

Extrait du livre de
Pierre-Yves Gomez,
Le travail invisible
François Bourin éditeur, 2013
(Chapitre 15, pages 207-221)

CHAPITRE 15

Recherche meneurs d'hommes

Les organisations ont des pilotes, les entreprises des gestionnaires. Ce ne sont pas des mécaniques abstraites, soumises aux pseudo-lois de la fatalité économique. Il nous faut recruter des managers réconciliés avec leur propre métier, c'est-à-dire qui ont dégonflé l'hypertrophie d'un travail objectif, standardisé, normé pour redevenir ce qu'ils n'auraient pas dû cesser d'être : des meneurs d'hommes. Ce n'est pas une question de bonté, d'humanisme, ni même d'amélioration des conditions de travail ou de « nouvelles valeurs » : c'est l'utilité et l'efficacité des managers qui sont radicalement en cause. L'humanisme n'est pas une pose moraliste ; c'est le fruit d'un constat : le travail est humain.

Le changement passe donc par les hommes qui exercent la responsabilité de conduire l'économie au quotidien. Ce livre n'est pas un manuel de management ou de bonnes recettes thérapeutiques et il serait ridicule de dresser une liste de « solutions » idéales à mettre en œuvre pour trouver, dans l'absolu, la juste valorisation du travail. Car trouver ces solutions constitue, précisément, le travail quotidien de tout manager rendu à la *vraie vie*. C'est donc cette recherche qu'il faut libérer dans son activité. Lui aussi a subi l'hypertrophie de son propre travail objectif, la gestion par la performance. Lui aussi a

besoin de s'en guérir. Je me contenterai de trois vignettes pour suggérer des pistes en ce sens.

Pour soigner le travail subjectif : Reconnaître la gratuité

Une grande société de téléphonie a organisé un centre d'appel parmi les plus sophistiqués et les plus efficaces que je connaisse pour gérer à distance le service après-vente de ses produits. Le client est guidé dans un dédale de correspondants vers celui ou celle qui répondra à ses interrogations sur la panne de son appareil ou la mise en route de sa ligne internet. Les opérateurs ont été formés pour prononcer les mêmes phrases rituelles, poser les mêmes questions, orienter vers les mêmes directions. Des managers exigent par exemple que les contacts commencent une phrase d'accueil stéréotypée (« *Bonjour, X à votre service, en quoi puis-je vous être utile ?* »), puis que l'entretien se déroule selon un script élaboré et codifié par des experts en marketing. A chaque question, une réponse préfabriquée. Malheur aux questions saugrenues du client qui n'entrent pas dans le cadre car cette normalisation suppose qu'il soit aussi discipliné que son interlocuteur et qu'il entre dans le jeu. Mais dans l'ensemble cette organisation fonctionne efficacement car 90% des pannes sont faciles à repérer et à corriger et donc 90% des clients sont finalement satisfaits.

Un manager en charge de cette plateforme me confiait néanmoins son désarroi. Les concepteurs de la plateforme s'étaient aperçu qu'on trouvait sur internet la plupart des solutions aux problèmes des clients et, notamment, ceux qui permettent de régler les pannes les plus sophistiquées. Or, leur enquête montrait que *leurs propres salariés* intervenaient sur les forums internet, durant leur temps de loisirs, pour apporter des

solutions aux internautes. C'était perturbant pour les chefs qui croyaient maîtriser rationnellement leur superbe et coûteux processus. D'autant plus que les informations données bénévolement et gratuitement sur la toile étaient plus riches que celles procurées par la plateforme officielle de l'entreprise. On assistait finalement une sorte d'auto-dévaluation de celle-ci, piquant l'amour-propre de ses concepteurs et la menaçant, à terme, d'inutilité.

Après enquête, il s'avéra que les salariés se sentaient totalement corsetés par l'organisation, ses scripts et ses normes. Leur travail leur paraissait ridicule. Pire encore, ils avaient le sentiment de ne pas toujours bien servir les clients, notamment d'en savoir souvent davantage que ce que le rythme et les contraintes du travail leur imposaient de communiquer. Mais ils ne se contentaient pas de s'en plaindre ; ils profitaient des possibilités offertes par l'internet pour donner de l'information *gratuitement*. Quand on a les a interrogés, ils disaient : « *Comme ça, on a l'impression de faire vraiment notre travail* ».

Une part du travail échappe effectivement à toutes règles de l'organisation. C'est la gratuité. Ainsi, dans l'entreprise : l'agent qui reste plus longtemps que prévu pour aider un client ; le dépassement des heures pour terminer un dossier ; des collaborateurs qui s'entraident ; qui transmettent des informations ou qui « prennent sur eux » de donner un coup de pouce à un collègue ; des menus services qui s'échangent ; un bricolage autour des règles qui permettent à celles-ci de s'adapter à des situations inattendues ; d'innombrables petits engagements individuels, en dehors des normes et des comptabilisations et participent à la bonne marche des

organisations. Le gratuit suppose une libre volonté de donner : sans quoi, c'est du vol ou de l'extorsion. Mais libre, la part de gratuité fait écho à l'expérience subjective du travail et donc à la dignité du travailleur parce qu'elle permet d'exercer précisément sa liberté au cœur du travail prescrit. De plus, elle enrichit l'expérience collective du travail en rendant possible des ajustements interpersonnels, une gestion plus souple des situations et, finalement, des organisations inventives. Cela fait partie de ce que les théoriciens de l'entreprise¹ ont appelé le *slack* organisationnel, c'est-à-dire le jeu dans les rouages, le mou dans la corde, l'inverse du flux tendu. « *Cut me some slack!* » signifie, dans le langage familier de l'américain, « *Fiche-moi la paix!* »..

Malgré cela, pour les managers de l'économie financiarisée, cette part gratuite, c'est une part maudite. Elle les effraie. Plus le travail objectif a été hypertrophié, normalisé, réduit à son résultat et à des scripts auxquels il fallait obéir aveuglément, plus cette part de gratuité a été considérée comme « anti-économique ». On n'est pas au « *pays des bisounours* », martèlent les managers malvoyants. Et c'est ainsi que le travail géré s'est déconnecté du travail *réel* au détriment de l'économie. Bien sûr, des processus rationnels sont indispensables, y compris pour alléger la pénibilité du travail. Mais ils ne peuvent pas tout inclure et ils ne le pourront jamais. Non par manque de sophistication, comme le pousse à croire le délire des bureaucrates qui ajoutent des normes aux normes et des contrôles aux contrôles, mais pour une raison qui touche à la nature du travail humain : une part de l'activité *doit rester ouverte à la gratuité*. Elle est nécessaire pour que la part contrôlée et normalisée soit acceptable. Elle permet au travailleur de s'ajuster, de s'adapter, de

¹ Voir L.J. Bourgeois, « On the measurement of organizational slack », *Academy of Management Review*, Vol. 6, n°1, pp. 29-39. 1981.

bricoler quand il le faut et donc d'assumer son engagement personnellement. Elle exprime aussi sa dignité, la place qui lui reste pour agir *de lui-même*, y compris au cœur d'un processus complexe et contrôlé, c'est-à-dire pour agir à partir de ce qu'il croit bon de faire. Il est aussi quelqu'un parce que, même dans son travail, il peut donner gratuitement².

Dans une économie de services, qui représentent, dans les pays occidentaux, 60% de la richesse créée, cette part de gratuit dans le travail est particulièrement nécessaire à la création de valeur économique du fait des fortes relations interpersonnelles. C'est une espèce « d'infra économie » essentielle que Fernand Braudel appelle « l'économie matérielle ». Faute de la gérer correctement, on diminue la performance. Matthews Crawford rapporte une intéressante expérience de psychologie. On demande à des enfants faire des dessins pour lesquels ils seront récompensés et à d'autres enfants des dessins pour lesquels ils ne le seront pas. On constate que ceux qui ne sont pas récompensés dessinent mieux, plus librement. Le sentiment de s'exprimer librement développe leur désir de bien faire. Ceux qui travaillent pour la récompense cherchent simplement à s'ajuster à la norme. « *Ce qui veut dire qu'une gratification externe peut affecter la façon dont un individu perçoit ses propres motivations, en fonction du logique de prophétie auto réalisatrice.* » Et Crawford ajoute « *C'est sans doute un effet similaire qui explique le fait souvent observé que, quand vous faites un hobby votre moyen de subsistance, il devient généralement moins gratifiant.* ³»

Mais il y a pire. En traquant le gratuit, on finit par encourager, chez les travailleurs, un esprit de calcul et de normalisation : puisque tout lui est compté, ses gestes, ses temps, ses mots, il se met logiquement à compter ses

heures et ses efforts. C'est donnant-donnant dans l'entreprise. Les managers constatent que « l'esprit d'entreprise » se perd, sans voir que c'est leur esprit de normalisation excessive qui conditionne les travailleurs (y compris eux-mêmes) à ne plus communiquer que sur le mode calculatoire. Mais ne soyons pas naïfs : le gratuit qui est interdit dans l'entreprise débordera en dehors de l'espace de travail, parce que les humains ont besoin d'exprimer ainsi leur liberté. C'est ce qui stupéfiait les concepteurs de la plateforme téléphonique : les collaborateurs *travaillaient gratuitement en dehors de l'entreprise* ! On imagine combien la plateforme aurait été enrichie qu'ils avaient pu le faire à l'intérieur.

Et il y a pire encore. L'incapacité à gérer le gratuit comme un élément important du travail productif, sa dimension subjective, explique la plus grande erreur économique commise par l'oligarchie financiarisée dans les dernières décennies. Observons, en effet que, depuis 15 ans, l'Internet a accentué de manière prodigieuse les moyens de communiquer et de transmettre des informations et des services. C'est, dit-on une révolution. Or, l'essentiel de la communication sur Internet se fait *gratuitement*. N'est-ce pas troublant ? Au moment où l'économie financiarisée a imposé des tableaux de bord et des ratios hypersophistiqués dans les grandes organisations, une véritable planète s'est développée à sa marge, qui concerne désormais des millions d'humains, et sur laquelle des milliards de blogs et de sites proposent des réflexions, des livres, du savoir, des applications informatiques, des recettes de cuisine, des encyclopédies, des images, de la musique et des centaines de services en tout genre qui demeurent *gratuits* ? La gratuité et l'absence de contrôle

² Pour une synthèse des travaux scientifiques sur don et du gratuit dans l'économie de l'entreprise, voir l'article de O. Masclef, « Le rôle du don et du gratuit

dans l'entreprise : théories et évidences », *Economie et société*, série K, 2013.

³ Crawford, *op. cit.*, p 224

constituent même la philosophie de la Toile. La plus importante source d'échanges du monde contemporain est essentiellement fondé sur le don. Elle s'est développée en parallèle de la financiarisation : il serait ingénu d'y voir d'une simple coïncidence.

En tissant la Toile, les travailleurs ont pu trouver l'espace de gratuité qui se rétrécissait dans leurs organisations à cause des normes et des règles financières. Son explosion a été autoalimentée par les internautes eux-mêmes heureux de trouver là un espace libre. Le nez sur leurs tableaux de bords, les managers financiarisés n'ont rien vu venir. Cela n'entraînait pas dans leur logique où tout a un prix, donc cela *n'existait* pas. D'où l'énorme gâchis économique qui a consisté à traquer la gratuité dans les entreprises au nom de la rationalité financière et qui, comme par un vase communicant, a encouragé son développement dans une sphère qui, pour une très large part, échappe à l'économie marchande. La crise de l'économie financiarisée témoigne aussi de l'incapacité de créer des flux économiques à la hauteur de l'énorme transformation des comportements qu'a constitué l'Internet - et que la financiarisation a encouragé à son insu. On voit désormais à quoi a conduit l'aveuglement des élites sur le travail réel. On voit aussi alors pourquoi le travail des managers nécessite de trouver un équilibre entre les normes, les règles et la part de gratuité possible qui fait aussi le bon travail.

Pour soigner le travail objectif : donner un sens

En 1999 la fusion des laboratoires Hoechst, Rhône-Poulenc, Roussel-Uclaf, Rorer, Marion et Fisons avait créé un groupe pharmaceutique de taille mondiale, baptisé Aventis. Coté au CAC40, il représentait l'archétype de l'économie financiarisée, puzzle de sociétés parfois séculaires, réunies

dans l'assiette du capitalisme cannibale. Bien que le fonctionnement d'une entreprise composée de laboratoires allemands, français, américains et anglais n'était pas sans poser problème, Aventis était une entreprise imposante, avec ses 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires et ses 90.000 salariés.

En 2004, son challenger français, Sanofi-Synthelabo, trois fois plus petit que lui, lança une OPA que les dirigeants d'Aventis jugèrent hostile (et même ridicule). Elle réussit pourtant et Aventis fut mangé à son tour. Ainsi passe la gloire du monde. Les salariés étaient démobilisés, démoralisés par cette série de transformations rapides aboutissant, finalement à l'échec humiliant du projet grandiose. Une succession d'objectifs stratégiques mal ficelés, des réorganisations à répétition et des guerres entre dirigeants n'aidaient pas à se sentir solidaires de cette aventure entrepreneuriale. Et voilà qu'à présent, un modeste concurrent s'emparait de l'entreprise, ce qui, outre l'humiliation, promettait de nouveaux changements de cap. C'est ainsi que mon ami Hugues, pharmacien salarié au service qualité d'Aventis, me racontait les difficultés de son travail. Le lendemain, le centre de recherche dans lequel il travaillait attendait, avec un fatalisme inquiet, la venue du nouveau patron.

Le nouveau patron en question était Jean-François Dehecq qui avait cofondé Sanofi dans les années 1970. Il était réputé pour son esprit entrepreneur, fonceur et son parler direct. On s'attendait donc au pire. Hugues me rapporta plus tard le discours qu'il fit aux salariés. Tout d'abord, Jean-François Dehecq s'étonna publiquement que le directeur du site, un américain, ne parlait pas français. Pur produit de l'oligarchie financière, celui-ci considérait que sa présence à la tête de cette structure ne durerait que quelques mois avant qu'il ne soit envoyé ailleurs, et que ce délai ne valait

pas la peine pas de s'investir dans la langue autochtone, compliquée et inutile. Il parlait donc en anglais avec ses collaborateurs. Son nouveau patron lui fit remarquer ironiquement qu'il n'était pas vraiment international puisqu'il ne parlait que sa langue maternelle. Les petits français colonisés apprécièrent.

Puis, Jean-François Dehecq développa un discours sur la noblesse de l'industrie pharmaceutique, sur l'importance de trouver des médicaments qui guérissent, sur l'attente de la société envers elle. Les auditeurs étaient sidérés : pas un mot sur la rentabilité trop faible, sur la performance à améliorer ou sur le profit pour les actionnaires. Il finit par parler du développement d'un médicament dont le site de recherche était responsable : « - *Savez-vous combien d'enfants chinois meurent chaque année de cette maladie ?* Il laissa planer un silence puis : « *Deux millions. Deux millions de morts chaque année. Il faut que l'on trouve ce médicament. Il faut que l'on sauve ces enfants. On fera des profits, c'est sûr, parce qu'on aura trouvé le médicament qui les guérit* ». Je me souviens encore de la phrase qu'ajouta mon ami Hugues en me rapportant ce discours : « *S'il m'avait demandé de partir sur le champ pour la Chine, je prenais mon billet d'avion* ».

Je ne sous-estime pas l'éloquence adroite du dirigeant, ni les ambiguïtés de l'industrie pharmaceutique. D'ailleurs l'actualité a montré, par la suite et après le départ en retraite de Jean-François Dehecq, que Sanofi était parfaitement financiarisée. Je constate simplement ce fait, qui m'intéresse du point de vue de la gestion du travail réel : Hugues est pharmacien ; il a besoin qu'on lui parle de médicaments qui guérissent, pas de ratios financiers ; de patients satisfaits, pas de cours de bourse satisfaisant ; de sa

responsabilité personnelle dans le monde qui se fabrique, pas de la fatalité de la concurrence mondiale. Comme tous les travailleurs, Hugues a besoin qu'on lui parle de son travail. En tant que responsable qualité, il est loin de négliger la performance ; mais il a besoin d'être stimulé par une performance qui ait *du sens*. Dehecq avait parlé du travail au cœur.

Je ne connais personne qui se lève chaque matin avec la joie d'avoir à accroître la marge opérationnelle de son entreprise et à maximiser le rendement de ses fonds propres. A vrai dire, j'en connais hélas, et l'un d'eux, cadre dirigeant dans une banque de marché, répondit un jour, à une question sur la bonne manière de le définir : « *je suis le genre de personne avec laquelle on n'a pas envie de partir en vacances* ». Certes, mais a-t-on envie de travailler avec lui ?⁴ Je connais surtout des journalistes, des agriculteurs, des secrétaires, des enseignants, des managers, des employés de banque ou des manutentionnaires, qui ont envie d'être utiles. De faire bien leur travail, d'être considérés et d'être solidaires avec d'autres personnes utiles. Parce qu'Hugues est pharmacien, tuer les chinois dans une compétition mortifère n'a aucun sens. Les guérir en a un. Il est prêt à suivre celui qui lui montre cette direction.

Les entreprises sont à la recherche de *leaders*. C'est le credo, dans les écoles et les universités, les formations internes et les discours officiels. Il faut des *leaders*, c'est-à-dire des hommes (voire des femmes), qui aient des qualités, des profils, des tempéraments de *leaders*. Les responsables des ressources humaines sont chargés de déceler et de pouponner les « hauts potentiels », une puissance au carré, comme on parlait des superpuissances ou des super

⁴ Cette anecdote m'a été rapportée par un chasseur de têtes, qui en était encore tout stupéfait. « *Il pensait peut-être montrer qu'il était un intransigent du résultat. Il*

était comme secrètement enchanté de paraître insupportable. Là aussi, il réussissait parfaitement. »

héros. Sans aucun doute, il est bon de former une élite. C'est elle qui est responsable du bien commun dans l'entreprise ou dans la société. A condition qu'on se souvienne que *leader*, vient de l'anglais *to lead*, qui signifie conduire, orienter, donner une direction.

On interprète trop souvent la demande de sens de manière trop métaphysique : la société contemporaine individualiste a la nostalgie du projet collectif que le libéralisme financiarisé a fait voler en éclat. Sans doute cela est-il vrai. Mais on ne peut écarter mon hypothèse : notre société apparaît comme insensée parce que ceux qui la dirigent utilisent des instruments erronés, des boussoles faussées, des altimètres tronqués et des discours insensés, ce dont personne n'est complètement dupe.

Le *leader* est donc celui qui donne du sens au travail, qui met en relation une performance et une *utilité* sociale. S'agiter n'est pas suffisant, encore faut-il se savoir nécessaire. Au-delà des abstractions rationnelles qui fixent la performance, le sens n'est pas un « supplément d'âme ». Il participe puissamment à valoriser la dimension objective du travail. Dans les organisations de plus en plus compliquées, où le travail est parcellisé, les employés perdent régulièrement l'intérêt pour leur activité faute de comprendre leur rôle dans l'œuvre commune à accomplir. Or, perdre le sens de ce que nous faisons, c'est perdre notre liberté, comme nous l'a enseigné Simone Weil. On se met alors à regarder l'activité des autres, on la juge aussi inutile que la nôtre. On passe son temps à dénoncer le malaise dans l'organisation. La démobilisation gagne.

Le rôle du *leader* est précisément de rappeler le sens commun, d'aller chercher celui qui se perd pour lui rappeler à quoi il sert, en quoi son travail est utile. C'est pour cela que le leader est, au sens propre du mot, un

conducteur, un pilote. Et c'est aussi pourquoi, en agissant ainsi, il s'extrait de la gangue des normes et des performances qui l'étouffe, pour recouvrer sa propre liberté de manager. Ce qui donne envie de le suivre.

Pour soigner le travail collectif : savoir être fier

Je bénéficie d'une petite maison à la campagne. Dans le jardin de cette maison, un vieux mur menace ruine. Alain, le maçon réputé du coin, accepte de le réparer. Après des semaines d'attente, car dans ces campagnes, la main d'œuvre est rare et capricieuse, il débarque, un matin, avec un salarié auquel il confie la tâche et un jeune homme d'une quinzaine d'années. Le salarié, Gérard, est un gaillard économe de mots, concentré et sans gestes inutiles. L'apprenti est un peu en retrait, mais il a, en lui, un je-ne-sais-quoi de confiance tranquille. Les deux se mettent à l'ouvrage. Ils travaillent dans un silence ponctué par les ordres de Gérard à l'apprenti, secs, précis, sans aucun ménagement. Le petit s'exécute. Parfois, il se trompe d'outil ou assure mal un geste. Il reçoit une réprimande très dure accompagnée d'un jugement sur son incompétence crasse. Il ne discute pas, il se corrige en silence. S'en est presque gênant.

A midi, Alain revient pour inspecter le chantier. On discute autour d'un verre, comme il se doit. A un moment, il désigne le petit apprenti: « *Basile entre l'année prochaine chez les compagnons. Il a été pris à l'école de C**.* » Il n'a pas besoin de rajouter que c'est le *must* pour un artisan, tout est dit. Les trois hommes ont relevé la tête, sans un mot, et ce qui me frappe, ce qui est éclatant d'évidence, c'est leur *égale fierté*. Basile me fixe maintenant, avec un regard d'aristocrate. Il est quelqu'un. Alain, a un air de satisfaction épanouie. Mais le plus touchant, c'est la réaction de ce grand gaillard bourru de Gérard. Il affiche un sourire que je n'oublierai pas, à la fois tendre

et heureux, comme si c'était de lui-même qu'on avait parlé, et il jette un œil sur le petit avec une étonnante satisfaction. Je saisis que ses manières rugueuses s'adressaient à un garçon promis au compagnonnage, c'est-à-dire à l'excellence du geste et à la beauté du métier, et qu'elles étaient un hommage à ce qu'il allait devenir. Le petit, lui, l'avait compris.

Voir ces trois hommes aussi manifestement unis par une commune fierté fut comme un moment de grâce et pour moi, une leçon. Les « managers » étaient fiers de la réussite du petit apprenti. Non pas seulement contents que ses compétences s'accroissent pour servir le projet de l'entreprise ou sa productivité (il était d'ailleurs peu vraisemblable qu'il revienne, un jour, travailler avec eux), mais content *pour lui*, comme satisfaits d'avoir mis au monde économique un futur *bon* artisan.

On ne peut pas exiger que tous les managers s'intéressent ainsi à leurs dizaines de collaborateurs, mais je me demandais pourquoi je rencontre, dans les entreprises, si peu de managers qui soient *fiers* de leurs collaborateurs. J'en connais qui sont fiers de *leurs* résultats, ou d'avoir accompli *leur* tâche ; d'autres, moins nombreux, sont fiers de leur entreprise ou de leur équipe, souvent parce qu'elle réussit bien. Mais rares sont ceux qui affirment être fiers de *personnes concrètes* (Nadine, Jean ou Mustapha), pour ce qu'elles sont ou parce qu'elles participent bien, tout simplement, au travail commun. Il y en a, bien sûr, et ils sont exemplaires.

Etre fier d'un collaborateur, c'est considérer la personne au travail comme un sujet, la reconnaître comme un humain, la valoriser comme telle ; c'est regarder objectivement sa performance, qui l'engage indépendamment des objectifs ; mais c'est surtout se sentir solidaire d'elle dans un travail commun. La dimension du collective du travail est comme éclairée par le

sentiment de fierté que peut éprouver un manager pour un collaborateur. Il est alors décentré et libéré de ses chiffres, de ses objectifs, de ses tableaux de bord, de son engagement et de sa puissance personnelle, de ses calculs et de ses chaînes comptables pour être ramené à l'existence de l'autre comme participant au projet collectif. Il comprend ainsi profondément son propre rôle de manager.

C'est un exercice auquel je convie volontiers les gestionnaires : si durant une année, par exemple, vous n'avez pu ressentir de la fierté pour quelques uns de vos collaborateurs, pour ce qu'ils sont et pour ce qu'ils vont devenir, si vous n'êtes jamais fier que de vous, il faut vous interroger sur votre rôle et sur votre place dans cette entreprise. C'est un indicateur d'excellence pour votre propre métier.

La fabrique des nouvelles élites

Les organisations ont des pilotes, les entreprises des gestionnaires. Ce ne sont pas des mécaniques abstraites, soumises aux pseudo-lois de la fatalité économique. Il nous faut recruter des managers réconciliés avec leur propre métier, c'est-à-dire qui ont dégonflé l'hypertrophie d'un travail objectif, standardisé, normé pour redevenir ce qu'ils n'auraient pas dû cesser d'être : des meneurs d'hommes. Ce n'est pas une question de bonté, d'humanisme, ni même d'amélioration des conditions de travail ou de « nouvelles valeurs » : c'est l'utilité et l'efficacité des managers qui sont radicalement en cause. L'humanisme n'est pas une pose moraliste ; c'est le fruit d'un constat : le travail est humain.

J'ai suggéré quelques pistes pour repérer le recouvrement des compétences des managers : d'abord, se débarrasser du souci névrotique d'organiser l'activité dans ses moindres détails et de la contrôler dans toutes ses fractions, laisser une juste place à la gratuité nécessaire pour que chacun se

trouve personnellement et librement impliqué dans un projet commun. Ensuite, avoir mission principale de donner du sens au travail, de remettre de la cohérence globale dans des tâches éclatées, en pouvant dire à tout travailleur à quoi et à qui son travail est utile, excitant, ainsi, le désir de le réaliser. Enfin, savoir, quand il le faut, être fiers de ses collaborateurs. La capacité à être fier est un indicateur du degré de réalisme du manager, c'est-à-dire de son ancrage dans la réalité des personnes plutôt que dans l'abstraction des tableaux de bord.

Bien sûr, changer les managers ne sera pas suffisant, il faudra aussi que les organisations les accueillent et les valorisent. Comme on a naguère dû désamianter les entreprises, il s'agit désormais, de les *définanciariser*. Là s'ouvre un deuxième chantier.