

Une peur savamment entretenue

Jean-Marie Gogue

Association Française Edwards Deming

Depuis vingt ans, la peur s'est installée dans les entreprises françaises. Du cadre supérieur au plus simple employé, chaque salarié craint que ses conditions de travail se dégradent, que ses revenus baissent, et que finalement son emploi disparaisse. C'est sans aucun doute une conséquence de la mondialisation, mais ce sentiment est entretenu, souvent même amplifié, par l'attitude de la direction à l'égard du personnel. Une méthode de management qui fait partie de l'enseignement classique des écoles de commerce consiste à donner aux gens des objectifs individuels avec des risques de sanctions s'ils ne sont pas atteints. C'est la « culture du résultat ». La peur du salarié de ne pas atteindre l'objectif chiffré qui lui est fixé est utilisée par la hiérarchie comme un moyen de pression ; on peut même observer parfois du harcèlement. Cette peur est d'autant plus mal ressentie par les salariés que la plupart des résultats qu'ils obtiennent dépendent moins de leurs propres efforts que de conditions extérieures, indépendantes de leur volonté, telles que la conjoncture économique, le pouvoir d'achat des clients, le fait de la concurrence, etc. Chacun le sait parfaitement bien. Au printemps 2009, la présidente du Medef, madame Laurence Parisot, a enfoncé le clou en déclarant publiquement que « les Français doivent s'habituer au fait que l'emploi est une chose précaire ».

De nombreuses études ont montré pourtant que la peur est un obstacle à la qualité et à la productivité. Deming cite l'exemple d'une usine où les rapports d'inspection affichaient huit pour cent d'articles défectueux. Intrigué par la régularité du résultat, le directeur a demandé un audit qui a permis de voir que les résultats d'inspection pouvaient varier d'un jour à l'autre entre 12 et 16 pour cent. Or le bruit avait couru que l'usine serait fermée et la production délocalisée si la proportion d'articles défectueux atteignait dix pour cent. En bidonnant les chiffres, l'inspecteur cherchait simplement à protéger l'emploi de 300 personnes. Une entreprise dépend de la manière dont les employés voient leurs supérieurs. Là où règne la peur, on trouve toujours des chiffres faux. Comment la direction de l'entreprise peut-elle préparer l'avenir en s'appuyant sur des chiffres faux ?

Ce n'est pas seulement au niveau des entreprises que la peur est utilisée comme un instrument de pouvoir, mais aussi au niveau de l'Etat. La ministre de la Santé entretient la peur quand elle déclare que « des Français vont mourir parce qu'ils ne sont pas vaccinés ». Le ministre de l'Intérieur entretient la peur quand il déclare que « les services de police feront preuve d'une vigilance accrue ». Mais à qui profite la peur ? Dans un cas, le but est de défendre un plan de vaccination très coûteux, fondé sur des prévisions hasardeuses, dont les grands bénéficiaires sont trois laboratoires pharmaceutiques. Dans l'autre, le but est d'augmenter une fois de plus, à l'occasion d'un attentat manqué, l'incursion de l'Etat dans la vie privée.

Ces annonces destinées à répandre la peur ne semblent cependant pas émouvoir les Français. Leur principal souci est pour l'emploi, pas pour la sécurité ou le réchauffement planétaire. La tradition républicaine fait que les Français se méfient du pouvoir. Comme on a pu le constater à plusieurs reprises, les sondages d'opinion permettent difficilement de prévoir leur comportement. Leur résistance imprévue à la campagne de vaccination contre la grippe A est un indice encourageant, car elle montre qu'on ne peut pas conduire ce pays comme une entreprise, et qu'on ne peut pas diriger les Français par la peur.

Spinoza disait que la peur et l'espoir forment un couple indissociable : l'espoir ne va pas sans la peur, ni réciproquement la peur sans l'espoir. Or l'espoir ouvre des possibilités infinies à l'intelligence créatrice tandis que la peur paralyse l'intelligence et ferme la voie du progrès. C'est pourquoi la prédominance de la peur sur l'espoir est un mal qu'il faut combattre. Les peuples libres sont ceux qui sont menés par l'espoir ; les peuples qu'on gouverne par la peur sont des peuples esclaves.

Versailles, le 23 janvier 2010

Cet article a été proposé à plusieurs journaux ; il n'a pas été publié.