

Mémoire sur le management éclairé

La personne la plus endurcie du monde devrait bien tirer la même conclusion que la personne la plus tendre du monde à partir de ces données: qu'un certain genre de manager démocratique produit plus de profit pour l'entreprise aussi bien que de rendre tout le monde plus heureux et en meilleure santé.

Signaler le parallèle entre les expériences de Dove sur les poulets supérieurs (p. 121 dans Maslow 70) et la nouvelle littérature sur les superviseurs supérieurs. Dans lequel les poulets, les poulets supérieurs ont été identifiés comme supérieurs de toute les façons, ils avaient de meilleures plumes et un duvet plus sain, ils produisaient plus de meilleurs œufs, ils étaient plus gros et plus forts, ils étaient plus haut dans la hiérarchie, ils choisissaient spontanément de leur propre initiative un meilleur régime pour leur santé physique lorsqu'ils étaient placés dans la situation de choisir. Lorsque cette diète qui était choisie par les poulets supérieurs était imposée aux poulets inférieurs, ces poulets inférieurs s'amélioraient jusqu'à un certain point dans toutes les catégories mentionnées. C'est-à-dire, ils grossissaient et pondaient de meilleurs œufs; ils s'élevaient dans la hiérarchie et avaient plus de contacts sexuels, etc. etc. mais il ne s'élevaient jamais aussi haut dans ces qualités que les poulets naturellement supérieurs. Ils progressaient d'environ 50 pour cent.

Les premières recherches sur la supervision ressemblaient à ce genre d'observations naturelles. Il a été trouvé, par exemple, dans les études de Jim Clark où dans de nombreuses études citées dans l'ouvrage de Likert qu'un département s'en sortait mieux économiquement qu'un autre département, c'est-à-dire, il avait un plus haut taux de production où il avait moins de turn-over où il avait un meilleur moral ou quelque chose de ce genre, et l'expérience était conduite afin de découvrir quels facteurs étaient responsables de cette supériorité économique. Ce qui était découvert dans pratiquement tous ces cas était qu'un genre particulier de contremaître ou de superviseur-manager était responsable pour la supériorité économique du groupe de travail. Et les qualités des managers supérieurs ont été identifiées, c-a-d qu'ils sont plus démocratiques, plus compatissants, plus amicaux, plus serviables, plus loyaux, etc. etc. C'est-à-dire, tout ceci a été fait de manière *pragmatique*, plutôt que sur une base a priori, morale, ou éthique ou politique. La personne la plus endurcie du monde devrait bien tirer la même conclusion que la personne la plus tendre du monde à partir de ces données: qu'un certain genre de manager démocratique produit plus de profit pour l'entreprise aussi bien que de rendre tout le monde plus heureux et en meilleure santé.

Sous-entendue, mais jamais exposée au grand jour pour autant que je sache, la croyance existe que ce qui est vrai des comportements et des attitudes de ces superviseurs pragmatiquement supérieurs devrait être copié ou imposé aux superviseurs pragmatiquement inférieurs, même si ceci n'est pas leur choix libre spontané. Les implications tacites peuvent être lues entre les lignes que les attentes seraient que le superviseur pragmatiquement inférieur obtiendrait alors le même genre de résultats que le superviseur pragmatiquement supérieur qui fait toutes ces choses intuitivement et inconsciemment et sans y avoir pensé auparavant, c-a-d simplement comme une expression de sa personnalité.

Mais ceci reste à prouver ou à infirmer. Cela peut être ou ne pas être vrai. La première possibilité et la plus évidente est que les résultats seraient parallèles à ceux des poulets, c-a-d il se peut qu'imposer le comportement du manager supérieur au manager inférieur puisse améliorer l'ensemble de la situation mais pas complètement. Ou cela peut très bien n'avoir absolument aucun effet du fait peut-être que la personnalité spontanée du superviseur est de la plus haute importance. Ou il se peut aussi que le superviseur inférieur se comportant comme un superviseur supérieur obtienne les mêmes résultats que le superviseur supérieur. Nous ne savons simplement pas -- ceci est une question de recherche.

Cela soulève aussi toutes sortes de problèmes théoriques fascinants sur la relation entre la personnalité, le comportement, l'expressivité, et ainsi de suite. Nous pourrions dire que les qualités qui sont la marque du superviseur inférieur, c-a-d l'autoritarisme, l'hostilité, le sadisme, etc., etc., s'avèreraient

toutes être psychopathologiques et donc curables, plutôt que des qualités intrinsèques, innées que n'importe quel être humain. Nous ne savons pas encore ceci.

Alors que je parcours les preuves, tous les traits qui font qu'un superviseur inférieur est inférieur sont acquis au cours d'une vie neurotogénique, et donc peuvent être soignés par la psychothérapie ou par l'enseignement ou par une bonne expérience de travail. Ceci reste à être prouvé ou réfuté. Une autre question est que toutes les bonnes qualités humaines, peut-être, sont inhérentes chez tous les êtres humains, au moins à la naissance, et sont graduellement modifiées ou perdu. Ceci veut dire que la malveillance humaine est une forme de réponse acquise ou réactive au mauvais traitement d'un individu. Tout du moins c'est ce sur quoi s'accordent généralement les psychologues de la Troisième Force. Ceci n'a cependant pas encore été absolument et finalement prouvé au point que chacun doit y croire qu'il aime ceci caractérologiquement ou pas. Si c'est vrai, alors enseigner aux superviseurs inférieurs les causes de leur infériorité, mettre devant eux l'exemple du superviseur supérieur et partager avec eux toutes les données de recherches pertinentes, pourrait faire appel à quelque chose de profondément humain en chacun d'entre eux qui les amènerait à se réorganiser eux-mêmes spontanément en de meilleurs êtres humains. Ceci signifierait à son tour automatiquement devenir pragmatiquement de meilleurs superviseurs, c-a-d en termes de meilleurs résultats économiques, aussi bien qu'en termes de plus grand bonheur et accomplissement de soi pour tous ceux qui sont concernés. Encore une fois je dois dire que la seule façon d'apprendre comment choisir entre toutes ces alternatives est à travers de plus de recherche aussi bien qu'une expression théorique plus attentive de toutes ces situations.