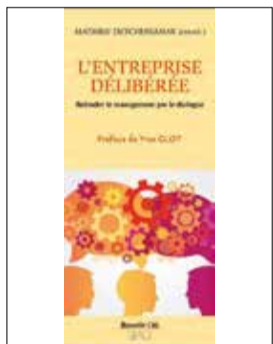


Pour un ergo-management

Pour le professeur de management Mathieu Detchessahar ce n'est pas le management qui pose problème mais son absence.



**L'entreprise délibérée:
Refonder le management par le dialogue**
Mathieu Detchessahar (Dir.)

Éditions Nouvelle Cité, coll. Grace
240 pages, 31 francs
Préface d'Yves Clot
ISBN 978-2-853-13917-5



Alain Max Guénette
Ancien professeur de la HE-Arc

Sommes-nous arrivées au bout d'un modèle d'organisation où plus rien ne paraît faire sens? C'est ce que pense Mathieu Detchessahar, professeur de management à l'université de Nantes, qui œuvre à l'émergence d'une conception de l'entreprise comme espace de délibération, et à la refondation du management – mis à mal par les thuriféraires de formes allégées de hiérarchies dans les entreprises et autres organisations. L'auteur prône un management par la parole par le biais de la création d'espaces de délibération. M. Detchessahar met l'accent (1) sur le fait que ce n'est pas le management qui pose problème, mais son absence, et (2) que le management doit mettre au cœur de sa réflexion et de son action le travail et une discussion «gérée» autour de son organisation.

L'auteur s'est fait connaître vers le milieu des années 2000 à travers une recherche où il ajustait son modèle théorique sur des études montrant que dans les entreprises à système de management de proximité fort, la santé au travail était meilleure que là où le management était lointain ou défaillant.

L'ouvrage comprend cinq chapitres. Le 1^{er} est de M. Detchessahar: «Discuter pour quoi faire? Enjeux et méthodes du dialogue dans l'entreprise». Le 2^e, de Sandrine Frémaux et Laurent Taskin, «Un dialogue sur le travail, un impensé de l'«entreprise libérée»?». Le 3^e, «Quand la qualité du dialogue sur le travail influence la coopération: quatre situations types», de Jean-Didier Moneyron. Le 4^e chapitre raconte par le menu une intervention dans une grande banque, par Jean-Luc Merceron et M. Detchessahar: «Le dialogue sur le travail au service d'une organisation plus subsidiaire». Le 5^e chapitre aborde «La méthodologie d'intervention comme espace d'apprentissage du dialogue», par Anouk Grévin, M. Detchessahar et Stéphanie Gentil.

Présentons l'ouvrage en commençant par le chapitre 2. La notion d'«entreprise libérée» fait les choux gras de la presse et autres organes d'information depuis quelques années, comme une réponse à un besoin de participation qui, soit dit en passant, a toujours connu des moments de crises. S. Frémaux et L. Taskin proposent une généalogie de ces modèles depuis le début des années 1980 à aujourd'hui, considérant avec bienveillance cette approche dont les promoteurs souhaitent que soit reconquis le sens en milieu de travail, et dont nos auteurs mettent au jour de façon précise les tenants et aboutissants. Comme d'autres formes répondant à une

«À ne vouloir que s'occuper de stratégie et d'organisation de processus, le risque de manquer la réalité des situations de gestion réelles est en soi un risque psychosocial»

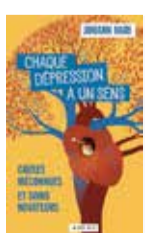
crise de la participation, l'entreprise libérée a pour but de rendre les travailleurs plus autonomes et responsables. Elle s'en distingue cependant par la mise au cœur de son projet d'un «leader libérateur». Mais quid des espaces de parole dans ce type d'entreprises dites libérées où est postulée l'égalité de tous les membres, où le fameux leader a pour tâche de leur expliquer la vision et leur inculquer un sens de la mission. Frémaux et Taskin montrent en quoi les caractéristiques de l'entreprise dite libérée ne permettent pas de penser le dialogue. Entre l'allocation de ressources par le marché d'un côté et celle par l'intégration verticale (la hiérarchie) de l'autre, les tenants de l'entreprise libérée penchent vers les premières. Exit l'autorité! Cette autorité que Detchessahar veut réhabiliter car elle est cœur même de la notion d'entreprise comme intégration verticale face à la forme du marché.

Passons à la notion d'«entreprise délibérée» qui renvoie à une entreprise

qui met au cœur du travail d'organisation la possibilité de créer des espaces de délibérations... sur le travail. Dans le 1^{er} chap., M. Detchessahar décline les enjeux pour un «nouvel accord productif»: penser le dialogue dans les organisations suppose de répondre à trois questions essentielles: pourquoi? quelles difficultés? comment?

Dans le 3^e chapitre, J.-D. Moneyron s'appuie sur des exemples pour développer l'idée qu'une organisation est le monde des dépendances assumées dans lequel chaque participant renonce à déterminer seul son action pour la définir de façon coopérative avec les autres... et faire mieux ensemble! «En tant que lieu de l'interdépendance choisie et de la coopération volontaire, l'entreprise est nécessairement le lieu du dialogue au travers duquel se tissent et se retissent en permanence les fils de l'action commune.» Moneyron définit quatre situations types relatives à l'entreprise délibérée: un dialogue inexistant, un dialogue «empêché», un dialogue informel individuel, et un dialogue collectif efficace. Il met en avant les conditions nécessaires pour passer de la coordination à la coopération, la pratique du dialogue ne supposant pas la suppression des règles ou de l'autorité, mais leur refondation. «C'est un défi pour le management que de savoir soutenir, animer et organiser le dialogue.» On lira avec autant d'intérêt les deux derniers chapitres du livre – les limites du présent texte nous contraignent. On lira aussi la magnifique préface d'Yves Clot qui déploie le propos de l'ouvrage... pour se déniaiser des modes faciles, trop faciles, idéologiques, d'aujourd'hui comme d'hier.

Ce livre explore les voies d'un management par le dialogue. Avec la prise en compte du travail dans ses dimensions de prescription (le travail prescrit, la tâche) et d'effectivité (le travail réel, l'activité) – raison du titre de ce compte rendu. Admettre l'incomplétude de la prescription marque en effet le début de la compréhension de ce qu'est le management: la gestion d'un écart entre la théorie (prescrit) et la pratique (réel). À ne vouloir que s'occuper de stratégie et d'organisation de processus, le risque de manquer la réalité des situations de gestion réelles est en soi un risque psychosocial. ■



**Chaque dépression a un sens.
Causes méconnues
et soins novateurs.**
Johann Hari

Éditions Actes Sud
390 pages, 36 francs
ISBN 978-2-330-11779-5

L'auteur prend en compte les résultats scientifiques de la médecine mais aussi des sciences sociales. Il identifie 9 causes de la dépression et invite à porter un regard neuf sur ceux qui en souffrent, et partage sa découverte de traitements alternatifs et de soins non médicamenteux ayant déjà fait leurs preuves.



**À qui profite la mondialisation?
Regards croisés
sur l'économie n°21**

Éditions La Découverte
156 pages, 26 francs
ISBN 978-2-707-19959-1

Le commerce international se trouve sous le feu des critiques, accusé d'augmenter les inégalités, d'être responsable du chômage, de causer des dégâts écologiques irréparables et de bafouer les institutions démocratiques. Une plongée pour interroger les ressorts du commerce international dans le monde d'aujourd'hui.



**La victoire des vaincus,
à propos des gilets jaunes**
Edwy Plenel

Éditions La Découverte
176 pages, 23 francs
ISBN 978-2-348-04287-4

Le rédacteur-en-chef du journal Médiapart produit une analyse du phénomène des gilets jaunes tout en intelligence et finesse. Il prend «le contrepied de la morgue de classe qui s'est déchainée face à un peuple rabaisé au rang de foule», pour en déchiffrer l'énigme en mêlant l'histoire immédiate et la longue durée.



Le psychanalyste dans la cité
Georges Botet-Pradeilles,
Anne-Laure Galtier

Éditions Ovidia
238 pages, 33 francs
ISBN 978-2-363-92312-7

Les auteurs défendent la psychanalyse, suggérant dans le sillage du peintre Dali et du psychanalyste Lacan, combien elle est s'offre comme «une voie de libération de l'emprise, toujours perverse, des systèmes quels qu'ils soient». Pour sortir de l'assujettissement aux pouvoirs quotidiens, domestiques ou sociaux.



Marie-France Hirigoyen

Marie-France Hirigoyen est docteur en médecine, psychiatre, psychanalyste et victimologue.

Elle a participé en France à l'élaboration de la loi sur le harcèlement moral au travail et à la modification de la loi sur la violence dans le couple. Elle a essentiellement centré ses recherches sur la violence psychologique.

Mai 1948: naissance

1968: parution d'un ouvrage sur la violence faite aux femmes

Sept. 1998: publication de «Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien»

2008: parution de «Les nouvelles solitudes» en éd. de poche

2018: fin de l'écriture du manuscrit «Les Narcisse» (parution ce mois-ci)



Les Narcisse: Ils ont pris le pouvoir Marie-France Hirigoyen

Éditions La Découverte

240 pages, 30 francs

ISBN 978-2-348-03629-3

L'accession des Narcisse au pouvoir

Pour un Narcisse, explique M.-F. Hirigoyen, l'autre existe en tant que miroir, mais pas en tant qu'individu. Coque vide, il cherche à faire illusion pour masquer son vide. N'ayant pas de substance, il va se «brancher» sur d'autres et, comme une sangsue, essayer d'aspirer leurs vies. Étant incapable de relation véritable, il ne peut le faire que dans un registre «pervers», de malignité destructrice.

L'auteure a dessiné l'idéal type du pervers narcissique dans son livre à succès paru en 1998 permettant d'en contrer les agissements. Elle poursuit son travail en affinant les traits typiques des Narcisse

Vous faites la différence entre le narcissisme sain et celui pathologique? Pouvez-vous expliquer?

À une époque où il faut se mettre en avant pour exister socialement et professionnellement, il est important d'établir une distinction entre les traits narcissiques acceptables qui permettent d'être à l'aise dans la société et le trouble de la personnalité narcissique (TPN). Rechercher le pouvoir et le succès n'est pas pathologique à condition de garder un regard critique sur soi-même et si l'ambition n'empêche pas d'établir des relations harmonieuses avec l'entourage. Le narcissisme n'est pas en soi une pathologie, c'est seulement l'excès qui peut l'être. Le narcissisme sain, par un regard bienveillant sur soi-même, permet de développer ses talents et d'accepter ses fragilités et ses failles. En revanche, les individus présentant un trouble de la personnalité narcissique sont tellement centrés sur eux-mêmes

que l'autre n'existe à leurs yeux que s'il vient les valoriser. Ils sont incapables de relations vraies.

Selon la théorie Freudienne, l'enfant passe par un stade de narcissisme primaire où il est centré sur lui-même et ne fait pas la distinction entre lui et les autres. Puis, petit à petit, il prend conscience de l'extérieur, expérimente et revient sur lui-même, en enrichissant à chaque fois sa personnalité: c'est le narcissisme secondaire. Les Narcisse grandioses sont restés à la première phase du narcissisme où seul compte le moi. Ils n'ont pas franchi la phase secondaire qui nous humanise, nous nuance, nous permet de nous remettre en question.

Votre ouvrage porte sur les dérives du monde moderne, n'est-ce pas? Qu'apporte le regard sociologique à la psychiatrie?

Nous assistons actuellement à un changement anthropologique. Notre monde de performance et de consommation a centré les individus sur eux-mêmes et ils sont incontestablement devenus plus narcissiques. Les avancées technologiques, avec leurs promesses de progrès infini, ont encouragé des rêves grandioses d'omnipotence et ont modifié nos limites, la façon dont nous communiquons et créons des liens. Comme le disait Durkheim, la personnalité est «l'individu socialisé». La culture d'une société influe sur le psychisme et les traits de personnalité des individus qui la composent et vice versa. Or on est passé d'une culture paternaliste fondée sur des renoncements nécessaires et favorisant l'apparition de névroses à une culture basée sur la liberté de l'indi-

vidu et l'intolérance à la frustration, ce qui favorise les décompensations des fragilités narcissiques.

Les psychiatres ont été au premier plan pour recevoir les personnes souffrant de ce changement de société car la mondialisation a induit une perte de repères pour les plus vulnérables. Ils souffrent d'une chute d'estime de soi, se sentent méprisés, humiliés par les élites. Partout on voit monter la solitude, les addictions, les inégalités et le refus de l'autre. Sur les lieux de travail, la transformation du management a fragilisé les individus amenant le burn-out, le harcèlement moral et sexuel et d'autres souffrances liées au manque de sens.

Comment contrer l'ascension qui paraît inexorable des Narcisse?

Ce qui importe avant tout c'est de les repérer et de les dénoncer, surtout dans les organisations. Il faut refuser leurs abus et ne pas entrer avec eux dans des jeux de pouvoir. Notons qu'émerge maintenant, surtout chez les jeunes et les femmes, un regard critique, plus observateur et offensif à l'égard de ces Narcisse. Des réactions se dessinent, depuis «MeToo» et l'affaire Weinstein, ou la ligue du LOL, un certain nombre de Narcisse sont tombés de leur piédestal.

Au niveau individuel il faudrait refuser la performance qui n'a pas de sens, le toujours plus sans fin et enfin accepter ses fragilités. En somme, être assez fort pour être vulnérable. Quand on a une bonne estime de soi, on n'a pas besoin de se relever aux dépens des autres. ■

Propos recueillis par Alain Max Guénette.

L'intelligence des animaux

Depuis quelque temps, de plus en plus de personnes décident d'arrêter de manger de la viande. C'est le cas de l'auteur de ce livre qui n'en mange plus depuis un an. Loin de vouloir culpabiliser les non-végétariens il préfère expliquer les raisons de son choix. «Mon ambition, la voici: expliquer ma prise de conscience, donner des faits, regrouper des arguments clairs et robustes destinés aux végétariens ou aux végans qui veulent convaincre, mais aussi et surtout aux millions d'omnivores qui s'interrogent».

Si vous vous voulez arrêter la viande ou tout simplement comprendre un peu plus l'idéologie végétarienne ou végane sans vous sentir obligé de souscrire à ce régime alimentaire, alors ce livre est un bon départ. Il ne nécessite aucune connaissance particulière et tous les arguments sont expliqués de manière à ce que tout un chacun puisse les comprendre et à ce que la lecture soit la plus simple possible.

Ce livre traite de l'intelligence animale, trop souvent oubliée lorsque l'on pense aux animaux qui remplissent nos assiettes, mais aussi de l'empa-

thie dont sont capables ces êtres qui peuplent cette planète à nos côtés. L'auteur fournit des exemples d'expériences et de faits qui ont démontré que nos bêtes peuvent avoir des réactions que l'on ne prêterait pas forcément aux animaux d'élevage.

Il est loin le temps où Descartes expliquait l'animal comme étant une machine. Les connaissances d'aujourd'hui nous ouvrent à une autre intelligence. Ce livre est une invitation à nous interroger sur nos actes. ■

Sibylle Guénette.



Comment j'ai arrêté de manger les animaux Hugo Clément

Éditions du Seuil

192 pages, 25 francs

ISBN 978-2-021-41759-3



La finance inclusive: Manuel du post-capitalisme financier Christophe Jadeau (Dir.)

Préface de Pierre-Yves Gomez
Éditions L'Harmattan
145 pages, 25 francs
ISBN 978-2-343-14881-6

À force de pointer du doigt les excès de la finance, on risquerait de passer à côté d'une partie de la solution. Certes la finance peut segmenter et exclure. Il existerait cependant des mesures politiques simples pour révolutionner l'économie en douceur, en encourageant la finance à revenir au service du bien commun.



Le jour où Apple a acheté la Grèce... 265 milliards au soleil Jean-Cédric Michel

Éditions Albin Michel
320 pages, 33 francs
ISBN 978-2-226-43868-3

Un thriller politico financier. Discutant avec son conseiller en stratégie, le Président d'Apple réalise que le montant de la dette grecque correspond à quelques milliards près au montant de la trésorerie du géant qu'il dirige. Tentation de prendre le contrôle du pays et le gérer comme une entreprise privée!



Féminisme pour les 99%. Un manifeste. Cinzia Arruzza, Tithi Bhattacharya, Nancy Fraser

Éditions La découverte
126 pages, 20 francs
ISBN 978-2-348-04288-1

Anticapitaliste, antiraciste, écologiste, internationaliste, anti-hétérosexiste. Rédigé par les organisatrices de l'International Women's Strike, les auteures de ce manifeste défendent onze thèses pour un féminisme pour les 99% plutôt que pour la petite élite mondialisée, le 1%. Pour une action par des grèves, p. ex. le 14 juin.



De la démocratie directe en Suisse. Son cadre, sa pratique, une analyse statistique et une évaluation sur le fond Jean-Christian Lambelet

Éditions Slatkine, 344 pages, 34 francs
ISBN 978-2-832-10908-3

Le système politique suisse obéit à un ensemble de règles précises, contraignantes et limitatives. Il y a un abîme, explique l'auteur, entre «la démocratie directe helvétique et la pratique plébiscitaire, occasionnelle et opportuniste des référendums ailleurs en Europe et dans le monde», p. ex. dans le cas du Brexit.