



Management en 2030 - Contribution pour un recueil de la Maison du Management, 2016

Sophie Chabanel (consultante et autrice)

La prédiction est un art difficile, pour ne pas dire casse-gueule. Récemment, certains mauvais esprits ont pointé avec jubilation les erreurs des « experts » de Davos dans leurs projections sur l'économie mondiale. Plus grave encore, il paraît qu'Elisabeth Teissier elle-même aurait commis quelques inexactitudes. Excès de modestie ou excès d'orgueil, je ne me sens pas outillée pour prévoir les évolutions majeures de la société, ni leurs conséquences sur le management. J'aurais volontiers joué le jeu pour une échéance plus lointaine, mais en 2030, j'ai toutes les chances d'être là, et avec ce foutu big data, il y a toujours le risque qu'un petit malin ricanant me ressorte ma prose... Je me permets donc de tordre un peu la consigne, et dire ce que j'espère plutôt que ce que je prévois.

Ce que j'espère, donc, c'est que notre société sera guérie de sa fascination pour la technologie, et portera sur elle un regard plus lucide. Les dirigeants d'entreprise auront compris que ce n'est pas parce qu'un outil de reporting, enregistrement de données ou autre suivi des processus est techniquement possible, et même bon marché, qu'on est obligé de le mettre en place. On cessera d'installer partout des instruments de flicage, qui, sous le nom poétique de progiciels de gestion intégrés et autres ERP, instituent partout (pas seulement, mais aussi) déresponsabilisation et méfiance. On n'enregistrera plus l'arrivée des téléopérateurs et de leurs collègues à la seconde près, la longueur des pauses pipi à la seconde près, le nombre de réclamations traitées par semaine, par jour et par heure (ce qui n'améliore pas forcément la qualité des réponses...) sans oublier les conversations téléphoniques avec les clients. Du coup, les salariés ne seront plus obligés de consacrer toute leur énergie et leur créativité à déjouer le système. Ils ne prépareront plus mentalement leur départ un quart d'heure avant le gong libérateur pour être certains de ne pas travailler quinze secondes bénévolement – juste retour des choses. Ils cesseront de comparer leurs trouvailles pour fumer leur cigarette de l'après-midi jusqu'au bout, ou de

débattre de la possibilité ou non de se *logger* au système avant d'enlever son manteau. L'intelligence ainsi libérée pourra servir à d'autres choses, par exemple à satisfaire les clients.

Les employés respireront mieux (même quand on ne pratique pas la *mindfulness*, il est utile de respirer au bureau), les managers cesseront de compiler des litanies d'indicateurs, d'essayer de les comprendre, de les présenter joliment, puis d'expliquer qu'ils ne veulent rien dire. Les travailleurs sociaux pourront parler et écouter plutôt que de rendre compte de chaque journée de travail dans d'interminables tableaux. Les managers arrêteront d'envoyer quarante-trois mails par jour à la personne qui est assise à trois mètres d'eux, en copiant à leur n+1, et puis, tiens, après tout, leur n+2 aussi, on n'est jamais trop prudent. Tout cela aura un effet positif sur quelques bricoles, comme la motivation, l'engagement, l'ambiance, le bien-être, sans oublier l'efficacité.

On aura mis fin au cercle vicieux bien connu : si on ne vous fait pas confiance, vous en faites de moins en moins, donc on vous fait de moins en moins confiance. A la place, on aura un cercle vertueux : on vous fait confiance, donc vous avez à cœur de vous montrer à la hauteur, donc vous donnez le meilleur de vous-même, donc on vous fait de plus en plus confiance.

Je suis un peu gênée d'écrire ces banalités, ces lieux communs, presque ces marronniers. C'est là qu'on touche à l'aspect mystérieux de cette affaire. En 2016, tout le monde ou presque convient que cette obsession du reporting, de la procédure, de l'indicateur chiffré et de l'évaluation est désastreuse, mais « on » continue à les mettre en place presque partout, comme si on l'avait affaire à une invasion de criquets grégaires, ou une catastrophe naturelle.

En 2030, donc, les dirigeants et les managers aligneront enfin leurs pratiques sur leurs convictions (faudrait-il dire discours ?). On mettra au rancart le bla-bla sur l'humain : placer l'humain au centre, gouvernance humaine, management humain, etc. (l'adjectif est tellement galvaudé que j'ai failli mettre des guillemets, mais, mettre l'humain entre guillemets, tout de même, je ne m'y résous pas). On misera sur l'intelligence et la sensibilité, il n'y aura plus de paranoïa généralisée.

Avec tout le temps gagné, on relira Orwell.