



## Le slow management, antidote au stress

IL NE SUFFIT PAS D'INVOQUER LES MAUX DONT SOUFFRENT LES SALARIÉS. AGIR SUR EUX C'EST D'ABORD REVENIR À UN MANAGEMENT METTANT LES PERSONNES AU CENTRE DES ORGANISATIONS.

### ► Loïck Roche

**A** la fin des années 60 et dans les années qui suivirent Mai 68, lorsque l'on prenait la parole dans les amphes bondés ou même dans la rue, revenait toujours cette même question. « D'où parles-tu camarade ? » Qu'est-ce que cela voulait dire ? Cela signifiait, avant même de faire cas du fond, qu'il importait – c'était finalement cela seul qui comptait – de connaître les engagements politiques de celui qui voulait prendre part au débat. Un débat mort-né : seuls ceux affichant les mêmes convictions pouvaient s'exprimer. Si aujourd'hui cette question ne fait plus sens, il semble sage, si l'on veut prendre la parole, pour être audible – d'autant plus quand on souhaite parler de management, dire les choses telles qu'on les voit, tirer un signal d'alarme ou, plus simplement, dire « Assez ! » –, de poser les limites, l'objectif et le cadre de ses écrits et interventions.

### Ce que parler de management veut dire aujourd'hui

Ainsi donc, avant de définir ce que j'entends par *slow management*, un concept sur lequel nous avons travaillé avec Dominique Steiler et John Sadowsky, je vais préciser dans quelle démarche s'inscrivent mes propos.

**Les limites.** Parler de management n'a pas à voir avec l'ouvrage de John Langshaw Austin, philosophe anglais du XX<sup>e</sup> siècle,

*Quand dire, c'est faire* <sup>(1)</sup>. Le dire, ce n'est pas faire. Le management n'a pas à voir avec ce qu'Austin appelle un énoncé performatif comme peut l'être, par exemple, lorsqu'il est formulé par un édile dans le cadre de ses fonctions, un : « Je vous marie. » Dans le même temps, je ne crois pas qu'il y ait, pour ce qui touche au management, de relation entre la compréhension intellectuelle des choses et la compréhension physique des choses. Comme « la théorie n'a jamais délivré personne de ses angoisses ni de ses névroses » (Françoise Giroud), la vérité du management, s'il y a, doit être recherchée dans la compréhension physique de ce qui se passe au sein de l'entreprise. Après seulement il sera toujours temps de conceptualiser, de mettre des mots sur ce que je ressens et essayer, alors, d'apporter des réponses. Dit autrement, je peux tout connaître des théories du management et être un piètre manager comme, à l'inverse, je peux n'en rien connaître et être remarquable dans mon activité de dirigeant au quotidien.

Ce que je vais dire, enfin, n'est pas nouveau. Tout au plus cela ambitionne-t-il ce que Loïc Wacquant, sociologue engagé, appelle « réveiller le déjà-su ».

**L'objectif.** Participer justement à vous aider, vous, cadre, dirigeant, manager, à transformer en compétences et postures le « déjà-su », autrement dit, des savoir-faire, des savoir-être, souvent intuitifs mais per-

tinents car cadrés par le « bon sens », un bon sens que vous possédez déjà !

**Pour ce qui est du cadre...** « Ce que je crois », pour reprendre le titre d'une collection chez Flammarion, c'est qu'un article n'a de sens que si celui-ci est relié à la réalité, qu'à la condition qu'il se nourrisse des externalités et, évidemment donc, de ce qui se passe dans les entreprises, dans les organisations. D'où la question : peut-on encore parler de management si l'on considère ce qui se passe aujourd'hui dans les entreprises ?

Car, s'il doit être entendu qu'il y a de très belles choses au sein des entreprises, des gens formidables, et ce à tous les échelons sans exception, il doit aussi être entendu que tel n'est pas toujours le cas. Loin, très loin de là ! Les organisations mal dirigées ne sont pas seulement des véhicules de stress, de violences, de disqualifications, elles peuvent, nous le savons désormais, conduire à la mort. C'est important de « revenir là-dessus », car c'est bien sur la base de ce constat que s'originent les actions que je préconise. Parmi ces actions, parce qu'il en est à la fois le contenant et le contenu : *le slow management*.

« Revenir là-dessus », sans évidemment faire commentaire, c'est poser les éléments clés ; c'est, à l'aune des enjeux, la mise en œuvre des bouleversements nécessaires des organisations, dénoncer sans relâche le déficit tragique de préparation des managers, le déficit tout aussi tragique d'accompagnement des salariés. Surtout, c'est s'élever contre l'absence cruelle de discernement – je ne vois pas d'autre mot – qui veut que l'on confonde les effets et la cause. Invoquer le stress, les risques psychosociaux, tous ces bons mots et vrais maux, c'est invoquer l'effet, ce n'est pas invoquer la cause. Voilà pourquoi, si évidemment, et comme il peut y avoir des feux de cheminée, il convient de tout mettre en œuvre pour éteindre l'incendie

– il y a bien assistance à personnes en danger –, il convient, tout autant, de tout mettre en œuvre pour que cela ne se reproduise plus. Car si l'effet est l'incendie, le stress, la cause doit être recherchée, pour poursuivre sur l'analogie avec l'incendie de cheminée, dans l'absence de gainage.

## Les points forts

**Le manque de préparation** des managers et de leurs équipes aux bouleversements que vivent les entreprises est à l'origine d'un engrenage de peur et d'impuissance qui rend l'organisation malade.

**Remettre les choses**, et les responsabilités, à l'endroit impose aux cadres de « perdre » le temps d'aller à la rencontre des personnes qui forment leurs équipes, de leur parler, de les écouter.

**Ce slow management** permet la construction d'une légitimité et d'une confiance, l'inscription de chacun dans un projet collectif et le retour du sens du travail.

Ramenée à l'entreprise, c'est l'absence dramatique de préparation des managers, c'est le déficit abyssal d'accompagnement des salariés au(x) changement(s) dont on sait bien pourtant qu'ils sont évidemment et urgemment nécessaires, qu'il faut pointer. Si vous ne faites pas cela, si nous ne savons que déverser les quelques seaux d'eau dont nous disposons encore, si notre seule réponse est la salle de relaxation – il faudrait là alors parler de pompiers pyromanes tant ce type de mesure va à l'encontre de ce qu'il conviendrait de faire –, c'est toute la maison entreprise qui, un jour, partira en fumée.

Agir ne veut pas dire seulement agir sur le stress (l'effet) mais, et surtout, agir sur la cause pour, de surcroît, éliminer l'effet

» (1) J. L. Austin, *Quand dire c'est faire*, Seuil, 1970 ; traduction de *How to do Things with Words*, Oxford University Press, 1962.

et donc obtenir ce que Freud aurait appelé la guérison. Sans compter, même, que ne vouloir agir que sur le stress, ce serait faire porter la responsabilité sur les salariés, « pauvres natures » qui ne supportent pas la pression. Double peine en quelque sorte ! Agir sur la cause, c'est remettre les responsabilités, à la fois, à l'endroit et... au bon endroit !

**Le problème : identifier le problème.** Le problème, mais encore faut-il qu'on le veuille vraiment et qu'on y consacre le temps nécessaire, peut s'énoncer clairement. Incidemment, sachons nous garder de ces faux prophètes pour qui « il n'existe pas de problème, il n'existe que des solutions », puisque, justement, tout le problème, c'est bien plutôt que le problème n'a pas été identifié. Ici, on a dit : « A la fin de l'année, je veux 15% de personnes en moins dans ton service » (*sic* !). Un service où exerçaient des personnes qui, leur vie durant, avaient – semblables à Sisyphe – roulé le même rocher, fait chaque jour le même métier. Des personnes non préparées donc à quelque changement que ce soit, et un manager qui, parce qu'il n'avait pas davantage été préparé ni aidé, n'a pu que prendre peur. C'est important de comprendre cela parce que la peur, c'est toujours l'expression de son incompetence. Qu'il s'agisse de la peur des chiens, expression de son incompetence à y faire face, ou de la peur en entreprise, expression de notre incompetence à répondre à la demande qui nous est faite. Pour un manager, la peur, c'est donc toujours la peur de son incompetence à faire du management. Ce qui n'est pas rien !

Alors que s'est-il passé ? Que se passe-t-il d'ailleurs malheureusement encore... ?

**De la peur au harcèlement.** Premier mouvement, l'éloignement des hommes et des

femmes qu'il dirige. Parce qu'il a peur, le manager nie cette peur – ce n'est jamais très agréable de reconnaître que l'on a peur –, il va donc se réfugier dans son bureau, dans ses mails, son téléphone portable, ses déplacements... et même dans ce qu'il abhorrait mais adore aujourd'hui – car pour être consommateur de temps, c'est... consommateur de temps –, le reporting ! Prisonnier de ce qui va devenir faux confort mais vraie excitation : « Tout, plutôt qu'avoir à faire face aux hommes et aux femmes ! »

Deuxième mouvement : pour « conjurer sa peur », le manager va développer des comportements agressifs. Il va se montrer méprisant, disqualifiant, humiliant, violent, qui sait même tyrannique... Et s'il est pleinement inconscient de son incompetence à faire du management, alors il n'aura de cesse de harceler moralement les hommes et les femmes de ses équipes ! Quand comprendrons-nous que le harcèlement par un manager (et ce n'est évidemment pas une excuse) est l'expression de son impuissance

à faire du management ? Quand comprendrons-nous – cela ferait l'objet d'un autre article – que le harcèlement moral est toujours quelque part aussi une forme de harcèlement sexuel. Comme l'écrivait déjà Nietzsche : « Le plaisir de faire souffrir apporte un accroissement du sentiment de puissance. » Ce faisant, si le manager se soigne, certes – car c'est là sa façon de composer et donc de survivre à cette pression insupportable qui est la sienne depuis qu'il a reçu l'ordre de « faire en sorte » de diminuer de 15% les effectifs de son équipe –, c'est sur le dos de l'organisation. Comme on peut se passer la folie de génération en génération, c'est l'organisation même qui devient malade, incompetente.

La solution – le problème une fois exprimé – existe pourtant. C'est celle que

Agir sur la cause,  
c'est remettre  
les responsabilités  
à la fois  
à l'endroit  
et au bon endroit.

nous préconisons avec Dominique Steiler et John Sadowsky. Il faut que les cadres, les dirigeants, les managers, renoncent à leur importance à être débordés – débordement qui s'exprime dans l'incapacité à faire face aux mille tâches du quotidien mais qui n'est jamais qu'un déplacement de l'incapacité à faire face à sa réelle mission (celle-ci, fort heureusement, dans ses conditions d'exécution, n'étant pas toujours aussi tragique que dans l'exemple pris ci-dessus ; mais c'est bien là aussi la vertu pédagogique de l'exemple : non forcer le trait mais prendre appui sur ce qu'on voudrait voir exception) –, et apprennent à faire ce que nous appelons du *slow management*.

## Le *slow*, du temps pour les personnes

Le *slow management* ambitionne cette chose à la fois évidente et très difficile à mettre en œuvre : mettre « pour de vrai » – au-delà des discours donc – les hommes et les femmes au centre des organisations. Les origines du *slow management* sont à rechercher chez les dirigeants et managers américains. Parmi ceux-ci, les fondateurs de HP, Bill Hewlett et Dave Packard, qui ont toujours pratiqué ce que les Anglo-Saxons appellent le *management by walking around* (MBWA), un type de management qui exige des managers qu'ils passent du temps hors de leur bureau pour aller à la rencontre de ceux qui font l'entreprise.

« Bill Hewlett et Dave Packard pratiquaient cette activité tous les jours. Qui plus est, ils encourageaient leurs managers à sortir eux-aussi de leurs bureaux pour créer d'autres contacts que ceux uniquement formels avec leurs équipes. Par ce temps d'écoute et de discussion, ils pouvaient diffuser et promouvoir les valeurs de la société. Lorsque HP connaissait des moments difficiles, Bill et Dave disaient

toujours que ce contact privilégié avec leurs équipes et le rappel des valeurs qui pouvaient être faits en cette occasion étaient encore plus importants. » <sup>(1)</sup>

Le *slow management*, c'est cela. C'est cette idée que, régulièrement, les responsables se ménagent du temps en dehors des réunions, des appels téléphoniques, de la lecture des e-mails, pour réellement essayer de comprendre ce qui se joue chez les hommes et les femmes qu'ils dirigent ; du temps pour les écouter, du temps pour apprendre, du temps pour enseigner.

« Il n'y a pas de leaders, de managers, de cadres même, dignes de ce nom qui ne fassent pas du *slow*. Que ce soit dans le domaine des entreprises, bien sûr, mais aussi dans d'autres domaines comme le sport, les expéditions, ou même les armées, le fil rouge et point commun est le *slow management*. »

Les cadres, dirigeants, managers, doivent apprendre – voire se forcer car cela n'est pas toujours naturel – à multiplier les occasions de rencontres avec leurs équipes. Prendre l'escalier plutôt que l'ascenseur, arriver plus tôt pour voir des personnes qu'ils ne verraient pas autrement. Aller dans les ateliers, entrer dans les bureaux... La cafétéria, la machine à café, tout autant, sont des moments privilégiés qui doivent être cultivés.

« L'ancien CEO de Procter & Gamble, Alan George Lafley, pour garder le contact avec ses employés et pour se donner de l'énergie, utilisait une technique qu'il appelait l'*interval training*. Cela consistait à travailler très dur pendant deux heures, puis, à faire une pause de dix à quinze minutes – pause durant laquelle il sortait de son

Le fait d'être débordé n'est qu'un déplacement de l'incapacité à remplir sa mission.

» (1) Cet extrait ainsi que les suivants sont tirés de l'ouvrage de Dominique Steiler, John Sadowsky et Loïck Roche, *Eloge du bien-être au travail*, Presses universitaires de Grenoble, 2010.

bureau pour marcher dans les couloirs du bâtiment. Durant ces courtes pauses – comme un conducteur s'arrêterait pour faire un *break* toutes les deux heures –, il se ressourçait et, surtout, il prenait le temps de rencontrer et de discuter avec les personnes de l'entreprise. »

**Ce que véhicule cette présence.** Le seul fait de faire du *slow* dans l'entreprise permet la diffusion de messages implicites et de messages explicites.

#### ► Les messages implicites

– Votre présence parmi les hommes et les femmes est d'abord une incarnation physique, réelle, tangible. Les personnes que vous dirigez ont besoin de vous voir. La seule présence du général auprès de ses troupes, c'est 50 % des forces armées, 50 % du moral du soldat. Votre présence physique au centre de vos équipes, c'est 50 % du travail qui est le vôtre.

– Votre présence atteste que vous prenez vos responsabilités, que vous ne vous cachez pas ou ne vous abritez pas derrière la complexité et verticalité, tellement confortable, de l'organisation.

– Votre présence signifie on ne peut plus clairement qu'il y a un pilote dans l'avion. Comme vous le savez, lorsque vous êtes à bord, et tout particulièrement dans les moments de turbulences, c'est plutôt une bonne chose...

«Lorsqu'on a demandé à Indra Nooyi, CEO (PDG) de Pepsi – la femme la plus puissante du monde selon *Fortune* en date du 28 septembre 2009 –, ce qui a changé dans son quotidien depuis le début de la crise, sa réponse a été claire. Pour elle, le fait d'être visible est devenu incroyablement important. "Les employés, a-t-elle expliqué, ont besoin de sentir qu'ils comptent pour leur CEO... C'est pour cela que je voyage le plus possible pour visiter le plus grand nombre de sites." »

#### ► Les messages explicites

– Soyez rassurant, diffusez des émotions positives, dites – ce qui est vrai – que vous travaillez à comprendre et donc à résoudre les problèmes.

– Mais dites la vérité. «On ne transige pas avec la vérité», affirmait déjà Socrate. Un manager doit être authentique, accorder ses mots à ses sentiments, prendre le temps de rencontrer ceux qui font avancer le navire et leur dire la vérité!

– Rappelez les grandes étapes passées de l'entreprise. Mettez le présent et les défis à venir en perspective.

– Répétez et répétez encore les mêmes messages. Chacun alors peut être certain de les avoir bien entendus, qui plus est, à leur source. Et donc, communiquez, communiquez encore ! C'est un moyen sûr d'éviter

ou de mettre fin aux contre-communications si celles-ci venaient à se propager.

«Le vétéran de la marine américaine Michael Abrashoff [ancien capitaine de la frégate USS Benfold] croit, plus que tout, que les hommes et les femmes qui appartiennent à un groupe veulent un leadership authentique et rassurant.

"Les hommes et les femmes, explique-t-il, ont besoin de croire en vous comme le modèle vivant d'un but très précis que vous leur communiquez chaque jour, à votre manière." »

**Prendre du temps avec chacun pour diriger l'ensemble.** L'efficacité du *slow management* vient du fait qu'il permet de répondre aux deux besoins fondamentaux des personnes qui travaillent au sein d'une organisation : le besoin de sens et le besoin de reconnaissance. Or, c'est parce que ces éléments manquent cruellement dans trop d'entreprises aujourd'hui que les effets d'un management qui n'en a alors plus que le nom sont si dévastateurs. Je ne dis pas que, si les hommes et les femmes com-

Ceux que vous dirigez ont besoin de vous voir. Votre présence signifie qu'il y a un pilote dans l'avion.

prennent en quoi leur travail fait sens et, dans le même temps, s'ils reçoivent des signes de reconnaissance, ils seront imperméables à la souffrance ; ce que je dis, c'est que, comme l'a écrit Nietzsche, « si l'on est clair sur le pourquoi, on fait bon ménage du comment ». Ce que je dis, c'est que si vous êtes capable de donner de la reconnaissance aux hommes et aux femmes, alors vous leur montrez qu'effectivement, parce qu'ils sont réellement importants pour vous, ils sont réellement importants pour l'entreprise.

Toutes et tous, nous connaissons ces mots d'Antoine de Saint-Exupéry dans *Le Petit Prince* : « On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux ». Mais qui connaît la suite ? Telle est plus importante : « C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui fait ta rose si importante. »

Le *slow management*, c'est exactement cela : c'est ce temps que vous, cadre, dirigeant, manager, vous devez apprendre à perdre pour les personnes de vos équipes. En agissant ainsi, vous les valoriserez, vous les apprivoiserez, vous leur montrerez – parce que c'est vrai – parce que vous vous en sentez responsable, qu'elles sont vraiment les plus importantes pour vous et, donc, pour l'organisation.

« Avec les technologies modernes, avec les règles de la globalisation et de la compétition que se livrent les entreprises, la ressource qui, aujourd'hui, manque le plus dans l'entreprise, celle donc qui a le plus de valeur, c'est le temps. Il est important pour un cadre, un dirigeant, un manager, de pouvoir dire : "Je suis là, je suis là pour te parler, je suis là pour t'écouter". »

Donner du temps à chacun, c'est aussi renoncer au fantasme de toute-puissance qui voudrait que, dans l'entreprise, le génie du dirigeant se mesure à l'applaudimètre. Deux cents bras, mille bras, dix

mille bras, qui se lèveraient pour acclamer cet orateur au charisme décidément hors pair. Mais nous sommes là dans le domaine de l'illusion ! Les grands managers, les grands dirigeants d'entreprise ne

procèdent jamais comme cela. C'est, au contraire, parce que vous vous serez obligé à rencontrer, à parler, à convaincre le plus de personnes possible, que le jour J – jour du grand raout – vous récolterez les fruits mûrs de l'adhésion patiemment semée en amont dans le cœur de chacun. C'est parce que, tout autant, vous

aurez été capable de récolter les bonnes idées, parce que vous vous serez ouvert aux autres, que ceux-ci auront développé un sentiment d'appartenance, une capacité à s'intégrer dans un dessein et un destin collectifs, et accepteront dès lors de s'ouvrir à vous et, ce faisant, de vous faire confiance.

Parce que les hommes acceptent désormais de s'ouvrir à un but collectif, parce qu'ils vous reconnaissent la légitimité acquise sur le terrain de les diriger, tout devient possible. Il vous appartient dès lors de créer et de partager avec eux un futur désirable. Dans vos contacts au quotidien avec les personnes de votre organisation, vous ne devez jamais oublier en effet – et c'est tout particulièrement vrai en temps de crise – qu'elles ont besoin de rêver. « La lutte elle-même vers les sommets suffit à remplir un cœur d'homme », a pu écrire Albert Camus. Y compris dans les moments les plus difficiles pour une entreprise, pour une organisation.

« Quand Paul Dolan est devenu CEO de l'entreprise vinicole Fetzer Winery, la firme était en crise d'identité, et les résultats financiers chaque jour plus inquiétants. Pour sortir l'entreprise de cette très mauvaise passe, Paul Dolan a dessiné un projet qui alliait croissance durable et responsabilité environnementale. Il a pris le

**Il faut apprendre  
à perdre  
du temps  
pour ses équipes.  
Ainsi peut-on  
les valoriser.**

temps de rencontrer ses équipes, il a écouté ses employés et, ensemble, ils ont créé un futur meilleur. C'est parce qu'il a pratiqué le *slow management*, parce qu'il a pris le temps de tracer un nouveau chemin en concertation avec ses employés qu'il a pu réussir.»

**Résistances.** De même qu'il y a des limites – nous les avons soulignées –, il existe des résistances. La première d'entre elles est la volonté de contrôle : comme la vie serait belle si les personnes que je dirige pensaient comme moi, leur dirigeant, je pense. Le *slow management*, c'est exactement l'inverse. Le *slow management*, c'est cette idée – difficile à concevoir au premier abord – que le but du management, c'est justement... la cessation du management. « Cette attitude (que l'on retrouvait chez Herb Kelleher lorsqu'il présidait aux destinées de Southwest Air-

*Si vous créez un environnement où chacun s'investit réellement, il n'y a plus besoin de contrôle.*

lines, que l'on retrouve aujourd'hui encore chez Yvon Chouinard, fondateur et dirigeant de Patagonia, chez Sylvain Bou-teiller, PDG de Coquant Imprimerie et chef d'orchestre à ses heures, et chez beaucoup d'autres...) est une partie intégrante du *slow management*. L'idée est celle-ci : si, par le temps que vous savez consacrer à vos équipes, vous réussissez à créer un environnement où chacun va s'investir réellement, alors il n'y a plus besoin de contrôle. Tous savent ce qui doit être fait et ils le font. Tous alors se sentent investis du devoir d'agir au mieux des intérêts de l'entreprise. »

Autre résistance, le non-respect dont peut faire montre le cadre, le dirigeant, le manager, envers les hommes et les femmes avec qui il est amené à travailler. Comme d'ailleurs parfois – les torts pouvant être aussi du côté des équipes – les non-qualités des salariés. Les fausses excuses,

## On dirige des individus

« Au cours de ces dernières années, on a beaucoup lu et écrit sur le comment construire une équipe et sur comment diriger une équipe. Si cela est évidemment fondamental, notre travail de recherche et de consultant avec des équipes et leurs dirigeants nous a amenés à la conclusion que le fondement du leadership repose sur la relation personnelle du leader avec chacun des membres de l'équipe et non, simplement et comme on pourrait l'imaginer, avec l'équipe tout entière. Les leaders ne dirigent pas des équipes en soi ; ils dirigent des individus qui, parce qu'ils réussissent à les faire grandir, vont se transformer d'individus centrés sur eux-mêmes en individus liés les uns aux autres par leurs compétences et leur loyauté et ainsi, de fait, vont créer des équipes. [...] Les commandants militaires et les entraîneurs sportifs ont, depuis longtemps, compris que le meilleur moyen pour diriger une équipe

commence par la capacité à se concentrer sur le développement de relations profondes avec chacune des personnes qui composent la division ou l'équipe. [...] Pour Michael Abrashoff, le commandant renommé de la marine de guerre, passer du temps avec chaque membre de l'équipage est le facteur décisif pour construire une équipe qui, parce qu'elle est unie, pourra performer. « Vous ne pouvez pas ordonner aux personnes d'être capables de cohésion. Vous ne pouvez pas ordonner de grandes performances. Vous devez créer la culture et le climat qui rendent cette cohésion et ces performances possibles. Vous devez construire des liens de confiance. Quand j'étais sur le *Benfold*, le seul moyen que j'ai trouvé pour réussir a été de parler et de convaincre chacun des membres de l'équipage, l'un après l'autre. » ■

D. Steiler, J. Sadowsky et L. Roche, *op. cit.*

## Retourner les énergies négatives

« Toute crise bien comprise peut devenir un formidable ferment sur lequel il va être possible de faire lever de nouvelles énergies. Mieux, y compris si les choses ont été prises par le plus mauvais bout. Les salariés de telle ou telle organisation ne sont plus fiers de leur entreprise, c'est là une force sur laquelle il faut travailler. Si l'on parvient à la retourner, elle peut être un moteur extrêmement puissant. Vouloir nier cette force, faire table rase, comme on voudrait réviser l'histoire, ce serait la pire des choses. Il faut retourner cette énergie aujourd'hui très négative en énergie tout aussi puissante mais positive cette fois. C'est cela le management. C'est travailler les hommes et les femmes au corps, ce n'est pas vouloir se faire aimer et moins encore utiliser les

enfin : « Ce n'est pas le moment... avec les difficultés que nous traversons... avec la crise... » Il me semble, au contraire, que l'on pourrait appliquer à l'organisation les mots de Nietzsche : « Ce qui ne me tue pas me rend plus fort. »

### Pour une performance durable

Le management est mort, les hommes l'ont tué ! Aveuglés par la recherche de la performance à tout crin, les hommes ont jeté l'eau avec le bébé du bain. Comme on ne montre jamais autant que ce qu'on veut cacher – c'est bien là un des enseignements de la psychanalyse –, ils n'ont eu de cesse de répéter : « Les hommes et les femmes sont au cœur des organisations » comme on crierait : « Les femmes et les enfants d'abord ». On leur fera crédit de leur honnêteté, sans doute y avait-il là des accents de sincérité. Mais ce qu'ils ont donné à voir est édifiant. Il n'est que de regarder autour de nous ; et si ce n'est dans notre propre entreprise, sauf à être sourd et aveugle, il n'est que d'entendre et voir les récits des personnes de notre entourage.

Vouloir faire du *slow management*, ce n'est sûrement pas vouloir renoncer à la performance. Bien au contraire. Simple-

organisations pour se soigner. [...] Comme une voiture qui monterait un col enneigé, il est beaucoup plus juste de braquer, de contrebraquer..., même si cela demande pour le coup un vrai pilotage. Cela permet de garder de la vitesse indispensable pour continuer. Si l'on s'arrête, même pour faire un point, il n'est pas sûr que l'on puisse repartir... Cette montée dans un col enneigé, c'est exactement ce qu'a fait Anne Mulcahy, ancienne CEO de Xerox. Par la pratique du *slow management*, elle a réussi, sans jamais perdre de la dynamique de ses équipes, à retourner cette force de pleine dépression et de désespoir – qui, aux débuts des années 2000, avait envahi les équipes de Xerox – en une quête héroïque. » ■

D. Steiler, J. Sadowsky et L. Roche, *op. cit.*

ment, c'est travailler autrement. C'est travailler d'abord avec les hommes et les femmes. C'est comprendre que leur donner du temps, c'est travailler à donner du sens à leur travail. Tout autant, c'est travailler à leur donner des signes de reconnaissance. Parce que le *slow management* est l'outil le plus puissant pour travailler au bien-être des personnes, de surcroît, comme la cause à l'effet, il est un élément déterminant dans la performance durable des entreprises.

– *Adieu, dit le renard. Voici mon secret. Il est très simple: on ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux.*

– *L'essentiel est invisible pour les yeux, répéta le petit prince, afin de se souvenir.*

– *C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui fait ta rose si importante.*

– *C'est le temps que j'ai perdu pour ma rose... fit le petit prince, afin de se souvenir.*

– *Les hommes ont oublié cette vérité, dit le renard. Mais tu ne dois pas l'oublier. Tu deviens responsable pour toujours de ce que tu as apprivoisé. Tu es responsable de ta rose...*

– *Je suis responsable de ma rose... répéta le petit prince, afin de se souvenir.*

(A. de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*.) ■