans une augmentation de l'autonomie (*empowerment*) par rapport à des modèles figés et contraignants parce que cela ne peut être que les femmes et les hommes qui adaptent le processus au réel et pas l'inverse. Mais l'origine de leur hypertrophie n'est-elle pas précisément à trouver dans une allégeance à une nécessité de productivité de court terme au détriment

12 *Chief Happiness Officer.*

13 <https://businessofeminin.com/insight/julia-de-funes-lentreprise-ne-doit-pas-devenir-un-parc-dattraction/>

14 <https://www.youtube.com/watch?v=APzPg9J3Bzs>

de l'adaptation au réel dans la durée ? Or, la question qui se pose est alors celle de l'urgence de cette nécessité par rapport à l'importance de l'adaptation durable et de ce qu'elle requiert *hic et nunc*.

L'entreprise n'est pas hors sol, elle est confrontée à des contraintes brutales qui peuvent mettre sa survie en cause. Et cette nécessité-là fait évidemment loi quand elle est réelle. On connaît tous et toutes des entreprises dont la survie est vraiment en jeu et lorsque c'est compris de chacun-e, on sait la capacité d'engagement sans limite d'un corps social pour la défendre. La question qui se pose alors réside bien dans le caractère plus ou moins réel de l'urgence de cette nécessité qui favorise la mise en place d'un modèle d'organisation tourné vers la productivité et la survie à court terme.

Ce n'est pas la nécessité qui fait loi mais la perception qu'en ont les acteurs qui fait foi. Si l'urgence de la nécessité conduit à une hypertrophie de processus dans laquelle chacun-e serait condamné-e à pédaler comme une souris dans sa roue, elle a au moins un sens, celui de la survie. On peut ici suggérer deux remarques. La première réside dans le fait que cet excès-là peut être accepté de tous et toutes qu'à la condition qu'il s'inscrive dans une perspective qui donne espoir et sens dans la durée à la souffrance qu'il génère à court terme.

La nécessité fait loi mais le sens donne envie.

La perception de cet équilibre pour toute organisation, qui a une raison d'être bien que soumise à contraintes est déterminante.

Et la seconde : quelle est la part de vrai ? Il y a bien sûr les décideurs, tout au long de la chaîne hiérarchique, quelle que soit sa longueur, qui se trompent de bonne foi et avec les meilleures intentions du monde, renvoyant par là même à la crise du réel que nous évoquions plus haut et que je qualifiais « d'inertie des mentalités » il y a déjà plus de 6 ans. On peut mettre à leur crédit ce que Lacan appelait en affirmant

que le réel nous échappe ! Ce réel est évidemment de plus en plus difficile à cerner dans sa complexité surtout dès lors que les décisions qui demandent ensuite pédagogie exigent par ailleurs de le simplifier pour qu'elles soient comprises. Mais il faudrait être bien naïf ou naïve pour ne pas voir chez certain-es la capacité à tordre intentionnellement l'image de ce réel, comme on brandit parfois la peur de l'Autre pour cristalliser les attentions sur un-e coupable commun-e pour ne pas remettre en cause ce qui par ailleurs arrange bien ! La sincérité de la perception d'un réel qui nous échappe ou la perception intentionnellement biaisée pour faire ce qui nous arrange ?

Ces quelques suggestions de lecture d'un sujet complexe montrent plusieurs choses :

Le débat est infini. On peut débattre à l'infini des causes, en remontant chaque fois à une cause qu'on estime plus profonde qu'une autre, et composer ainsi un illimité *corpus* de raisons formant une analyse complète.

Personne n'a raison. Aucune de ces analyses ne peut raisonnablement prétendre à formuler la vérité tant il est quasi impossible sur des sujets aussi complexes de se détacher de ses représentations et préjugés, de son expérience et des circonstances de son périmètre personnel, quand bien même veuille-t-on essayer de faire preuve d'hygiène du raisonnement. Le réel échappe à chacun-e d'entre nous, y compris à celles et ceux qui en ont conscience et l'affirme.

Tout est affaire de circonstances. La très grande diversité des situations invite à penser qu'il n'y a pas de configuration universelle qui justifierait une analyse unique. La théorie de la contingence (Burns & Stalker, 1961) nous l'enseigne en s'opposant en cela à la vision universelle du « *One best Way* » cher au taylorisme et il en va de même ici. C'est dans la cohérence entre le contexte et ce qui en résulte que se trouvent les réponses. La compréhension des causes, l'analyse qu'on en

fait pour tenter de cerner des pistes de solutions ne peuvent être que circonscrites.

Si l'on veut bien s'accorder sur ces 3 constats, il convient de convoquer le nécessaire esprit critique que requiert l'analyse des causes dans une situation particulière.

***Dans une ère de post-vérité dans laquelle la fin justifierait
tous les moyens, il faut évidemment opposer l'hygiène
du raisonnement à la déformation consciente
ou inconsciente des faits.***

Bien sûr personne n'est dupe des imposteurs qui fleurissent ici ou là et profitent des crédulités contemporaines. Bien sûr personne n'est dupe des courants idéologiques qui émaillent les discours et colorent les analyses. Bien sûr personne n'est dupe des croyances qui s'enracinent, ni du bruit ambiant qui couvre le charme de chants devenus inaudibles. Mais la réponse n'est pas dans la lutte contre les personnes et les procès d'intention, ni contre les courants et les idéologies qui les portent.

Ou bien s'il faut « être contre », alors, à l'image de Sacha Guitry, soyons « tout contre ». Et être « tout contre », c'est être proche et aider. Au-delà de la rigueur nécessaire, il faut donc mobiliser nos efforts sur des propositions qui peuvent éclairer celles et ceux à qui il incombe de trouver des solutions là où elles et ils sont. Il n'est pas question de laisser une trace ou une empreinte qui marque collectivement les esprits mais bien un parfum qui inspire les autres.

C'est l'intention qui a présidé à RH info depuis sa création en mars 1999 comme le rappelle Patrick Bouvard dans sa présentation. C'est l'intention de cet ouvrage. Il ne sera donc pas représentatif, parce que cela est impossible, mais il a pour ambition de réunir un ensemble de regards et de suggestions pour éclairer.

Pour se faire, il s'articule autour de 4 dynamiques complémentaires :

1. **Des éclairages pour comprendre** : partager différents regards sur l'analyse du sujet pour aiguïser notre esprit critique et ouvrir le champ des possibles pour que chacun-e puisse exercer son propre discernement dans la compréhension des situations auxquelles elle ou il est confronté-e.
2. **Un cadre de cohérence pour pouvoir faire des propositions** : proposer un cadre conceptuel qui permet d'embarquer des propositions de solutions dans un ensemble cohérent tout en préservant l'apport de la diversité de celles-ci.
3. **Un ensemble de propositions** : elles forment le corps de cet ouvrage et sont organisées selon le cadre de cohérence proposé avant.
4. **Des regards complémentaires pour favoriser la diversité des idées** : des contrepoints qui viennent enrichir la compréhension des sujets.