



## ÉCONOMIE

# "Le management est physique"

Directeur adjoint de l'École de management de Grenoble, Loïck Roche vient de publier un livre sur le slow management. Interview.

**En quoi consiste cette théorie du slow management ?**

Loïck Roche : On est parti du constat que le management est de plus en plus aseptisé au sein des entreprises. Les managers travaillent de leur bureau, par l'intermédiaire de mails ou du téléphone. Ils sont aussi souvent en déplacement ou en réunion. Et finalement, ils consacrent peu de temps au contact de leurs propres équipes. Ce qui mène à des situations de stress, voire des drames. Le slow management, un concept initié par Hewlett Packard, recommande donc aux managers de sortir de leur bureau.

**L'intérêt de se déplacer pour voir ses salariés ?**

Au-delà des besoins primaires, dont la rémunération, les salariés ont besoin de sens et de reconnaissance. Pour qu'ils se sentent importants, il faut leur montrer qu'ils le sont. Donc leur donner ce que les managers ont de plus précieux : du temps. D'ailleurs, Saint-Exupéry disait dans le Petit Prince "C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui fait ta rose si importante"... Mais avec le contact physique, on envoie aussi d'autres messages implicites.

**Quels messages implicites ?**

Que le manager prend ses responsabilités et qu'il ne se réfugie pas derrière une organisation. Et enfin, qu'il y a un pilote dans l'avion. C'est très important pour donner confiance. Mais il ne suffit pas de serrer des mains de façon mécanique. Il faut faire

passer un message explicite. Et dire la vérité : expliquer la fermeture d'un service, une mutation... Ce qu'on ne fait plus aujourd'hui dans les entreprises. Si on se trompe, il n'est pas interdit non plus de s'excuser, sans craindre de perdre la face.

**En fait, il faut être gentil avec ses salariés !**

Etre attentif aux hommes et aux femmes ne veut pas dire qu'on leur passe tout. On n'est pas au pays des Bisounours. Dans une entreprise, il est normal de parler des résultats, de fixer des objectifs, de discuter des performances d'un salarié. Mais il faut que le cadre soit clair, que le manager ne soit pas fuyant...

**Mais ces conseils, c'est juste du bon sens !**

Tout à fait. Mais ça veut dire que le bon sens a été perdu dans l'entreprise... Les managers ne sont plus formés à gérer des équipes, à aller à leur rencontre. Donc ils ont peur. Résultat, ils s'organisent des emplois du temps surchargés qui les exonèrent de ces contacts. Ils peuvent alors se montrer agressifs vis-à-vis de ce qu'ils perçoivent comme un danger, c'est-à-dire les salariés qu'ils dirigent. D'où les comportements de harcèlement, de disqualification, de violence... Sans que ces managers soient pervers.

**Mais c'est vous qui formez les managers !**

Mais les écoles ont clairement une part de responsabilité. On doit repenser un certain nombre d'enseignements dont le



**"LES SALARIÉS ONT BESOIN DE SENS ET DE RECONNAISSANCE. POUR QU'ILS SE SENTENT IMPORTANTS, IL FAUT LEUR MONTRER QU'ILS LE SONT. DONC LEUR DONNER CE QUE LES MANAGERS ONT DE PLUS PRÉCIEUX : DU TEMPS"**

management, qui n'a rien d'intellectuel. Ce n'est pas parce qu'on connaît toutes les théories qu'on devient un bon manager. Le préalable, c'est de respecter les hommes et les femmes. Ça, ça ne s'apprend pas. Il faut être profondément convaincu que l'autre a des richesses, a une valeur, quelle que soit sa position dans l'entreprise. Et que cette pépite doit être exploitée.

**Donc les managers sont responsables du mal-être dans l'entreprise ?**

Il y a d'autres responsables. Les personnes elles-mêmes qui n'osent pas dire qu'elles souffrent. Mais aussi la hiérarchie des managers qui leur mettent la pression uniquement sur des objectifs financiers. Et enfin, les syndicats, dont certains coupent clairement les salariés du management, alors que d'autres sont plus attentifs à leur destin qu'à celui des salariés qu'ils représentent.

**Comment vous expliquez cette dérive dans le management des entreprises ?**

Par la recherche de la performance à court terme. Alors que ce qui doit être visé, c'est le bien-être des hommes et des femmes qui travaillent. Pour ensuite obtenir des résultats. Sinon,

l'écroulement de l'entreprise est inévitable.

### Toutes les entreprises sont concernées ?

Les entreprises familiales se portent globalement un peu mieux. Car les dirigeants ont le souci de la pérennité, de la transmission, avec une vision à long terme qui dépasse leur destin individuel. De même, les femmes ont le souci que rien de grave n'arrive dans l'entreprise. Car elles aussi sont dans la transmission. Alors que l'homme, lui, est pressé. Enfin, si les suicides sont plus médiatiques dans les groupes im-

portants, je pense qu'il n'y a pas vraiment de différence entre les grandes et les petites entreprises. C'est vrai qu'il y a plus d'anonymat dans les groupes. Mais il y a aussi de véritables cinglés qui dirigent des PME.

### Vous êtes optimiste ?

Je pense qu'on commence à comprendre que les risques psychosociaux sont un problème réel dans l'entreprise. Donc il y a une brèche. Mais elle reste très théorique. Je rencontre beaucoup de managers qui m'assurent qu'ils ont compris qu'il fallait "remettre l'homme au centre de l'entreprise". Puis ils ouvrent une salle de relaxation dans leur établissement ! Ce qui prouve qu'ils n'ont rien compris.

### Mais une salle de relaxation, c'est utile contre le stress !

Il faut évidemment éteindre un incendie quand on a un feu de cheminée. Mais il faut ensuite comprendre pourquoi ça a pris feu. Donc au lieu de travailler

## "JE PENSE QU'ON COMMENCE À COMPRENDRE QUE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX SONT UN PROBLÈME RÉEL DANS L'ENTREPRISE"

sur les effets du stress, il faut en comprendre les causes. En remettant en cause l'organisation. En formant leurs managers. Un travail de fond, exigeant, que les entreprises ne sont pas encore prêtes à faire. Parce qu'au fond, elles n'y croient pas. Elles ne pensent pas que porter de l'attention aux salariés est utile. Elles sont convaincues que les bons suivront et que les autres sont juste des pauvres types. On n'est donc pas prêts de voir les choses changer.

*"Le Slow Management - Eloge du bien-être au travail", éditions des PUG 2010.*

*L'école de Management de Grenoble qui dispose d'un Centre de développement personnel et managérial de ses étudiants a été nommée site pilote par le Ministère du Travail dans le cadre du plan Santé au travail. Objectif : mettre en place la formation des managers aux risques psycho-sociaux.*

