

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 56 (1998)

Heft: 4: Forum Ressource Humaines "l'individu et le travail : le divorce?" : actes du colloque du 8 octobre 1998

Artikel: Le dialogue entre la direction et le personnel dans une entreprise commerciale de Suisse romande

Autor: Zwahlen, Jacques

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140743>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 14.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LE DIALOGUE ENTRE LA DIRECTION ET LE PERSONNEL DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE DE SUISSE ROMANDE

Jacques ZWAHLEN
Directeur général
Charles Veillon SA
Bussigny

«Le dialogue veut dire en philosophie la confrontation loyale entre des adversaires en ce qui concerne la pensée ou la doctrine. Puis la discussion sur la base d'expériences et la recherche de la vérité. Chez nous, ce dialogue sera sans doute la structure nouvelle des affaires.»

Charles Veillon (Note manuscrite de 1968)¹

Les Sources

Société de vente par correspondance où travaillent plus de 500 personnes, Charles Veillon SA cultive depuis sa création en 1942 le dialogue entre son personnel et sa direction. D'emblée, son fondateur, Charles Veillon, a vu dans l'échange entre les hommes un facteur de développement de l'entreprise.

Dans ce but, il a lancé en juin 1944 un Journal d'entreprise, le «Lien», à travers lequel il a pu communiquer l'essentiel de ses convictions et de ses observations. Mais surtout, afin de donner une assise stable aux relations sociales dans sa propre maison, il a stimulé la création d'une Association du personnel capable de représenter et de défendre les intérêts de ses collaborateurs. En 1952, un premier Contrat collectif a été signé qui a permis, au fil des révisions successives, de renforcer le partenariat social de la société.

Succédant à son père en 1968, Jean-Claude Veillon a réussi à donner à l'entreprise une stature nationale tout en approfondissant la dimension humaine et sociale. Sous son égide s'est développée une gestion toujours plus participative

cherchant à responsabiliser et à impliquer les collaborateurs dans les questions qui les concernent. Depuis 1975, les représentants élus du personnel reçoivent systématiquement une information sur les résultats de l'entreprise et sur les principaux changements organisationnels en cours. En 1977, la gestion de la Caisse de pensions est devenue paritaire. En 1985, des cercles de qualité furent introduits pour améliorer l'efficacité du travail grâce à l'intervention directe des employés concernés. En plus, pour Jean-Claude Veillon, la participation se devait d'être récompensée. Ainsi, en 1980, une prime extraordinaire fut pour la première fois versée à tous, de valeur égale, sans considération du niveau de compétence ou de responsabilité, simplement basée sur le profit réalisé durant l'exercice.

La Charte

Le dialogue, s'il doit devenir un instrument majeur du développement de la gestion interne de l'entreprise, n'a par contre pas d'influence directe sur le marché et encore moins sur les tendances lourdes de la conjoncture économique.

Aussi, face aux premières manifestations tangibles de la récession, le partenariat social n'a pas pu empêcher Charles Veillon SA, en octobre 1992, de se restructurer en profondeur afin d'assurer son équilibre financier et par là son avenir à long terme.

A cette occasion, une nouvelle équipe de direction a été mise en place qui, parmi ses toutes premières tâches, s'est attachée à formuler dans une Charte, avec l'ensemble du personnel, les valeurs essentielles ainsi que les comportements de base devant inspirer les actions et les initiatives de chacun dans son travail. Cette mesure eut comme premier mérite de remobiliser le corps social après le choc de la restructuration, en permettant aux employés d'exprimer leurs craintes et leur colère de même que leurs attentes et leurs espérances face à la rénovation de la gestion. Plus fondamentalement, la valeur de cet exercice collectif d'introspection a consisté à donner à chacun une référence commune et unique à laquelle tous étaient désormais subordonnés : les cadres, les directeurs et le patron tout autant que les employés sans titre ni distinction particulière.

De cette démarche, qui a duré jusqu'à la fin du printemps 1993, quatre valeurs essentielles ont émergé comme les plus représentatives de la culture Veillon : l'innovation, la confiance, le professionnalisme et le dialogue. Ainsi, vingt-cinq ans après que Charles Veillon eut lui-même dans une note manuscrite affirmé que *le dialogue serait sans doute la structure nouvelle des affaires*, les hommes et les

femmes qui poursuivaient son œuvre retenaient cette valeur comme l'une de celles, majeures, qui devaient conduire leur comportement au travail.

Les Instruments

Sans technique, un don n'est rien qu'une sale manie. Ce qui est vrai pour le poète l'est aussi pour le gestionnaire qui doit pouvoir s'appuyer sur une panoplie de moyens s'il veut parvenir à implanter durablement un processus de dialogue générateur de progrès dans l'entreprise.

Pour mettre en œuvre la déclaration d'intention contenue dans la Charte, il a fallu, en plus des organismes de concertation déjà en place, construire une charpente organisationnelle apte à recueillir, régulièrement et au bon niveau, la parole des uns et des autres, à la filtrer puis à la diffuser au bon endroit et au bon moment. Ceci en cherchant à réduire au maximum les incompréhensions et les frustrations qui immanquablement surgissent le long d'une telle démarche. Les lignes qui suivent présentent les instruments mis en place chez Veillon de 1994 à 1997 dans le but de faciliter le développement d'un dialogue continu et constructif à tous les échelons de la société.

Le premier moyen a consisté à *ouvrir la réflexion stratégique* à un groupe élargi de cadres et de spécialistes grâce à une méthode qui, tout en étant systématique, permet de concentrer les débats sur les enjeux concrets de l'entreprise où peuvent se reconnaître tant les opérationnels que les dirigeants et les planificateurs.

Dès l'instant où les *objectifs* de l'entreprise furent définis, ils ont été *communiqués* et *expliqués* à toutes les personnes concernées dans une forme appropriée et adaptée, permettant toujours l'échange, autrement dit le *question-réponse*. Et même si le contenu d'un plan à 3 ou 5 ans ne se présente pas de la même manière à un conseil d'administration qu'à une assemblée générale du personnel, il n'en demeure pas moins que, pour entretenir un dialogue productif, tous les collaborateurs doivent recevoir une *information substantielle* sur les grandes orientations de l'entreprise. A défaut, l'essence du dialogue manque et ce dernier tombe en panne. Cette observation vaut aussi pour la marche des affaires quotidiennes. Si l'information est retenue par la hiérarchie ou par des spécialistes, il est vain de demander aux gens de participer et de contribuer à l'amélioration de leur travail.

Une fois réussie la communication, la réalisation des objectifs a pu commencer. Le dialogue ne s'est pas arrêté pour autant. Bien au contraire, il s'est

intensifié pour permettre l'ajustement des intentions encore générales et abstraites aux nécessités de la réalité et de ses innombrables spécificités. Deux voies ont été alors bien balisées et maîtrisées pour donner aux perceptions et éclairages de chacun la possibilité d'être exprimés et exploités dans le processus de réalisation des buts définis par la direction.

La première de ces voies, dite verticale ou, plus classiquement, hiérarchique, consiste à investir chaque collaborateur d'une mission particulière contribuant à l'atteinte de l'objectif fixé. A cette occasion doit alors se transmettre non seulement la charge d'un devoir, mais aussi et surtout, une volonté de faire qui seule peut garantir que la tâche à accomplir est véritablement assumée et supportée par un sujet animé et responsable. A l'évidence, le dialogue n'est ici pas toujours indispensable. Très souvent, les choses vont de soi et il n'est nul besoin de palabrer à l'infini pour savoir ce qu'il convient de faire et qui doit le faire. Néanmoins, l'expérience tend à montrer que l'échange de parole n'est la plupart du temps pas un luxe et qu'il prévient souvent des quiproquos et des blocages, lorsque de la phase conceptuelle il s'agit de passer à la mise en œuvre opérationnelle, dont on n'a jamais pu supprimer totalement la part d'imprévu.

L'institutionnalisation de *l'entretien individuel*, entre le chef et son collaborateur, a pris ici tout son sens. Cette formule, en effet, précise et ajuste le cadre de l'action, réduit les incompréhensions et, si elle est honnêtement administrée, stimule et renforce la motivation. Elle sécurise aussi, et, au fil des jours, permet le contrôle et les corrections nécessaires de même que, une fois la mission terminée, l'appréciation finale et l'expression de reconnaissance réciproque.

La seconde voie est horizontale, c'est dire qu'elle concerne les relations de coopération qui s'établissent entre collègues, à l'intérieur ou à l'extérieur d'une entité de gestion, pour exécuter complètement une tâche ou pour réaliser un projet. La bonne orchestration de ces relations est d'autant moins aisée que l'entreprise se diversifie et devient complexe.

Grâce à des *groupes de coordination* ou, le cas échéant, de *créativité*, les collaborateurs de Veillon sont parvenus, avec un minimum d'appui en animation, à réduire considérablement les dysfonctionnements et les perturbations survenant dans leur réseau de relations de travail. Et lorsque le secteur concerné s'est révélé trop sophistiqué pour être modernisé par des équipes ordinaires, s'est avérée nécessaire la conduite par des *animateurs spécialisés*, externes ou internes, *d'ateliers d'organisation* impliquant activement tout le personnel concerné². Ce besoin s'est manifesté tout particulièrement dans la révision des processus de travail for-

tement informatisés.

Dans tous les cas de relations de collaboration transversale – de l'amélioration mineure du fonctionnement d'un service à la reconfiguration en profondeur des «business process» de l'entreprise – l'échange entre collaborateurs est apparu encore comme l'outil de base permettant non seulement d'identifier les changements les plus adéquats, mais aussi de favoriser la compréhension et l'appropriation des nouvelles solutions par les personnes directement touchées.

Enfin, pour assurer la cohérence et le sens de tous les processus dialoguant à l'œuvre dans la société, la direction a décidé de se faire contrôler tous les trois ans par une enquête interne à laquelle participent tous les employés. C'est grâce à cet instrument qu'en 1997 est ressorti, entre autres messages et à une très forte majorité³, le besoin des collaboratrices et des collaborateurs de Veillon de pouvoir dialoguer plus directement et personnellement avec leur direction.

Les Forums

La mise en place

Pour répondre aux souhaits du personnel d'avoir l'occasion de rencontrer plus fréquemment la direction, l'idée s'est rapidement imposée de mettre sur pied, dans les différents services, des forums libres, sorte de table ronde où tous ceux qui le désirent peuvent venir s'entretenir pendant 2 à 3 heures avec le directeur général et leur propre directeur sur les thèmes de leur choix. A la demande des collaborateurs, la règle a été donnée de ne pas associer le chef direct, à moins que le groupe ne le propose lui-même.

Au début de 1998, un appel a été lancé dans sept des douze secteurs de l'entreprise pour inviter toutes les personnes intéressées à participer à l'expérience. 88 collaborateurs se sont annoncés, provenant de tous les services contactés. Pour des raisons de disponibilité, deux groupes n'ont pu démarrer immédiatement et sont restés en attente. Trois des cinq forums lancés étaient issus du département de la distribution, c'est-à-dire de l'entrepôt de stockage de la marchandise et de la préparation des colis. Composés de 17 femmes et de 7 hommes, ils ont réuni 11 nationalités : suisse, italienne, espagnole, portugaise, chilienne, mexicaine, française, hongroise, turque, tunisienne, et de l'ex-Yougoslavie. Tout le monde comprenait et parlait le français. Le quatrième groupe émanant de l'informatique a rassemblé sept personnes, toutes masculines. Le cinquième et dernier forum était formé de 12 employés de la centrale d'achat, dont trois messieurs.

Afin de recueillir l'essentiel des interventions, un procès-verbal a été tenu tout au long de chaque séance. Une collaboratrice de l'entreprise, cumulant les compétences de rédactrice en publicité et de psychologue du travail, s'est spontanément proposée pour assister la direction dans la conduite des forums. Son aide a été précieuse pour l'établissement des procès-verbaux tout d'abord, pour la coordination et l'organisation des séances ensuite, et finalement aussi pour la transmission de messages et de réactions relativement sensibles entourant les discussions des trois groupes de la distribution.

Le déroulement et les règles du jeu

Le démarrage de chaque forum se produit toujours selon le même scénario. Après avoir souhaité la bienvenue à tous, le directeur général expose le but de la réunion ainsi que les règles à observer. Les gens sont là pour participer à un échange libre, sans autre dessein que de mieux se connaître, se comprendre et partager des idées, des impressions, voire des sentiments. Des limites doivent cependant être respectées afin d'éviter des dérapages et les pièges inhérents à la communication informelle. Chacun doit rester attentif à respecter l'autre, qu'il soit présent autour de la table ou ailleurs dans la société. Les thèmes abordés doivent concerner directement ou indirectement la vie professionnelle et l'évocation de cas personnels doit demeurer objective et se garder d'un mode accusatoire ou récriminateur. En outre, le groupe n'est pas en position de prendre des décisions. Il peut par contre transmettre des messages, alerter la hiérarchie ou la Commission du personnel. La direction, si elle n'est pas en mesure de clarifier immédiatement un sujet, est tenue d'apporter une réponse lors de la séance suivante. Cette obligation peut provoquer la sollicitation des responsables directs, mieux habilités à fournir des éclaircissements et, le cas échéant, des corrections et des changements.

Si les interventions des participants à la discussion ne sont pas protocolées nominalement, les noms des personnes présentes ou excusées figurent sur le procès-verbal. Le contenu de ce dernier, tout comme la teneur des débats, appartient à l'ensemble du groupe. Celui-ci, à la majorité simple, reste maître des formulations écrites ainsi que de leur diffusion entière ou partielle à tout ou partie de l'entreprise. La conduite des échanges est non directive, le directeur général se bornant à introduire la table ronde et à garantir le respect des règles convenues. A la fin de la séance, il est demandé au groupe s'il désire se réunir encore une fois, le cas échéant sur quel(s) thème(s).

Premières expériences

Deux forums se sont réunis deux fois, deux autres trois et le cinquième six fois. Ce dernier était le groupe de l'informatique, composé de personnes familières des discussions et de l'argumentation. Cette différence de temps consacrée aux échanges ne préjuge absolument pas de la qualité et de l'intensité des débats. Car ce que les intellectuels gagnent en esprit critique et en sens dialectique, les manuels le compensent largement en spontanéité et en propos directs. Ainsi la crainte de la direction, et tout particulièrement du directeur général, de se voir confronté à de pénibles moments de silence s'est révélée parfaitement infondée. Les participants se sont exprimés facilement, sans retenue particulière, dans un climat de grande confiance. Un seul groupe a eu quelques difficultés à maîtriser sa communication avec les autres collègues du service qui n'avaient pas participé au forum. Comme cela concernait un thème sensible, soit la relation avec les responsables directs, la direction a préféré réunir la soixantaine de collaboratrices et collaborateurs du secteur en cause. A l'occasion d'un mémorable petit déjeuner, grâce à un échange libre, un peu comme une palabre à l'africaine, l'abcès a pu crever au su de toutes et de tous, y compris des chefs alertés. L'exercice, qui n'était pas sans risque, s'est avéré très constructif et, même s'il n'a pas permis de réconcilier toutes les positions, a empêché que ne se répandent des rumeurs et des propos dénigrants. Il a aussi assuré que se rétablisse un bon climat de travail et une ambiance conviviale et collégiale.

Outre le rôle des chefs, les thèmes abordés ont porté sur la rémunération et la maîtrise de la masse salariale, la stratégie commerciale de l'entreprise, la collaboration et la coordination interservices, la gestion du temps de chacun suite à l'introduction, en 1997, de l'horaire flexible, la pénibilité du travail à la machine triant les articles, la structure des frais généraux, Internet, l'application et le vécu des valeurs de la Charte, ainsi qu'une foule de questions plus spécifiques à la maison Veillon, de la stabilité des tabourets à la chaîne de traitement des colis retournés par les clients, jusqu'à la mise à disposition d'eau plate dans les distributeurs automatiques et les réactions probables du patron s'il apprenait qu'il est critiqué.

Après neuf mois de pratique, l'expérience des forums s'est révélée positive. Pour la direction d'abord, qui sent sa politique d'ouverture bien accueillie et qui, par la qualité des échanges vécus, se trouve confortée dans le bien-fondé et l'utilité d'un dialogue rapproché avec le personnel. Pour les collaborateurs ensuite, qui se sont déclarés satisfaits de la formule. Afin de pouvoir garder ce contact direct, ils ont d'ailleurs demandé à ce que ces tables rondes puissent être

reconduites, soit à leur demande, soit périodiquement, tous les six mois par exemple. Deux séances ont d'ores et déjà été fixées dans ce sens.

Le Supplément d'âme

L'utilité directe et indirecte d'une pratique *systématisée* et *animée* du dialogue est manifeste pour l'entreprise pour peu que la direction s'engage avec conviction et persévérance dans cette voie. L'efficacité et la flexibilité de l'organisation ainsi que la motivation du personnel apparaissent rapidement comme les principaux bénéfices de cet effort et de cet investissement de gestion.

La mise en place, par couches successives, d'outils de management – de la Charte aux forums libres en passant par les entretiens individuels, les ateliers d'organisation et les enquêtes sur le climat interne – constitue la part technique devenue indispensable au développement d'un management participatif forcément fondé sur le dialogue. Part indispensable certes, mais de loin pas encore suffisante, car il reste à assurer, pour autant que cela soit possible, le *supplément d'âme* chargé d'apporter son *étincelle* à ce moteur soigneusement mis au point que constitue l'organisation participative. La société Veillon a la chance de pouvoir s'appuyer sur une culture forte, capital hérité d'un fondateur inspiré et humaniste, repris, augmenté et retransmis jusqu'à aujourd'hui par une deuxième génération qui a su préserver le cœur vivant de ce patrimoine spirituel en l'adaptant à l'évolution économique et sociale. Mais qu'en sera-t-il demain? La troisième génération, qui vient de reprendre le flambeau, aura-t-elle la capacité non seulement de recevoir et de reconduire cet héritage encore rayonnant de l'action et de l'engagement de ses prédécesseurs et ascendants, mais encore de le développer en sachant, sans le trahir, le renouveler pour l'ajuster aux conditions et aspirations des travailleurs du siècle prochain?

Cette question rappelle que, par delà la mise en place de modernes et performants instruments de management, le dirigeant, qu'il le veuille ou non, est responsable de l'âme de sa société. Cette fameuse âme dont tout le monde dit et reconnaît qu'elle est vitale pour le succès des entreprises humaines mais dont personne, dans le monde de la gestion, semble pouvoir – ou vouloir – faire la moindre description ou tenter la plus timide des explications. Incapacité, (fausse) modestie, humilité face à une notion chargée d'obscurité métaphysique, psychologique, philosophique et même religieuse? Il est vrai que considérer la question de l'âme sous le poids forcément spéculatif d'un tel contexte fait fuir en courant le mieux intentionné des gestionnaires. La *culture* de l'âme d'un individu ou d'un

groupe ne pourrait-elle donc s'exprimer et se communiquer en termes plus simples et plus proches de l'expérience vécue quotidiennement par les hommes et les femmes au travail? Certainement, même si cet objectif n'est pas dénué de risques.

En 1944, Charles Veillon écrivait dans son journal personnel : «J'ai tant de peine à m'extérioriser. Je ne puis le faire que par les actes et je devrais accompagner ceux-ci par des paroles...»⁴. C'est peut-être là, ramassé en une phrase, l'essentiel du drame de l'entrepreneur, dont l'âme s'exprime par l'acte et la décision bien plus que par l'explication et la justification. Faut-il en conclure alors qu'au royaume des entreprises l'âme doit à jamais demeurer indicible, inconnaissable et même mystérieuse?

En s'abstenant de livrer ses états d'âme, le chef court le risque de donner l'impression de considérer ses subordonnés comme de simples objets et par là, de les frustrer et de les démotiver. En extériorisant sa subjectivité, il peut, à l'inverse, et s'il n'y prend pas garde, établir des relations affectives inappropriées, susceptibles de dégénérer en manipulation ou vaine sentimentalité. L'expression de soi, pour un dirigeant, apparaît donc tout autant nécessaire pour assurer l'animation de l'entreprise que redoutable dans la mesure où les relations subjectives se révèlent souvent des gouffres où s'abîment même les personnalités les plus équilibrées et les mieux disposées.

La condition requise pour exprimer son intériorité sans la dégrader, de manière à ce que cet effort *d'ouverture de soi* contribue à redéclencher positivement le processus de dialogue, consiste en l'exigence permanente de *tenir compte* et de *répondre de bonne foi* des trois fondements d'une relation de travail. Ceux-ci se déclinent invariablement en *soi-même*, les *autres* avec qui l'on collabore et la *situation* concrète qu'il convient de traverser.

A ce point critique de la gestion, plus que les théoriciens du management, la philosophie et la morale viennent au secours du manager, lorsque ce dernier est confronté à l'exigence de maintenir ensemble et en cohérence l'âme de ses collaborateurs et la sienne propre par rapport à un enjeu concret d'entreprise. Et Jean-Paul Sartre, qui écrit à propos de la réalité humaine qu'elle est une «*aventure individuelle* et que la liberté doit être *choix individuel d'être concret*»⁵, rappelle ici tout particulièrement que, quelle que soit la situation objective, le sujet conserve, en dernière instance, la latitude de s'investir ou non dans une action ou une décision. Dès lors, cette inclination, autrement dit ce goût, à entrer dans les choses ne peut pas se produire sans *cause*. Elle dépend d'une *valeur*. Seule cette dernière peut *décider* chacun à pénétrer librement dans un processus d'action, autrement dit dans un travail.

Mais qui dit valeur en regard de l'activité laborieuse pense immanquablement à salaire et à rémunération. Repenser cela, c'est assurément retomber dans la logique réductrice de l'objectivité, c'est-à-dire du management des seules choses. Vouloir échapper à cette vue étriquée pour reconnaître l'existence de *sujets* travaillant dans l'entreprise, c'est commencer à discerner que l'*appropriation* de biens ne constitue qu'une manière parmi d'autres d'accéder à la valeur de l'existence. Certes, cette voie de l'*avoir* demeure nécessaire et majeure. Mais elle ne peut suffire, car elle est incapable de combler de manière ultime tous les *manques* de l'être humain. Une autre valeur de base doit donc se faire reconnaître : celle d'*être* tout court. Malheureusement, à son tour, cette valeur s'avère aussi équivoque, car il ne paraît pas donné aux sujets conscients d'être pleinement et définitivement. Le manque resurgit toujours, tapis au cœur de l'être, même rétribué par une rémunération convenable et sécurisé par la tranquillité helvétique.

L'impasse *ici-bas* serait-elle alors totale? Oui, si l'on s'en tient à l'apparente inertie des objets, tous remplis de finitude, de contingence et de sens hasardeux. Non, si l'on reconsidère le sujet comme producteur de choix tendant à constituer, au jour le jour, un peu de *supplément d'être* dans une existence humaine dont on doit bien néanmoins admettre qu'elle se compose tout autant d'amour et d'engagement responsable que d'égoïsme et de haine.

Conclusion

Dans une économie en pleine globalisation, le dialogue entre la direction et le personnel devient, tous les jours davantage, un levier de renforcement de l'entreprise, tant de son efficacité que de son dynamisme. Car le dialogue rapproche et soude. En plus, il est riche d'énergie et de potentiel d'invention et de création. Mais il comporte aussi des risques, un peu à la manière d'une substance radioactive, si ses réactions en chaîne ne sont pas soutenues et contrôlées par des processus organisationnels cohérents, d'une part, et par un état d'esprit adéquat, d'autre part.

La batterie d'outils que propose aujourd'hui le management moderne fournit tout ce dont l'entrepreneur a besoin pour réussir l'implantation d'un management participatif. Encore faut-il *vouloir* vraiment ce dernier. La plus importante résistance à cette volonté réside certainement dans le mécanisme de peur qui bloque et retient le responsable dans les moments les plus critiques de la gestion, donc dans les situations où se jouent précisément la crédibilité d'une véritable gestion participative. Le chef hésite, se ferme, parfois se cabre et finit par revenir sur le terrain jugé plus sûr de ce qu'il considère comme connu et objectif. Faisant

cela, il rétablit sa propre subjectivité comme seule instance capable de maîtriser la situation. Si cette dernière est suffisamment simple, les risques peuvent être limités. Mais avec la complexité croissante des organisations, le danger augmente de ne pouvoir, avec le seul éclairage du responsable, dominer les multiples paramètres en cause dans les difficultés à résoudre.

Comment surmonter alors cette peur? D'abord par un engagement moral et une conviction idéale. Il faut, comme y invite l'évangile, *croire pour voir*. Cela demande en tout cas de la persévérance, de l'honnêteté, de la franchise et du courage. Ensuite, le dirigeant doit accepter de *jouer sa partie*. C'est certes une bonne chose que de consentir à une dépense en formation ou en consultance pour introduire plus de participation dans sa société. Cette mesure risque malheureusement de perdre passablement de son impact si, corollairement, le dirigeant ne devient pas lui-même un acteur principal et visible de l'opération. Le besoin de compréhension et d'orientation se révèle souvent considérable chez les collaborateurs. Il appartient au patron de sortir de sa réserve et d'expliquer tant ses intentions et ses convictions idéales que l'environnement économique, les contraintes du marché et les enjeux d'une stratégie concurrentielle porteuse de succès. Le dirigeant doit alors s'exposer et s'abandonner à l'échange sincère avec ses gens. Et pour réussir cette communication libre sans dériver dans la démagogie ou la sentimentalité poisseuse, il doit se perfectionner dans sa connaissance du phénomène de l'âme. Cette connaissance apparaît d'ailleurs plutôt comme une *reconnaissance, fondée sur une pratique en situation, de soi et des autres*. En attendant mieux, elle culmine certainement en un *espace vide*, lieu d'aspiration, où semble se régénérer l'esprit créatif ainsi que l'intelligence de sa propre vanité.

Alors, fort de cette compréhension, le chef devrait résolument pouvoir s'avancer vers ses collaborateurs pour que, à chaque fois que la nécessité s'en fait sentir, la communication *s'allume* et que se produise, entre les protagonistes d'une action, un rapprochement constructif, sécurisé par les vertus conjuguées de *l'amour*, du sens *moral* et de *l'humour*.

Note

- ¹ Cité par le Prof. François Jequier dans «Pionniers suisses de l'économie et de la technique», p. 123.
- ² En 1995, l'entreprise, avec l'appui d'un consultant, a formé une dizaine d'animateurs internes pour conduire ses grands projets de réorganisation. Pour mémoire, le déroulement d'un atelier d'organisation chez Veillon a fait l'objet d'une présentation lors du colloque organisé à l'EPFL, le 27 juin 1996, par la CPD.
- ³ A la question «A votre avis, le personnel a-t-il assez souvent l'occasion de dialoguer avec la Direction?» 30% ont répondu par «Plus ou moins» et 41% par la négative.
- ⁴ François Jequier, opus cit., p. 78.
- ⁵ Cf. Jean-Paul Sartre *«L'Etre et le néant»*, Editions Gallimard, p. 644.

