

# Chap<sup>1</sup>itre

---

## La fameuse dimension humaine

Je serais très étonné de rencontrer un jour un dirigeant qui aurait le courage, la lucidité, ou la folie de revendiquer la dimension non humaine qui sous-tendrait, sans qu'il en ait nécessairement la volonté ou l'intention, son exercice du pouvoir et lui permettrait d'affirmer ses prérogatives. Car dans le domaine du management comme dans bien d'autres, les meilleures intentions du monde sont toujours mises en avant pour justifier parfois le pire.

Lorsque les responsables d'une entreprise se donnent les moyens de définir les valeurs qui leur permettent de se développer, le résultat est toujours le même : un catalogue, plutôt un bréviaire, d'expressions emphatiques, de mots ronflants et de proclamations débordantes d'optimisme. Il est question de partage, de respect des personnes, d'enrichissement des individualités, d'accomplissement dans le travail ou encore de convivialité. La dimension humaine,

sous de multiples conjugaisons, est toujours mise en avant, ce qui n'évite pas toujours de voir apparaître des attitudes de maltraitance.

Les consultants eux-mêmes n'échappent pas à ces belles rodomontades. Leurs plaquettes (logo évocateur, papier glacé, format original et présentation sophistiquée) reprennent les mêmes termes, le même idéal profane directement inspiré des principes religieux qui irriguent nos mentalités. De l'humain, rien que de l'humain. À profusion, *ad vomitum*, de quoi satisfaire les bonnes consciences et les esprits forts qui pensent avoir tout dit en incluant dans ce qui n'est qu'un mot-valise la quintessence de toutes les valeurs dont il convient de se prévaloir.

La prétention de proposer une approche humanitaire ou humaniste me semble insupportable tant elle infère que tous les autres professionnels, ceux qui ne se réfugient pas sous cette bannière, même s'ils sont peu nombreux, sont d'affreux tortionnaires et des êtres sans foi ni loi qui n'ont aucune conscience de la noblesse de leur rôle face à l'humanité. Nous sommes là dans le politiquement correct, c'est-à-dire dans une hypocrisie largement partagée, là où prévaut la paresse lorsqu'on considère que tout est dit dans un mot sans avoir à préciser ce qu'il contient. Ainsi, les proclamations de bonnes intentions servent parfois à en masquer de mauvaises. En fait, parler de la dimension humaine ne vaut pas engagement, car il faudrait également mettre un contenu pertinent dans cette coque le plus souvent aussi vide que séduisante.

Ce qu'il en serait d'une dimension humaine du management devrait, me semble-t-il, s'inspirer de plusieurs pistes de réflexion qui tournent autour des points suivants : la mesure, l'irrationalité, la complexité, la place du temps, celle de l'anticipation et le sens de l'altérité.

## Ailleurs que dans l'*hybris*

Nos anciens, c'est-à-dire ceux qui se prévalaient d'une pensée et d'une philosophie gréco-latine, considéraient que le sens de la mesure était un gage de sagesse. Plus exactement, les dieux tenaient l'*hybris*, à savoir le besoin et l'exercice de la démesure, pour l'origine de tous les maux et la source des malheurs de l'humanité. Le mythe de Prométhée est la parfaite illustration de cette propension qu'ont les hommes à concevoir le progrès comme une course en avant, essentiellement technique, vers toujours plus de développement et de sophistication.

À l'évidence, la démesure fonde et dirige notre société, elle lui procure le prétexte et l'énergie de sans cesse promouvoir. Ce n'est que depuis quelques décennies qu'une prise de conscience émerge quant à l'épuisement programmé des ressources naturelles qui découlent de cette absence de sagesse. Le contrôle de la nature ne semblait pas pouvoir connaître de limites. Par une curieuse opération de l'esprit, les conséquences d'un développement illimité étaient obérées comme si nos pieds s'appuyaient sur un sol gavé d'énergie et de trésors aux potentialités infinies.

Il est évident que l'entreprise est, dans la grande majorité des cas, un lieu où se déploie l'*hybris*. Les paradigmes qui sous-tendent l'économie libérale accèdent à cette croyance : tout est possible, il n'y a pas de limite au progrès dans le développement. Les structures professionnelles ne peuvent exister que dans la mesure où elles se développent, leur croissance est le gage de leur survivance. Une croyance s'était imposée selon laquelle seul le mouvement ascensionnel maintenait la vie et protégeait de tout péril.

L'*aidos*, c'est-à-dire à la fois la honte, la pudeur, l'honnêteté et le sens de l'honneur, serait le contrepoint de cette

fuite vers l'abîme. Le terme est difficile à traduire tant il concentre une notion qui est très éloignée de nos mentalités modernes. Il s'agit, en quelque sorte, de se donner les moyens de maintenir une bonne conscience, de s'appliquer à soi-même une respectueuse connivence. On conviendra que cette exigence est difficile à remplir dans le monde de l'entreprise classique où prévaut le chacun pour soi et sa conséquence immédiate, à savoir la lutte de tous contre tous.

Plusieurs études tendent à démontrer qu'une amélioration des conditions de travail augmenterait la productivité des entreprises, c'est-à-dire pourvoirait à une croissance en berne. Ne pourrait-on pas plutôt inverser cette logique en imaginant une décroissance pour, non seulement rendre moins dommageables les activités humaines sur la planète mais, bien plus largement, promouvoir des conditions de vie satisfaisantes ?

## La complexité

Rien n'est simple, il est tentant de l'oublier, tant il paraît préférable de se réfugier dans les certitudes facilement énonçables et transposables. Qu'est-ce que la complexité, sinon l'ignorance des limites de notre ignorance à propos d'un phénomène dont nous sommes à la fois les observateurs et les acteurs ? Cela signifie que je ne peux prétendre tout comprendre et que, de plus, il ne m'est pas possible de connaître l'étendue de cette ignorance.

L'humain se déploie dans cet espace incertain, contenu dans des frontières fluctuantes qui s'étendent au-delà de l'horizon de son entendement. Pourtant, il faut bien pouvoir dire les choses, à défaut de les décrire avec une pré-

cision qui est en fait trompeuse. C'est ici qu'interviennent les paradoxes, qui sont des propositions concentrant en elles-mêmes des logiques apparemment contradictoires lorsqu'on les oppose les unes aux autres. Or, si l'on se donne la peine non pas d'opposer mais de juxtaposer, ce qui est difficile pour un esprit cartésien, surgit la pensée paradoxale. Bien sûr, elle déconcerte et même inquiète. Mais, cela ne signifie pas qu'il n'y a rien à faire. Non seulement cette approche permet une appréhension plus appropriée de la réalité, mais offre également la possibilité, en sortant par le haut, de passer à un autre niveau logique ce qui *résout* l'apparente contradiction. Je vais en donner deux exemples.

À partir du moment où nous observons une situation, nous en devenons acteurs, car nous en construisons une représentation qui ne peut échapper à nos références habituelles, c'est-à-dire à nos croyances. Ainsi, il nous est impossible de prétendre être neutre, point sur lequel je reviendrai fréquemment. C'est une des raisons pour lesquelles les consultants interviennent dans les entreprises et peuvent être pertinents pour leurs clients car leur angle mort, à propos d'une situation spécifique, est moins étendu que celui des seuls acteurs immédiats. Leur rôle consiste à réduire celui de leurs clients et au mieux à leur *apprendre* comment cheminer pour parvenir à ce même résultat. Là est leur plus-value, là est également leur fragilité, car ils ne peuvent pour autant prétendre à la neutralité et à l'omniscience.

Autre exemple. Lorsqu'on se penche sur le fonctionnement de certaines entreprises, apparaît une contradiction entre habitudes managériales et rentabilité. Autrement dit, leurs nombreux dysfonctionnements n'entraînent pas de conséquences significativement négatives sur leur chiffre

d'affaires. Ce n'est qu'en considérant le contexte socioéconomique de ces structures qu'il est possible d'aller plus loin. En effet, des mauvaises conditions de travail induisent, pour des employés plus ou moins captifs, des souffrances et un turn-over parfois important, ce qui laisse aux organismes sociosanitaires le soin de *réparer les dégâts*. C'est alors la société dans son ensemble qui paye l'efficacité économique de ces entreprises au détriment d'investissements qu'elle pourrait faire dans d'autres domaines, notamment dans la prévention.

Les paradoxes sont donc une des manifestations de la complexité du vivant, et toute entreprise est d'abord et avant tout un organisme vivant. Ils contiennent, dans une même proposition, dans l'analyse d'une situation, plusieurs niveaux de compréhension qui sont tous aussi nécessaires et utiles les uns que les autres. Ils ouvrent sur la pluralité et se situent à l'exact opposé d'une pensée binaire, tout en entretenant la coexistence de propositions qui ordinairement sont réputées s'exclure.

La nature profondément complexe de l'humain a, bien évidemment, des conséquences dans l'entreprise, d'autant plus que cette dimension n'est ordinairement pas prise en compte.

## L'humain n'est pas toujours rationnel

Il semble que l'humanité trône à l'extrême pointe de l'évolution des espèces. Certes, nous réfléchissons, discutons, développons des stratégies. Dans notre monde de plus en plus soumis à l'économie et au financier, la rationalité est supposée nous guider fermement vers le progrès et l'accès au bonheur. D'ailleurs, on n'a jamais autant revendiqué

ce droit, mais en confondant ce qui est l'objet de bien des malentendus, besoin et désir<sup>1</sup>.

Dans ce merveilleux bain d'intelligence qui devrait nous entourer, les entreprises paraissent les plus à même d'illustrer les bienfaits de la rationalité. Nous serions là dans le pensé et le réfléchi, choses qui devraient être, en toute bonne logique, gages de réussite.

Une des constatations les plus évidentes pour moi, au contact des entreprises, c'est la profonde irrationalité de leur fonctionnement. En fait, on oublie trop facilement que le passage entre une règle du jeu, c'est-à-dire au sens large du terme ce qu'on appelle l'*organisation*, qui se doit d'être rationnelle, et son application dans le quotidien ne va pas de soi, car ce passage s'applique nécessairement à de l'humain, c'est-à-dire à du complexe comme nous venons de le voir. Dès lors, ces multiples applications dans le quotidien sont elles-mêmes soumises à de la complexité. Cela signifie qu'elles relèvent de la psychologie et donc de l'irrationalité.

Autrement dit, cette dimension psychologique n'est généralement pas prise en compte dans la conception des règles du jeu de l'entreprise, elle est notamment remplacée par des lois et des réglementations qui ont manifestement tendance à se multiplier en accroissant les risques d'incompréhension et donc les zones de conflit.

Cette constatation choque ceux qui considèrent que toute structure professionnelle se doit d'être un temple de la raison, le lieu de la plus grande efficacité et l'exemple même de la bonne conduite des affaires et... éventuellement de celle des hommes. Pourtant, ce qui prévaut dans le monde

---

1. Sur ce point les travaux d'Ivan Illich, déjà bien anciens, restent tout à fait d'actualité.

du travail, c'est souvent l'absence de congruence entre d'une part, des objectifs fixés après mûres réflexions et d'autre part, des moyens mis en œuvre pour les atteindre jusqu'à la remise en question de ces mêmes objectifs. Il en est de même pour la dimension financière du fonctionnement de la plupart des entreprises car la rationalité économique n'est pas toujours au rendez-vous. Bien des dépenses s'avèrent inutiles ou sont totalement en inadéquation avec les objectifs qu'elles sont supposées servir. Par exemple, des mesures prises pour susciter des économies s'avèrent très coûteuses. Dans la plupart des cas, ces dérives passent inaperçues, elles restent enfouies dans les arcanes des bilans ou prennent une autre dénomination.

D'une certaine manière, cette irrationalité est rassurante, car elle illustre bien le fait que malgré tout, l'être humain est difficile à mettre en équation. Il est mû par des besoins et des désirs qui se contredisent sans cesse. Malheureusement, dans l'entreprise comme dans d'autres territoires, l'être humain est réputé *simple*, comme un objet, et soumis à la logique du groupe. Cet aveuglement se paye parfois au prix fort, car c'est bien dans ce clivage entre la prétention de sérieux et le glissement vers l'illogisme que s'imposent des souffrances qui pourraient être évitées si elles étaient, pour le moins, reconnues comme telles. Comment s'opère ce glissement ? Plusieurs mécanismes peuvent être invoqués.

Le premier d'entre eux renvoie aux oppositions entre intérêts personnels et logiques de groupe. Nous sommes à la fois, c'est une évidence, des êtres sociaux en lien avec les autres et des individus préoccupés par leur devenir personnel. Il en résulte un mouvement brownien qui nous partage entre ces deux positions et induit des contradictions parfois apparentes, mais le plus souvent cachées. C'est ce qui fait que les conflits d'intérêts et les luttes de pouvoir risquent



de se multiplier sans toujours être compréhensibles pour ceux qui en sont les acteurs.

Ces clivages entraînent, par exemple, des distorsions dans les processus de décision ou encore dans la mise en place de projets. Ils aboutissent à des incohérences entre ce qui est revendiqué, surtout pour ne pas perdre la face, et ce qui est effectivement accompli afin d'obéir à des objectifs personnels. Dès lors, les managers perdent toute crédibilité et ceux dont ils sont responsables ont tendance à participer eux-mêmes au désordre ambiant en mettant également en avant leurs propres intérêts.

La méconnaissance de la complexité des groupes humains participe également à cette irrationalité. À vouloir considérer que tout est simple, les obstacles qui se lèvent inmanquablement entraînent des réactions qui renforcent facilement les problématiques. La constatation « plus ça change, plus c'est la même chose », prend alors une importance cruciale. Des mécanismes redondants se mettent en place, des apparentes solutions sont adoptées alors qu'elles ne font que détériorer la situation. Aucune prise de recul ne vient pondérer des décisions trop rapidement prises ou relevant d'un autre contexte.

Une autre source de l'irrationnel réside dans la dynamique des croyances. Chacun possède ses propres croyances, elles lui sont à la fois nécessaires, mais insuffisantes pour appréhender la réalité. Elles structurent notre pensée et lui donnent des points de repère qui n'exigent pas d'être remis en question et facilitent le partage dans une même communauté de liens. Cependant, notre esprit fonctionne de telle façon qu'il a tendance à privilégier, dans son environnement, les informations qui le confortent dans les croyances qu'il possède déjà et à négliger celles qui les remettent en question.