

## Introduction

# Culture du mépris, création de misère

### **Je crains que l'on n'exploite pas au mieux l'intelligence collective et les potentiels individuels.**

Aujourd'hui, les entités de travail sont le plus souvent de « petits morceaux » de très grands groupes où le pouvoir est concentré. Ce qui est stratégique est décidé « là-haut ». Tous les autres salariés, même ceux qui ont rang de « dirigeants », se retrouvent dans un rôle d'exécution. Dans ce contexte, ce que pourraient ou sauraient apporter tous ces « autres » est tout simplement négligé. Leur avis sur l'essentiel n'est pas sollicité.

Les niveaux hiérarchiques que nous avons pris soin de diminuer il y a vingt ans pour faciliter la communication entre les patrons et la base se reconstituent d'une façon nouvelle. Les patrons sont loin, quelquefois très loin. Le cadre lambda a donc un pouvoir extrêmement limité, alors qu'il est autrement plus diplômé et exigeant que ses aînés.

Dans la famille « dindons de la farce », prenons le cas du patron d'usine. Il a loyalement procédé à une forte diminution du nombre des niveaux hiérarchiques au sein de son site afin d'en fluidifier le fonctionnement. Résultat : alors qu'on « empilait » six ou sept niveaux, on n'en compte plus que trois ou quatre aujourd'hui, en dessous de lui bien sûr. Dans le même temps, la distance créée par le nombre de niveaux entre ce directeur d'usine et le véritable pouvoir s'est accrue. Notre directeur de site rend des comptes au niveau européen dans une configuration matricielle. Il en rend d'ailleurs beaucoup plus qu'avant et, du coup, passe plus de temps à répondre aux exigences du reporting qu'à l'animation réelle de ses équipes.

### **Je crains qu'un fossé contre-productif ne se creuse entre les stratèges siégeant dans des technostructures matricielles et les opérationnels de terrain.**

Et ceci parce que les choix faits par les instances dirigeantes sont trop souvent incompréhensibles – parfois même inacceptables – pour la majorité des salariés. Le management du « toujours moins » (moins de personnel, moins de coûts, moins de moyens) finit par user même les plus engagés, au point qu'ils se sentent méprisés. Les décisions sont prises par des équipes qui ignorent tout des réalités locales et qui sont elles-mêmes jugées à l'aune des résultats à très court terme. Le risque est donc pris de sacrifier le moyen/long terme.

Les équipes, elles, sont généralement en place à plus long terme : elles observent les contresens et les gaspillages. Comme elles préfèrent naturellement le travail bien fait – dans une perspective d'avenir –, au

travail bâclé – pour une illusion passagère –, elles n’y trouvent pas leur compte. Ce sentiment, extrêmement préjudiciable à l’efficacité, se développe fortement. Lorsqu’on ne se sent pas digne d’attention et encore moins d’estime, même si ce sentiment ne reflète pas la stricte réalité, l’engagement se délite, le mauvais esprit n’est pas loin. De plus en plus de situations managériales, du fait de la pression des résultats, de l’éloignement des centres de décision, de la complexité des enjeux, produisent, voire installent, ce sentiment. Lorsqu’il devient un mode de gestion, affectant toute la ligne hiérarchique, on peut parler de « culture du mépris ».

Je ne peux oublier cette phrase d’un jeune salarié, venu négocier avec moi les conditions de son départ. Chargé de coordonner les actions conduisant à la diminution des maladies et des accidents professionnels, il animait les programmes de sécurité au travail. Dans l’industrie, chacun sait à quel point ces aspects constitueront, dans les années à venir, un gouffre financier. Ayant appris que l’on supprimait son poste dans le cadre d’un programme de réduction des coûts, il constata amèrement : « Finalement, nous ne sommes que des coûts. » Il avait cru un moment être une ressource.

## **Je crains que le système dominant de gouvernance des entreprises ne soit pas aussi créateur de valeur qu’il le prétend.**

La création de valeur est un concept apparu il y a quelques années. Auparavant, on osait parler de richesse...

Créer de la richesse, c’est tout de même un bon parti ! Il y a eu un concours de circonstances autour du mot « valeur ». Dans les années 1990, certains grands groupes

ont jugé pertinent de proclamer leurs « valeurs ». Sans doute avaient-ils perçu la nécessité de donner aux salariés un supplément d'âme distinctif. Aujourd'hui, cela n'est plus distinctif ; c'est même un peu suspect. Saisissant la dynamique provoquée par ce terme, les financiers se sont frayé un chemin et, ni vu ni connu, ont affiché la notion de « valeur pour l'actionnaire ». Le tour est joué. Nous voici maintenant tous baptisés sur l'autel de la valeur...

On explique en toute occasion que ce qui compte, c'est que chaque action ou processus, chaque personne ou service, crée de la valeur. Les dirigeants en ont plein la bouche mais les salariés ne sont pas dupes : ils voient bien, eux, les gaspillages et les contresens. Dans la réalité, la contradiction est telle que, trop souvent, c'est de création de misère qu'il s'agit, en écho à la culture du mépris. Misère car démotivation, misère car non-utilisation des potentiels et misère car absence de sens. On pourrait décliner d'autres craintes et décrier à l'envi les contresens managériaux. Il est, de mon point de vue, plus intéressant et plus constructif de chercher à les dépasser. C'est pourquoi je propose d'aller plus loin de la manière suivante.

La première partie de cet ouvrage expose des faits. Nous y décrivons, au travers de trois récits, de réelles situations de management à contresens, ou comment l'enthousiasme fait place à l'amertume. Les exemples sont pris dans l'industrie, dans des fonctions opération (*supply chain*), marché (marketing/commercial) et support (contrôle de gestion). Ils sont néanmoins tout à fait transposables à toute entreprise : d'aucuns s'y reconnaîtront. La deuxième partie présente, d'une part, un modèle pour chiffrer la productivité du facteur humain, donc le coût du management à

contresens. Après une présentation de cet outil, nous l'emploierons dans le cas des récits précédents. D'autre part, nous analysons ce qui a fait le succès de nos entreprises dans les vingt dernières années : les étapes et démarches qui leur ont permis de réussir leurs formidables gains de productivité au travers de la révolution des organisations, notamment dans le secteur des opérations. Nous observerons comment elles sont aujourd'hui confrontées à des variables d'ajustement qui sont beaucoup plus délicates à manier.

Enfin, la troisième partie propose de jouer sur les trois leviers que sont la fierté, la confiance et l'implication, pour nourrir l'engagement des collaborateurs et remettre du bon sens dans le management. Fierté de contribuer à des actions qui, au-delà de la création de richesse immédiate pour l'actionnaire, donnent un sens en employant le savoir-faire de l'entrepreneur pour des causes utiles, dans une perspective plus éloignée géographiquement ou temporellement. Cela touche notamment aux questions d'identité et de culture. Confiance qui conduit chacun à donner le meilleur de lui-même et donc une efficacité maximale. Cela interroge la relation hiérarchique et le mode de management. Il y sera bien sûr question d'authenticité et – pour utiliser une expression chère à un capitaine d'industrie – de « *cheminement en commun* »<sup>a</sup>. Enfin, implication qui fait de chacun un acteur et pas simplement un rouage et qui engendre le sentiment d'être partie prenante des décisions et des plans d'action. Voilà ce qui amène les personnes à conjuguer leur entreprise et leur travail à la première personne plutôt qu'à la troisième : « je » et « nous » plutôt que « ils ».

Pour aller au-delà de la simple incantation sur ces trois leviers, chacun d'eux sera illustré d'exemples d'actions réelles et réalistes. En d'autres termes, nous exposerons des démarches de bon sens qui ne sont pas des « usines à gaz » mais des idées pour les entreprises qui veulent miser sur la mobilisation de leurs équipes, l'intelligence collective et l'engagement de chacun pour gagner les prochaines batailles économiques.

a. Antoine Riboud.