

PLÉNIÈRE

LA FIN DU MANAGEMENT ?

DARJA DUBRAVIC

Biologiste et coordinatrice des projets en biomimétisme à l'École polytechnique fédérale de Lausanne

CYNTHIA FLEURY

Enseignant-chercheur en philosophie politique et psychanalyste

CÉLINE DESMARAIS

Professeure, spécialiste en management

Animé par

CAROLINE VALENT

Consultante en management



On va tuer le suspens tout de suite, à la question « *Est-ce la fin du management?* », les trois brillantes intervenantes de la plénière d'ouverture répondent en chœur « *Oui, enfin et tant mieux!* ». Réaction de soulagement ou de panique dans le public? Elles argumentent et imagent leurs propos.

LE MANAGEMENT A UN CŒUR : L'HOMME

On y est! Les outils ont remplacé les hommes dans nos organisations, pour toujours plus de contrôle et de maîtrise. On planifie, on accompagne, on contrôle, tout est management par objectifs, pour se projeter vers un futur qui est décidé a priori. « *Cette façon d'envisager le management est en fin de cycle* » alerte Céline Desmarais, professeure et spécialiste en management. Elle entraîne la multiplication des outils de gestion dont on oublie l'utilité réelle, le détournement du sens de l'action et la monopolisation des managers qui passent leur temps en réunion et à remplir des bases de données plutôt qu'à être sur le terrain aux côtés de leurs agents. La solution que propose Céline Desmarais est de **replacer l'homme au cœur du management, en tant que traducteur de la complexité** que composent les parties prenantes contradictoires d'une organisation: « *Le principal outil de management, c'est le manager, sa capacité*

d'interpréter, sa flexibilité, sa tolérance à l'incertitude, son lâcher prise, sa présence, son ouverture ».

Tuer ce management est d'autant plus urgent qu'il est dangereux pour la santé. Risques psychosociaux, troubles musculo-squelettiques, lésions par effort répétitif... « *Les organisations rendent malades les gens en bonne santé* » ironise Cynthia Fleury, enseignant-chercheur en philosophie politique et psychanalyste. Pour elle, **le travail du manager est de rendre capacitaires les autres** et non de les amener à se substituer à leur puissance critique. « *On retrouve toujours cette obligation d'être motivé par autrui, mais diantre, laissez tomber ça! L'être humain a besoin de s'auto-motiver, sinon il rentre dans un système d'infantilisation qui mène à de vieilles techniques* ». Tomber malade est une technique, le contournement par l'absentéisme ou le désinvestissement en est une autre.

COURAGE !

Quitte à rendre sa bonne place à l'homme, il faut y aller franchement. Cynthia Fleury cherche à rendre capacitaires les organisations, c'est-à-dire à amener les hommes et les femmes qui les composent à construire des actes critiques et des actions. Pour cela, un seul outil: le courage. Non comme outil de commandement mais plutôt comme **outil de protection du sujet**: « *Quand*

vous êtes conscients d'un dysfonctionnement, vous prenez le parti de ne pas venir le renforcer, d'abord pour vous car à force de renoncer à ses valeurs, on tombe malade ». **Le courage également comme outil de régulation des organisations** pour en faire des lieux de lanceurs d'alerte faisant remonter des signaux faibles d'un dysfonctionnement. « *Je suis responsable du bon fonctionnement de l'organisation et j'y participe* » explique la psychanalyste. C'est d'ailleurs ce sens donné à l'action, la possibilité d'être dans l'initiative, l'impression de participer à l'action, qui est le premier critère de bien-être au travail. Être courageux, c'est aussi affronter les quelques personnes qui posent problème plutôt que de se réfugier derrière la création de nouvelles règles. « *C'est un combat quotidien, d'où la nécessité du courage pour atteindre la régulation, pour s'obliger à arrêter de faire un management pour les 3 % qui dysfonctionnent et qui viennent mettre en danger les 97 % restants* ».

ON N'EST (MALHEUREUSEMENT) PAS DES BÊTES!

« *Je représente neuf millions d'autres espèces qui habitent sur notre planète et qui ont aussi quelque chose à dire sur le management* ». On entre dans le monde plein de bon sens naturel de Darja Dubravcic, biologiste et coordinatrice des projets en biomimétisme à l'École polytechnique fédérale de Lau-

sanne. La nature sait mieux que personne créer un système en équilibre, et surtout bien mieux que l'homme. Nos systèmes ont pourtant des similarités : l'interaction entre des millions d'individus qui travaillent ensemble pour le bienfait d'un groupe, l'objectif de faire évoluer et grandir face aux changements, à la compétition, à la limitation des ressources, aux crises naturelles, etc. Mais alors comment fait-elle ? « **La nature fait tout ce qui est interdit de faire chez l'homme** » s'amuse la biologiste, « *elle s'auto-organise, elle n'a pas de chef, pas d'ordre, pas de directive, les informations sont partagées et les décisions prises collectivement avec des individus à l'intelligence presque inexistant* ».

Et comme pour remettre l'être humain à sa place insignifiante dans l'univers, Darja Dubravcic nous fait remarquer que les bactéries ont inventé le vote démocratique. « *Chaque bactérie vote « pour » en sécrétant une molécule chimique. Une fois que suffisamment de bactéries ont voté « pour », la décision s'impose au collectif* ». Il en va de même chez les fourmis ou les abeilles qui cinq fois sur six choisissent démocratiquement la meilleure décision pour le collectif. « *Elles ont de meilleures statistiques que nous!* » s'exclame Darja.

Alors pourquoi les hommes agissent différemment ? Pour répondre, il faut revenir à la base du management : **le**

