

## **Le choc anaphylactique du manager !**

Les annonces de restructuration avec leur lot de réductions d'effectif donnent à chaque fois, à juste raison, une vitalité nouvelle aux mouvements sociaux et aux débats d'idées sur la nature et les fonctions de l'entreprise.

Quelles clameurs entend-on à propos de l'entreprise ? D'un côté, l'entreprise encense son personnel pour l'utiliser, en fait, comme une simple variable d'ajustement en cas de crise économique. De l'autre, les salariés, qui protestent pourtant de leur implication, ont perdu en réalité le sens des valeurs fondamentales que sont le travail et le respect de la hiérarchie. Où est la vérité ?

Décryptons le script de ce « reality show » quotidien. Pour y voir clair, il faut faire chuter des mythes ou préjugés latents qui nous voilent les yeux.

### *Six personnages en quête d'auteur*

D'abord, l'individu n'est pas un adorable agneau ingénu à la merci d'une organisation dévoreuse, l'ogresse et son complice l'égoïste patron. Non, tout individu (simple, salarié, manager ou dirigeant) a aussi des convoitises, sources de conflit : il désire ce que l'autre a. L'agneau se transforme en loup, d'autant plus agressif dans la réalisation de son désir que l'autre n'a aucune raison de lui céder.

Ensuite, l'entreprise n'est pas une gentille association de bienfaisance, mère protectrice, vouée à l'épanouissement de ses ouailles. L'entreprise est avant tout une machine qui doit fabriquer de la valeur ajoutée et faire du profit pour survivre. Pour qu'elle marche bien, les comportements des uns et des autres doivent être correctement en ligne avec les processus de travail. L'entreprise n'en a rien donc à faire des désirs et autres frustrations vaporeuses des salariés.

Agneau, loup, variable d'ajustement, ogresse, mère protectrice de ses ouailles, machine : avec six personnages pour deux rôles on comprend que le metteur en scène putatif de ce 'reality show' soit en butte à un sérieux problème de casting ! Aidons-le à simplifier cet impossible scénario.

D'abord, les hommes reprochent à l'entreprise de ne pas faire leur bonheur : mais, celle-ci n'a pas à le faire ! Elle sera toujours insatisfaisante pour ceux qui y cherchent une raison à leur manque. Voici la trame en quatre temps du vaudeville classique qui s'applique ici. Un, j'idéalise quelqu'un (ici, l'entreprise) qui vient combler ma faille, mes insuffisances. Deux, cet autre n'est évidemment pas à la hauteur de mon rêve. Trois, résultat, je suis déçu. Quatre, ô miracle, un produit dérivé qui me réconforte surgit : « j'ai trouvé une bonne raison pour qu'on me plaigne » et cet autre devient ainsi mon bouc - émissaire ! Apprenons à ne pas faire de projections idéalisées sur l'entreprise et encore moins sur nous mêmes.

Il est vrai que l'entreprise souvent tombe dans le panneau, trop souvent pour que ce soit totalement innocent. Elle prêche des valeurs d'équipe et de solidarité, elle subventionne les arts et l'humanitaire, elle se vante de promouvoir les compétences des salariés. Et, au premier

coup de froid, elle délocalise ou dégraisse, fissa, en écornant, sans s'émouvoir de ses contradictions, les valeurs par ailleurs honorées. L'actualité nous en apporte chaque jour la preuve : aujourd'hui H-P, Daimler-Chrysler, ou La Samaritaine, et demain, à qui le tour... ? La machine éclipse la mère protectrice d'une communauté. Ce n'est pas parce que les gens ont besoin de croire dans une entreprise humaniste qu'il faut mettre le plat au menu, en sachant qu'on ne pourra pas le servir. En ce sens, l'entreprise joue aux apprentis sorciers en attisant des attentes et des désirs auxquelles elle n'aura de cesse de se dérober.

### *Le choc anaphylactique du manager*

Ensuite, il reste à comprendre comment, l'entreprise, constituées d'hommes et de femmes, en arrive à fonctionner comme une machine impersonnelle: cela veut dire que des gens, managers et collaborateurs, acceptent, en grand nombre, d'en être que de simples rouages.

Eh bien oui ! Et, en fait, l'entreprise n'y est pas pour grand-chose. L'homme se met, un peu, en esclavage tout seul. Comment ? Sous la pression des autres ! Observons comment un manager se comporte<sup>1</sup>. Tout est cohérent puisqu'il maîtrise la situation, il arbore toujours un visage lisse car tout se passe bien, mais il reste sur ses gardes et il faut qu'il ait l'air de faire quelque chose d'important, il ne reconnaît que les données chiffrées et il nie les écarts tout en prêchant des valeurs auxquelles il ne croit pas vraiment. Bref, pour ne pas offrir de faille dans un système semé de pièges, il est le premier à se doter d'une carapace impersonnelle. Dans certaines entreprises cette dépersonnalisation est devenue une seconde nature au point que toute trace de « psychologique » a disparu. Vous citez les mots « émotions » ou « humain » dans votre propos et votre interlocuteur manager voit rouge ! Introduire de l'humain crée un choc anaphylactique. Il y a allergie, car le manager n'est pas sans savoir que, cette part de l'humain, il la comprime en lui pour tenir son rôle... à un certain coût. Bref, il est un rouage dans la mesure où il a intériorisé et fait siennes certaines des contraintes de la machine.

### *Après la pluie, le beau temps*

En quoi le scénario se simplifie-t-il ? En ceci que c'est à chacun dans l'entreprise d'adapter son comportement en fonction de cet environnement et en évitant ces deux écueils fréquents: soit tout attendre de l'entreprise pour rejeter sur elle tous les maux, soit abuser de la raison pour couvrir ses jeux propres politiques et n'avoir, en fin de comptes, que le cynisme comme échappatoire. Se laisser guider par la lucidité apporte à soi-même trois grandes satisfactions : cécité diminuée, angoisses repoussées, sérénité retrouvée. Bref, après la pluie, le beau temps !

Gérard Pavy pour le Journal du Management du 12 octobre 2005

---

<sup>1</sup> Voir « Moi, manager », S.Bellier et H.Laroche, Dunod, pour une observation fine du manager saisi aux confins de sa subjectivité et des attentes de l'organisation.