



## L'INVITÉ

# « LE SLOW MANAGEMENT, GAGE D'UNE PERFORMANCE DURABLE »

Pour Loïck Roche, docteur en psychologie et en philosophie, directeur de Grenoble EM, président du Chapitre des écoles de management, et co-auteur de *Le slow Management. Éloge du bien-être au travail*, les entreprises n'atteindront une performance durable, qu'à la condition, si cela n'est pas encore fait, qu'elles acceptent de réinstruire leurs modèles et leurs pratiques de management.

## Comment définissez-vous le slow management ?

Souvenons-nous de ce qu'écrivait Camus dans *Le Mythe de Sisyphe* : « les Dieux avaient condamné Sisyphe à rouler sans cesse un rocher jusqu'au sommet d'une montagne d'où la pierre retombait par son propre poids ». Ils avaient pensé avec quelque raison qu'il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. Sisyphe, c'est l'ouvrier d'hier. Mais c'est aussi l'employé ou le cadre d'aujourd'hui. Jamais dans l'entreprise le management n'a été aussi éloigné des hommes et des femmes. Jamais ceux-ci n'ont éprouvé un tel besoin de sens et de reconnaissance.

**Le slow management, c'est accepter de faire un pas de côté pour se positionner dans la bonne direction.**

Pour retrouver du sens et donner des signes de reconnaissance, il faut réinstruire la relation à l'autre, favoriser les échanges. Il faut que les managers soient à l'écoute de leurs collaborateurs. C'est cela le slow management : le temps de la relation. Mais d'une relation authentique, où l'on se regarde lorsque l'on se serre la main, où l'on se parle, où l'on s'écoute vraiment.

## Pour le manager, qu'est-ce que cela implique ?

Il s'agit de valoriser ce qui est devenu étranger au rapport hiérarchique : le temps. L'accompagnement, l'écoute, le dialogue, la diffusion des valeurs, le discours de réalité, la répétition du discours... tout cela exige de la part du manager beaucoup de temps et autant d'énergie. Il faut en finir une bonne fois pour toutes avec ce mythe dépassé du chef charismatique qui captive les foules du haut de son estrade. Ce que l'on attend d'un chef, c'est qu'il ait du respect pour les personnes qu'il dirige, qu'il prenne le temps d'apprendre aux autres mais aussi d'apprendre d'eux. La clé du slow management, c'est la pédagogie. Comme les (grandes) écoles font appel pour certains de leurs enseignements à des professionnels de l'entreprise, les entreprises doivent intégrer des pédagogues dans leurs équipes managériales. Face aux dérèglements du système, les compétences des chefs d'entreprise et des managers ne suffisent plus toujours.

## Vous associez clairement le slow management à la performance...

Le slow management ne consiste pas à aller moins vite, et donc à prendre du retard. Au contraire, il consiste à accepter de faire un pas de côté pour se positionner dans la bonne direction, de manière réfléchie, acceptée et pérenne. Le slow management permet d'atteindre plus vite une performance durable. Pour ce faire, encore faut-il que les hommes et les femmes se sentent bien dans leur travail. C'est pourquoi il faut accepter de déconstruire ce qui a été mal construit et d'inverser nos modes de pensée, de mettre en œuvre un nouveau type de management.

## Face au mal-être, la réponse des entreprises se réduit souvent à des mesures contre le stress...

Certaines entreprises se trouvent confrontées à un point de rupture extrême, celui du suicide lié au travail. Face à cette interrogation, beaucoup traitent les symptômes, non les causes. Il faut aller au-delà des outils de gestion et de prévention du stress, qui ne s'attaquent qu'aux effets et présentent l'inconvénient de décharger chacun de ses responsabilités. Car le dérèglement général du management n'incombe pas qu'aux directions d'entreprise. Management, syndicats, médecins du travail, CHSCT, salariés ont souvent aussi leur part de responsabilité.

## Le slow management ne dépasse-t-il pas également le strict périmètre des entreprises ?

Le slow management est une vision pluri-dimensionnelle. Les individus ne sont pas divisibles : travailleur un jour, citoyen le lendemain, parent le surlendemain. Les choses n'avanceront du côté des entreprises qu'à la condition que la société dans son ensemble se décide à remonter jusqu'aux mêmes causes. C'est pourquoi cette question du slow management est éminemment plus politique qu'elle ne le semble au premier abord. Elle se pose aux pouvoirs publics qui ont perdu le sens de la relation avec les citoyens. Elle concerne la cellule familiale, confrontée à une certaine perte de repères. Le slow management relève d'une véritable écologie humaine. Il mérite un débat public, avec un investissement conjoint du politique, des acteurs économiques, des chercheurs et des citoyens. À cette condition peut-être pouvons-nous mettre, pour de bon les hommes et les femmes au cœur de l'ensemble des dimensions de la société. C'est cela l'écologie humaine que j'appelle de mes vœux. ■



**LOÏCK ROCHE,**  
docteur en psychologie  
et en philosophie,  
président du Chapitre  
des écoles de management,  
directeur de Grenoble EM,  
et co-auteur de *Le slow  
Management, Éloge  
du bien-être au travail*,  
PUG [Presses] Universitaires  
de Grenoble.