

# LE SOURIRE EN GESTION

PAR GILBERT LECOINTRE

*Maître de Conférences en Sciences de gestion. Université de Caen.*

*Le monde de la gestion est-il à jamais condamné à être celui de la sévérité, voire de l'ennui ? La res economica est-elle maudite ? Peut-on faire sourire avec un « truc » pareil ? Autant de graves questions que ne peuvent manquer de se poser tous ceux d'entre nous qui, peu ou prou gestionnaires, souffrent d'être mal aimés de leurs contemporains.*

*Si l'aridité de certaines approches gestionnaires semble confirmer cette désespérance, le sourire existe aussi en gestion, et Gérer & Comprendre l'a, à maintes fois, rencontré. Alors, délaissions un instant les lunettes du Prince pour celles du Petit Prince et suivons Gilbert Lecoindre sur les pentes riantes et trop méconnues de la montagne Économie-Gestion.*

Les romanciers, les dramaturges et les poètes enchantent, les astronomes et les physiciens donnent le vertige, les historiens et les biologistes captivent, les philosophes et les mathématiciens stimulent et aident la réflexion mais les économistes et les gestionnaires attristent ou ennuient. « *Science économique, science lugubre* » a diagnostiqué depuis fort longtemps William Petty sans susciter de réaction indignée chez les représentants de la discipline (1). La gestion n'a pas meilleure réputation. Comme le relève J. Girin, il est difficile d'intéresser les gens à la gestion : « *Bernard Pivot dans "Bouillon de culture" demande à ses invités quels sont leurs mots aimés et leurs mots détestés. Le mot gestion revient souvent comme mot détesté. Une de nos grandes difficultés est de faire rêver avec un "truc" pareil...* » (2). Les gestionnaires seront-ils donc à jamais mal aimés et la *res economica* maudite ?

Certainement oui.

Si les manuels, la littérature spécialisée et surtout ce qu'en retiennent les médias (sauf exceptions comme « L'imprécateur », de René Victor Pilhes

ou « Le principe de Dilbert » de Scott Adams) continuent de présenter exclusivement à l'opinion publique ce qui peut être appelé le versant nord de la « montagne Économie-Gestion », en mettant en scène des débats par trop réducteurs de l'entière vérité des choses de la vie.

S'ils persistent dans un discours hyper spécialisé, qui refuse visiblement d'initier le commun des mortels, et dans lequel la raison prétend déloger de toute réalité la passion, sa voisine et copropriétaire.

Si leur langage, enfin, en prend trop à son aise avec les règles d'une large communication, engendre exclusion plus que distinction et confisque

(1) « *Adam Smith envisageait de façon généralement optimiste l'avenir de l'humanité... C'est du fait de Malthus et de Ricardo que la science économique est devenue la science à la triste figure* ». J. K. Galbraith.

Le temps des incertitudes. Gallimard 1978.

(2) « L'enseignement de la gestion est-il capable d'innover ? » *École de Paris du Management*. Séance du 17 Octobre 1995.

## RÉALITÉS MÉCONNUES

à leurs interlocuteurs ou auditeurs les occasions de s'émerveiller ou de rêver un peu.

Dans ces conditions, les lunettes du Prince ne seront jamais celles du Petit Prince.

Oui, encore, si la réalité elle-même, et pas seulement ce qu'en écrivent ou disent les théoriciens de l'économie et de la gestion, n'opère pas, sous la baguette des praticiens, une mutation profonde l'enrichissant, tel un minerai, de quelques aspects aimables dont chacun a besoin... pour l'aimer ou ne la point haïr.

Je voudrais avancer ici une hypothèse qu'il me semble utile d'explorer pour mieux comprendre et gérer : il existe aussi un versant sud de la gestion et de l'économie. Nord et Sud sont les deux versants de la même montagne et les problèmes et les difficultés à résoudre ou à contourner pour la gravir de la base au sommet sont largement identiques sur les deux faces. Mais leur mise en perspective ou leur éclairage diffère en ceci : les aspects souriants de la réalité à observer ou maîtriser semblent plus nombreux ou plus immédiatement visibles au sud qu'au nord.

Au sud, les réalités souriantes évoquées en côtoient bien sûr d'autres, qui le sont moins ou pas du tout, bref, ce versant n'est pas (Dieu merci ?) « une terre sans mal ». Simplement, ce qui fait sourire y jouit d'un statut franchement positif que le versant nord rechigne à lui reconnaître de plein droit. Ne s'agit-il là que d'une différence de détail, un « presque rien », possible délice pour les philosophes mais quantité négligeable pour les praticiens et les théoriciens de la gestion des organisations soumises à des impératifs d'efficacité commandant de délaisser l'accessoire ? J'incline à penser le contraire et dis intuitivement que cette face sud où logent sourire et rire s'offre comme un défi à la fois aux organisations soucieuses d'améliorer leurs performances et à ceux, scientifiques ou non, qui tentent d'en comprendre le fonctionnement. Telle est mon hypothèse.

L'intuition, cependant, n'indique qu'une direction et ne peut, seule, mettre dans le cent de la cible du vrai. Par ailleurs un tel défi, théorique et pratique, s'adresse à l'évidence à des équipes de gestionnaires aux compétences multifformes. Je me bornerai donc ici à rassembler quelques aspects souriants de la gestion glanés chez quelques auteurs.

### LA GESTION PAR LES FABLES ET AUTRES ANECDOTES

Même si ce n'est que rarement, on trouve dans la littérature économique et de gestion un certain nombre de fables, de paradoxes, de paraboles, d'anecdotes, voire même de blagues. Les récits qu'ils relatent ont une vertu pédagogique et divertissante : pédagogique car les réalités parfois complexes qui y sont mises en scène sont toujours expri-

mées simplement ; divertissante car leur énoncé réveille l'esprit (3) en l'interrogeant, le surprenant ou le comblant relativement à ce qui est vrai, tout en suggérant ou sollicitant souvent le jugement dans le registre de ce qui est juste et bon. Un dessin, deux fables et une brève histoire feront entrevoir ce jardin.

Trois moyens de transport sont proposés par le dessin de la figure 1 et les deux fables suivantes pour un voyage express au centre des organisations. Simple atelier de potier ou bien NASA, l'activité humaine organisée fait naître deux besoins fondamentaux et contradictoires : la division du travail entre diverses tâches induit des comportements guidés par des logiques locales dont il n'est pas aisé de réussir — deuxième besoin — l'intégration, pourtant indispensable à l'unité de l'organisation.

C'est ce que permet de faire rapidement comprendre ou présumer le dessin (Cf. figure 1) qu'utilise Y. Dubreil, manager chez Renault de la création de la Twingo, pour illustrer l'un des problèmes fondamentaux à résoudre pour mener à bien le projet de cette automobile. Ce dessin amusant dote celui qui le regarde d'un capital de sympathie l'aidant à découvrir plus avant la subtile diversité des mécanismes de coordination dans les organisations (4).

La fable de l'avion d'E. Friedberg et celle de l'auto au feu rouge de C. Riveline, publiées à un an d'intervalle dans « *Gérer et Comprendre* » (Cf. encadré page suivante), figureront-elles comme morceaux d'anthologie dans la prochaine génération des manuels de gestion ? Si tel est le cas, ce sera, me semble-t-il, parce que les deux

auteurs ont réussi à fixer quelques traits particulièrement nets de leur vision des organisations, des problèmes de gestion qui s'y posent et des solutions qu'on y apporte.

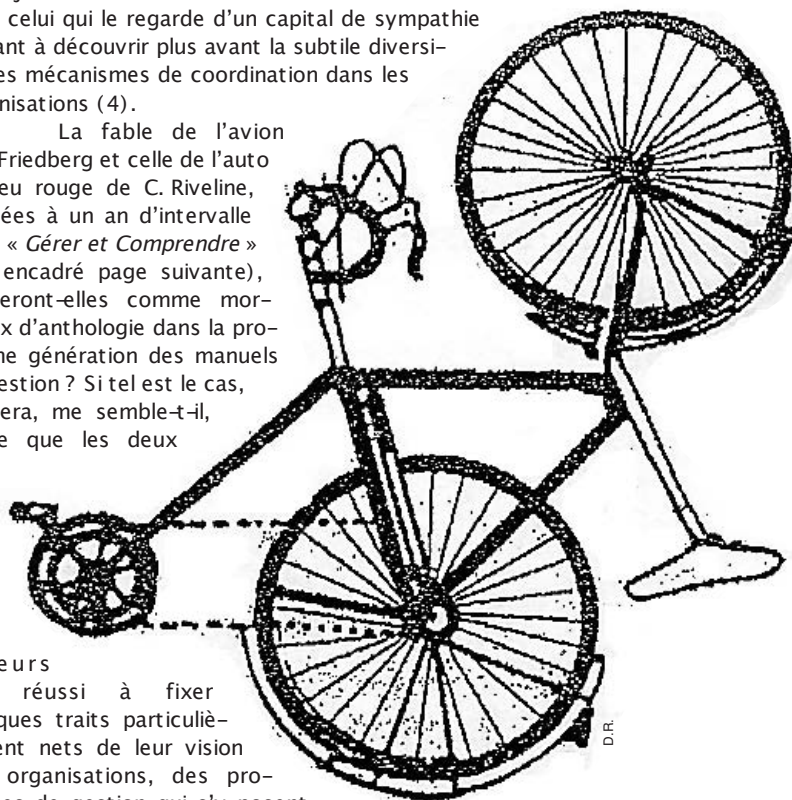
Ces deux fables nous relatent des tranches de vie organisationnelle extrêmement par-

(3) « *Je savais... que la gentillesse des fables réveille l'esprit* ». R. Descartes. Discours de la méthode.

(4) Diversité fort bien décrite par H. Mintzberg dans *Le management. Voyage au centre des organisations*, Éditions d'organisation, 1990.

**Figure 1**

«La réunion de sous-ensembles optimaux ne constitue pas un ensemble optimal.»  
Théorème de Bellmann



D.R.

## RÉALITÉS MÉCONNUES

lantes et ce, avec des personnages, des situations et des événements à la fois ordinaires et extraordinaires. Le caractère exceptionnel de la panne de l'avion nous montre, comme grossi à la loupe et concentré en une unité de temps, le lot commun des comportements dans les entreprises ou autres organisations (peu importe finalement qu'aucune organi-

sation ne soit directement présente dans la fable), et leur toile de fond : un univers de conflits où s'affirment les suprématies, se nouent les alliances, dans un jeu d'influences internes et externes distribuant et redistribuant sans cesse les marges de manœuvre des protagonistes.

Dans l'auto au feu rouge, le regard est

### L'AUTO AU FEU ROUGE

Considérons un carrefour en ville. Une voiture roule vers ce carrefour et s'arrête au feu. Quoi de plus banal, apparemment ? Mais songeons aux innombrables carrefours de par le monde où manque un feu pourtant bien nécessaire, où le feu est installé et ne fonctionne pas ou encore, comme à Naples, où des feux fonctionnent mais que personne ne respecte. On peut, enfin, songer à Yamoussoukro, la capitale pharaonique de la Côte d'Ivoire où, dit-on, les feux fonctionnent, mais où il n'y a pas de voitures.

Événement moins probable qu'il n'y paraît, donc. Portons à présent notre attention sur l'automobiliste. On est tenté d'interpréter son arrêt par des raisons de prudence, pour éviter une rencontre avec un véhicule venant de l'autre rue, ou par crainte d'un procès-verbal. Mais je précise que la visibilité est parfaite, pas une voiture n'apparaît et aucun uniforme n'est en vue. Pourtant, l'automobiliste s'est arrêté. Pour quoi ?

Pour éclairer la réponse que je suggère, je précise qu'au même moment un adolescent, sur sa moto pétaradante, dressé sur la roue arrière, franchit le carrefour sans s'arrêter. Les circonstances étant ce qu'elles sont, c'est lui qui a un comportement irrationnel. L'automobiliste manifeste par son arrêt rituel son appartenance à la tribu des conducteurs prudents et respectueux des lois. Quant au motard, c'est plutôt par défi que par raison qu'il agit ainsi, montrant ainsi son appartenance à la tribu ennemie des bourgeois en auto.

Voyons à présent le feu tricolore. Son existence et son bon fonctionnement ont exigé la collaboration sans défaillance de ceux qui l'ont implanté, de ceux qui l'ont équipé, de ceux qui l'alimentent en courant et de ceux qui l'entretiennent. L'un ou l'autre aurait sans doute de bonnes raisons de manquer à sa tâche.

Mais l'élément le plus significatif de cette scène est la voiture. MM.

Midler, Moisdon et Weil ont présenté les rituels élaborés qui permettent à des spécialistes naturellement rivaux de dialoguer et de travailler ensemble dans des conditions d'urgence qui interdisent toute progression carcénière. Cette ritualisation nécessaire des processus de fabrication est bien plus ancienne que le zéro-stock et le juste-à-temps. Je me souviens que, dans les années soixante, circulaient à la Régie Renault deux histoires : celle de la ficelle à la confiture et celle de l'armoire du Turc.

Une chaîne de montage à l'ancienne, fordienne et taylorienne à souhait, avait été vendue clé en main à un pays de l'Est où elle ne fonctionnait pas. Pour tant chaque détail technique avait été fidèlement reproduit. En observant la même chaîne en fonctionnement à Billancourt, on découvrit – entre autres – qu'un ouvrier chargé de déposer une petite rondelle sur un axe incommode d'accès, avait apporté de chez lui une assiette chargée de confiture, y trempait une ficelle avec laquelle il attrapait quelques rondelles. Il descendait ensuite la ficelle vers l'axe, la tournant pour présenter une rondelle en position favorable.

Quant au Turc, c'était un immigré employé sur une chaîne depuis quelques semaines et qui mourut subitement. Dans son armoire, on découvrit un stock d'une demi-journée de la pièce qu'il était chargé de monter. Ses camarades expliquèrent que c'était un stock de sécurité qu'il avait patiemment constitué par peur d'arrêter la chaîne à son poste.

De tels comportements ne sont pas réductibles à une banale conscience professionnelle. Une chaîne de montage automobile est une matrice où s'enfante collectivement un être merveilleux : une voiture qui marche et que chacun voit partir. Être l'un des géniteurs est précieux, manquer à sa mission est un cauchemar, même si l'on n'est pas fautif.

Claude Riveline, *Gérer et Comprendre*, n° 33, déc. 1993.

## RÉALITÉS MÉCONNUES

invité à un cheminement inverse menant du trompe-l'œil de l'apparente banalité d'un fait pluriquotidien (l'arrêt de l'automobile) à un monde enchanté peuplé de rivalités tribales, d'activités rituelles et de références à des mythes qui font voler en éclats nos *a priori* prosaïques sur ceux que l'on croyait être utilisateurs et producteurs d'automobiles comme vous

et moi. Et les personnages ? D'un côté, des acteurs portant des noms mi-propres, mi-communs ou emblématiques nous aidant à mieux mémoriser les héros qu'ils incarnent : comment oublier Monsieur Feu et l'ordre de succession au pouvoir des binômes Outil-Feu et Chemin-Boisson ? De l'autre, des agents sans patronymes mais dans la plénitude d'être de

### LA FABLE DE L'AVION

Pour tout à fait clarifier mon propos, considérons la fable suivante. Par sa trame simplifiée, elle permettra mieux d'illustrer les liens complexes qui existent entre l'autonomie (l'imprévisibilité au moins potentielle) des individus, la pertinence de leurs comportements pour les problèmes communs à résoudre et le contexte qui structure partiellement l'émergence de ces problèmes communs (ce que C. Riveline appelle la matière, mais aussi la technologie, le cadre institutionnel, les règles du jeu, bref, l'ensemble des éléments formels et informels qui caractérisent la situation à un moment donné).

Supposons un petit avion dans lequel se trouvent un pilote et sept passagers, qui ne se connaissent pas et qui n'ont aucun lien préalable les uns avec les autres. Un des passagers, appelons-le M. Outil, a dans ses bagages un chalumeau, mais ne sait pas s'en servir. Un autre passager, appelons-le M. Feu, a, au contraire, une longue expérience professionnelle dans le maniement d'un chalumeau. Un troisième passager, M. Boisson, porte avec lui une grande quantité d'eau. Un quatrième passager, M. Chemin, est, quant à lui, doté d'une boussole dont il ne se sépare jamais depuis ses temps de scout. Ajoutons que, tant M. Boisson que M. Chemin, sont physiquement nettement plus forts que les six autres, pilote y compris, et que rien de particulier n'est à signaler sur les trois autres passagers ou le pilote.

Le décor étant planté, l'histoire peut commencer. L'avion décolle et son plan de vol prévoit le survol d'une région désertique. L'avion a une panne de moteur et est obligé d'atterrir dans le désert. L'atterrissage se passe mal, l'avion est détruit et les passagers, comme le pilote, se trouvent enfermés dans un amas de métal dans lequel ils risquent d'étouffer s'ils ne réussissent pas à en sortir, et vite.

Passons sur l'in vraisemblable de la situation et voyons comment se présente celle-ci du point de vue de la structure des relations entre les huit individus. Ceux-ci se trouvent devant un problème commun : sortir de cet amas de tôles le plus rapidement possible. Mais, devant ce problème commun, ils n'ont pas des ressources égales. M. Outil met à disposition son chalumeau et si M. Feu accepte d'utiliser son expertise, tout le monde sera sauvé : on percera la tôle et on pourra sortir. Les six autres se trouvent potentiellement dépendre totalement du bon vouloir de ces deux individus. Mais le pouvoir de ceux-ci ne s'exercera guère, car leur comportement est très prévisible. Dépendant en effet eux-mêmes, pour leur survie, de ce que la tôle soit percée, ils ne peuvent refuser d'employer qui, son outil, et qui, son expertise. Et, une fois la tôle percée, ils ne pourront pas et ne voudront pas empêcher les autres de profiter aussi de l'aubaine. Créant une interdépendance indivisible, le contexte ne permet guère le déploiement d'une négociation et d'une relation de pouvoir.

maintenant un autre : celui de la survie et donc, aussi, celui de la sortie du désert. Ce nouveau problème redistribue les ressources entre les individus. Deux autres personnes, M. Boisson (l'eau) et M. Chemin (la boussole), concentrent maintenant en leurs mains les ressources nécessaires face à ce problème. Mais dans un contexte fort différent, dans la mesure où les deux (rappelons qu'ils dominent physiquement les six autres) pourraient fort bien choisir de partir tout seuls, laissant les six autres à leur triste sort. A tout prendre, ils auraient même intérêt à le faire car, à eux deux, ils ont une bien meilleure chance de s'en sortir qu'à huit. Il est toutefois peu probable qu'ils iront jusque-là, les normes et valeurs d'un monde civilisé interdisant qu'on laisse mourir de soif des gens quand on peut faire autrement. Mais il est évident que notre groupe sera bien structuré par une dépendance forte entre MM. Boisson et Chemin d'un côté (qui peuvent toujours laisser planer la menace de leur départ), le pilote et les cinq passagers, de l'autre. Et cette dépendance donnera lieu à des négociations et à des marchandages dont le déroulement au jour le jour structurera le comportement des uns et des autres, au moins aussi longtemps que le groupe se trouvera dans le désert. On peut même dire que la gestion de cette dépendance constitue un problème en soi qui, pour être *a priori* secondaire par rapport au problème primaire de la survie du groupe, passera par moments au premier plan.

Concrètement, on pourra imaginer que les six passagers "dominés", pour répondre à ce qu'ils considèrent comme des comportements désagréables ou désobligeants des deux "dominants", veuillent rééquilibrer quelque peu la relation. Un des moyens pourrait être de créer la zizanie entre Boisson et Chemin en les jouant l'un contre l'autre, les forçant ainsi à chercher les soutiens des "faibles" et créant une incertitude nouvelle mais trisée par les "faibles", à savoir le soutien qu'ils choisissent de donner à l'un ou l'autre des deux "dominants". Et si se peut très bien qu'en suivant le groupe pendant sa traversée du désert, on puisse observer des comportements qui paraissent "irrationnels" par rapport à ce qui, de toute évidence, constitue le problème primordial du groupe, à savoir sortir le plus rapidement possible du désert. Mais ces comportements retrouvent un sens quand on réintroduit cette autre préoccupation que constitue la gestion de la dépendance et, partant, la structuration du groupe.

Erhard, Friedberg, dans *Gérer et Comprendre* n° 25, décembre 1991.

Mais continuons d'observer notre groupe hypothétique. Il est maintenant à l'air libre, dans le désert. Le premier problème commun a disparu, mais il s'en pose

---

## RÉALITÉS MÉCONNUES

chair et de sang tout aussi inoubliables : sans blouson de cuir noir ni aigle sur le dos, le motocycliste n'en est pas moins le héraut authentique de la contestation de l'ordre bourgeois et le représentant de l'insolente mais impeccable rationalité de la jeunesse dans cette situation. Quant aux deux ouvriers, l'immigré et le national, qu'on ne s'y trompe pas : ils sont certes de modestes salariés mais aussi des hommes fiers, qui accomplissent leurs tâches avec un dévouement pathétique (le Turc prématurément décédé) ou ingénieux et cocasse (l'assiette de confiture). Ainsi va le monde, finalement surprenant, de l'automobile issue de cette « *matrice où s'enfante collectivement un être merveilleux...* ». Matrice que seul un regard acéré comme un poignard peut – avant que le fabuliste l'en avertisse – repérer d'emblée dans une chaîne de montage.

Ces deux fables nous donnent par ailleurs à entendre un dialogue étincelant, voire galiléen, sur le thème des organisations. L'ingénieur français a tiré le premier en exposant sa théorie de la gestion. Par la fable de l'avion, le sociologue austro-parisien, usant de sa propre théorie, objecte et lui demande en substance : le pouvoir, le pouvoir vous dis-je, n'est-il pas l'oxygène du poumon des organisations que votre auscultation – au demeurant fort instructive – laisse inaperçu ? L'ingénieur respire profondément, accepte le jeu consistant à faire tenir, ou presque, une théorie scientifique à l'intérieur d'une fable et sa réponse (5) fuse comme un bolide sous la forme de cette « auto au feu rouge » qui, *expressis verbis*, ne souffle mot du dit pouvoir. L'échange peut être résumé laconiquement : E. Friedberg nous a dit le pouvoir de et dans la fable, C. Riveline la fable du pouvoir. Tous les deux ont dit vrai et les lecteurs sont transportés. Mieux par l'avion que par l'auto, ou bien l'inverse ? Chaque fable ayant habituellement sa « morale », peut-on les départager à ce niveau et sur quels critères ?

Si morale est ici synonyme d'enseignements qu'on apprécie pour leur clarté et leur aide à mieux lire dans le grand livre du monde, il faut à mon avis réunir les deux fables car les contenus de leurs morales, aéroportée ou autovéhiculée, sont plus convergents qu'opposés. Ne pourrait-on, finalement, les résumer en disant : apprenez que toute organisation vit de la liberté irréductible des êtres qui la peuplent ou l'entourent et que, dans son essence, cette liberté est même, autant que la raison, la chose du monde la mieux partagée. Liberté qui est en soi, autrui ou le contexte, nous a enseigné E. Friedberg en montrant les structures et mécanismes du pouvoir ainsi que la glorieuse incertitude du « sport en organisation » qui en découle. Liberté à double détente, a ajouté C. Riveline. D'abord celle de l'ob-

servateur, capable de s'affranchir des lois de la pesanteur d'une économie et d'une rationalité trop étroites ou trop superficielles pour accéder à des couches plus profondes de la vie des organisations. Puis celle des sujets observés dont les mouvements, encore plus avides de sens que de commodités, franchissent hardiment les frontières de la sphère économique et de ses lois à la recherche d'un tyran plus débonnaire.

Défense et illustration de la gestion pourraient être prolongées par des incursions dans ses grands domaines de spécialité. Pour faire bref, limitons-nous ici à la GRH et l'un de ses thèmes récurrents : celui de la motivation. Sans elle, on le sait, rien de remarquable ou d'acceptable ne peut être réalisé par les membres de l'organisation. Sa nature étant toutefois très volatile, comment faire front à la menace constante de sa disparition ? L'histoire suivante le dit en peu de mots. Un jour, le coq apporte un œuf d'autruche dans la basse-cour. Certaines poules s'énervent un peu, d'autres s'indignent, toutes s'interrogent. Le coq leur dit alors : « *Ce n'est pas pour vous influencer, c'est juste pour vous informer de ce qui se fait ailleurs* ». De la « gentillesse des fables » à cette petite blague (6), nous venons de parcourir la première étape de notre propos. La seconde s'annonce d'un relief un peu plus escarpé, car il s'agit maintenant de rechercher une piste souriante pour la gestion du côté de quelques-unes de ses interfaces avec l'Histoire et la Littérature.

---

### LA GESTION AU FEU DE L'HISTOIRE ET DE LA LITTÉRATURE

---

«Ce n'est pas pour vous influencer, c'est juste pour vous informer de ce qui se fait ailleurs».



---

(5) d'abord donnée à chaud ans *Gérer et Comprendre* n° 25, *Annales des Mines*, décembre 1991.

(6) racontée par et dans «Claude Riveline : Une pédagogie médiévale pour enseigner la gestion». Entretien mené par B. Colasse et F. Pavé, *Gérer et Comprendre* n° 38, *Annales des Mines*, mars 1995.



Prendre la piste du rire et du sourire dans les organisations comme sujet de réflexion, objet d'enquête ou levier d'action pour le management est une démarche offrant une problématique fascinante et d'une consistance promise à une grande fécondité en termes de jolis retours sur investissements pour entreprises, auteurs et consultants qui auront la chance d'exploiter les meilleures veines dans de nouvelles ruées vers l'or, enrichissantes ou ruineuses, pathétiques ou cocasses. En termes, aussi, d'éclairages nouveaux pour les méthodes ou l'épistémologie des sciences de gestion. Peut-être enfin, en termes d'un petit supplément de bonheur pour l'humanité.

Convaincre le lecteur du bien-fondé de cette affirmation n'est évidemment pas chose aisée. J'affronterai cette difficulté en deux étapes. Dans la première, emboîtant le pas à l'historien, j'examinerai rapidement la thèse d'un complot séculaire ourdi contre le rire dans les organisations. Dans la seconde, je m'efforcerai de faire entrevoir le plus simplement possible la reconstruction des sciences de gestion à laquelle peuvent conduire certaines théories de connivence avec la Littérature.

---

### DU RIRE MONASTIQUE AU « RIRE-DOLLAR » : UNE LEÇON DE L'HISTOIRE

---

Le gestionnaire a plus ou moins récemment fait alliance avec l'historien et leurs disciplines respectives n'ont pas fini de récolter les fruits de cet heureux partenariat. Passant de la cour des petits à celle des grands, j'entame ici un dialogue avec Jacques Le Goff sur la base de son article « Rire au Moyen Age » (7), trace écrite de son séminaire à l'EHESS [Paris, 1989]. Cette référence est très précieuse pour étayer une approche managériale du rire dans les organisations. Elle peut être présentée comme un menu comportant des hors-d'œuvre et un plat de résistance. Précédés par l'avertissement de Voltaire : « *Les hommes qui cherchent des causes métaphysiques au rire ne sont pas gais* », les hors-d'œuvre préparés par l'auteur nous aident à suivre le rire à travers les temps, d'avant Jésus-Christ à aujourd'hui, et dans l'espace, de l'Occident médiéval au continent africain. Le rire s'avère d'emblée être un terrain glissant, comme en témoignent les textes comiques les plus anciens montrant ses « dérives pages » ou ses dérives érotiques, scatologiques ou

(7) J. LE GOFF « Rire au Moyen Age », *Cahiers du Centre de Recherches Historiques*. Texte présenté au Séminaire du Centre le 13 mars 1989.

(8) A. Peyrefitte dans *La société de confiance*, Odile Jacob 1995, donne implicitement raison à J. Le Goff quand il cite cette déclaration de l'évêque Briçonnet (XVI<sup>e</sup> s.) : « *Les jours de fête sont institués non pour le contentement du corps, mais pour le salut de l'âme, non pour rire et pour s'ébattre, mais pour pleurer* ».

obscènes. Le rire est aussi « instrument de gouvernement », par exemple pour Saint-Louis — incarnation du *rex facetus*, du roi plaisantin — ne s'accordant toutefois la permission de rire que le vendredi, ou au XII<sup>e</sup> siècle pour Henri II d'Angleterre, premier modèle médiéval du roi à bons mots et riant de tel ou tel. Le *quod libet*, sorte de conférence ouverte au grand public que l'Université de Paris consacre alors chaque année au thème du rire, mérite d'inspirer les entreprises et autres organisations contemporaines ayant perçu l'intérêt d'une célébration rituelle de la victoire de Carnaval contre Carême dans la vie professionnelle. Au cœur de son article, Jacques Le Goff écrit : « *Le rire est un phénomène qui s'exprime dans le corps et à travers le corps* » et dit sa stupéfaction face au silence de tous les théoriciens, Bergson — et même Freud — inclus, sur cet aspect essentiel du rire. Dans la société médiévale, marquée pour longtemps par la formule choc du pape Grégoire le Grand (VI<sup>e</sup> s.) selon laquelle le corps est « *l'abominable vêtement de l'âme* », le rire est sous le coup d'une condamnation générale. Au pire, il est haï, objet de refus ou interdit, au mieux strictement contrôlé et sévèrement expurgé, orienté ou manipulé. Durant tout le haut Moyen-Age, ces traits apparaissent avec netteté, tant dans la vie des ancêtres de nos entreprises que sont les monastères, que sous la plume des auteurs ecclésiastiques : Règle de Saint Benoît (IX<sup>e</sup> s.) et Règle du Maître (VI<sup>e</sup> s.) — ayant inspiré la précédente — qui avec des expressions fortes comme « *le verrou de la bouche* » et « *la barrière des dents* » dit au rire ses quatre vérités et ce qu'il est s'il les franchit : « *la pire souillure de la bouche* ». Les rois et seigneurs acquiescent et signent avec l'Église l'acte d'accusation. Certes, il y a des adoucissements : des *joca monachorum*, histoires de moines, existent et les « rires en cachette », « sous-cape » (*subrisus*) aboutiront au sourire quand les mœurs et mentalités le permettront (XII<sup>e</sup> s. ?).

Dans une seconde période, à partir des XI<sup>e</sup> et XII<sup>e</sup> siècles, « *c'est le temps de la libération et du contrôle du rire, liés entre autres à la montée des laïcs et de la littérature vernaculaire* ». Avec une sorte d'apogée, le religieux « coiffant » le laïc, en François d'Assise (début XIII<sup>e</sup> s.). Le rire est en effet un attribut de sa sainteté et François d'Assise dit à ses frères : « *Soyez toujours, dans toutes les tribulations, face à ceux qui vous tourmentent, hilaris vultu* (d'un visage riant) ».

S'agit-il d'un basculement irréversible et de la suppression définitive du tabou ? Jacques Le Goff ne le pense pas et trouve « *très contestable* » la thèse de Bakhtine faisant du Moyen-Age un temps de tristesse et de la Renaissance le grand moment de la libération du rire (8). Son analyse permet donc d'amorcer l'examen de l'hypothèse d'une condamnation du rire dans les organisations.

Dans le premier, en rapprochant d'abord ce que nous disent Jacques Le Goff et Max Weber, n'est-on pas conduit à constater un remarquable voisinage ? Le monde médiéval du rire « *du vendredi seulement* » n'est-il pas le proche cousin de l'univers

---

## RÉALITÉS MÉCONNUES

triste et de solitude dans lequel se meut, à quelques cinq siècles de distance, l'individu serrant au plus près, comme principe directeur de ses actions, la doctrine calviniste « de la futilité de tout ce qui est de l'ordre de la chair, éliminant toute possibilité d'une culture des sens (et constituant) l'une des racines de cet individualisme pessimiste... qui se manifeste de nos jours encore dans le caractère national et les institutions des peuples qui ont un passé puritain » (9) ?

Un second argument dans l'ordre du sacré peut être trouvé dans le texte même de la Genèse figurant dans la Bible dont Jacques Le Goff rappelle fort à propos l'autorité qu'elle exerça en toute matière (travail, salaire, prix...) pour orienter ou affirmer les jugements ou les mœurs jusqu'au XIV<sup>e</sup> s. (recherchons bible pour PDG de l'an 2000, écrire à... qui transmettra). L'auteur se reporte au chapitre de la Genèse où est annoncée la naissance d'Isaac et avertit : « C'est un petit bijou comique ». C'en est un, en effet, nous montrant Dieu, à l'opposé des hommes et des organisations qu'ils créent, partisan du rire, plaisir sexuel inclus. Du sacré, allons au profane avec deux exemples tirés de l'histoire contemporaine. Le premier nous est donné par l'historien Guy Thuillier dans « Les larmes au bureau » (10), texte qui conforte l'hypothèse d'un rire contrecarré jusqu'aux larmes dans les organisations modernes que sont les administrations. « *La survivance des larmes y est un élément capital de la mélancolie moderne* » (11). D'une correspondance avec l'auteur, nous retenons que l'on rit peu dans l'administration aux hauts échelons, et qu'aux bas échelons le rire n'est pas toujours bien vu. Quant au rire contenu dans « Le principe de Dilbert », promu sur Internet et par la vente en moins d'un an aux États-Unis de plus d'un million d'exemplaires du livre de Scott Adams en BD, il nous montre deux choses.

Premièrement, que l'idée de l'auteur — Dilbert, anti-héros des bureaux ridiculisant son chef petit, moyen ou grand (sans se faire licencier) — rencontre un marché et révèle un besoin flagrant chez les salariés de ces bureaux de libérer un rire contraint par l'absurdité ou les humiliations qu'ils y vivent (l'entreprise A6HD : « à 6 heures, dehors » est d'une grande drôlerie et d'un sympathique bon sens).

---

(9) M. Weber *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, p. 112. Plon.

(10) G. Thuillier « Les larmes au bureau », *Pénélope*, n° 10, Printemps 1982.

(11) G. Thuillier, *op. cit.*

(12) Pour un complément sur la relation entre rire et pouvoir, cf. E. Bourguinat, *Le siècle du persiflage*. À paraître aux PUF.



D.R.

Deuxièmement que l'exploitation de l'idée, facilitée par de grands quotidiens comme le *Washington Post*, le *Boston Globe* ou le *San Francisco Chronicle*, (ce qui faisait selon l'éditeur 140 millions de lecteurs de Dilbert en avril 1997), n'échappe pas complètement à la réalité qui en assure le succès : comme de nouveaux cercles de qualité habillant de neuf le vieux principe de Peter, des comités Dilbert de chasse aux situations absurdes se créent actuellement dans les entreprises nord-américaines qui espèrent ainsi améliorer leurs performances financières, par la grâce de ce que l'on peut appeler le « rire-dollar ». Décidément, nos cousins d'outre-Atlantique ont peine à ne pas transformer tout ce à quoi ils touchent en montagues de dollars, (Bill Gates a récemment déclaré : « *il faut rire dans les entreprises* »). Ce n'est pas grave... tant que les bébés américains ne diront pas tous *money* avant de dire *dady*.

Au terme de cette trop rapide revue, il convient, première règle de la méthode cartésienne, d'éviter la précipitation. Disons donc que les faits relatés méritent au moins un supplément d'enquête. Alors, organisations plus ennemies qu'amies du rire ? *Trend* séculaire et dominant de l'interdiction et de la répression ?

Questions laissées ouvertes en ce point (12) avant de poursuivre cette petite traque du rire et du sourire dans un courant réunissant quelques théoriciens de la gestion.

---

### UNE CONNIVENCE SOURIANTE ENTRE DES THÉORIES DE GESTION ET LA LITTÉRATURE

---

Si les faits historiquement lointains et proches de nous rechignent à montrer une réalité positivement riante de la gestion et une vie économique des organisations autre qu'attristante, navrante, déprimante ou révoltante (13), certaines théories de gestion, à cet égard plus têtues que les faits, abritent en leur sein un sourire indéradicable. Humour, distanciation amusée et hauteur de vue alimentent ce sourire. A des degrés variables, ces théories entretiennent par ailleurs une certaine connivence avec la littérature. Quant aux auteurs, je citerai d'abord ici, en raison de l'importance de leurs contributions, un Américain et deux Français.

Contes et légendes  
du métier de dirigeant



Même en matière de management, l'Amérique, ce n'est pas le Pérou, et nous sommes redevables à Henry Mintzberg et à Philippe d'Iribarne de nous en avoir avertis il y a déjà une ou deux décennies. L'œuvre du premier (14), à l'humour parfois corrosif, s'attaque d'abord aux légendes relatives au métier de dirigeant que les manuels, plus d'un demi-siècle après Henri Fayol [1916], disent scientifiquement occupé à planifier, organiser, coordonner et contrôler. La réalité du travail de manager décrite par Mintzberg se caractérise par la brièveté et la fragmentation des tâches, une communication plus verbale qu'écrite et une information non formalisée, et par l'action semblant, dans l'urgence, prendre le pas sur la réflexion. Entre légendes et réalité, il n'y a pas photo et cet écart révélé par Mintzberg dès 1975 dans la *Harvard Business Review* peut encore aujourd'hui nous faire sourire tout en maintenant en alerte notre curiosité pour cet étrange métier.

Le sourire de Mintzberg est un peu plus sarcastique dans sa célèbre critique fustigeant l'enseignement du management dans les universités américaines sous la triple optique de ses cibles et critères de recrutement des étudiants, des contenus des enseignements à base trop numéérique et abstraite, et des fonctions ensuite occupées, trop éloignées de la production et de la vente, le tout étant, selon l'auteur, à la source d'un relatif déclin des organisations occidentales.



Petits détails  
et grands principes

L'œuvre de Philippe d'Iribarne, à la frontière de l'économie, de la gestion, du politique et du social, a incidemment mais incontestablement donné au management quelques lettres de noblesse en revalorisant ses sujets d'inté-

rêt et ses méthodes pour en traiter. Le sourire distingué qu'elle adresse à ses lecteurs est ici synonyme de hauteur de vue sans mépris du terre-à-terre et d'encouragement à ne désespérer définitivement ni des comportements des individus, ni des institutions économiques, encouragement et non molle complaisance, adossé à d'énergiques refus. Refus d'assimiler au PNB des économistes le bonheur des

citoyens d'un pays (15). Refus de démissionner face au chômage, à l'exclusion (16) et l'aggravation de la pauvreté dans des sociétés de plus en plus riches. Refus, enfin, de laisser placer la gestion d'entreprise au rang d'une technique subalterne sans légitimité universitaire.

En lui ouvrant la porte du monde de la pensée, « *La logique de l'honneur* », sous-titrée, rap-pelons-le, « Gestion des entreprises et traditions nationales » (17), réhabilite le management et le démarque d'un discours exposant un ensemble de méthodes à densité humaine quasi-nulle. L'ouvrage montre comment peuvent être réunis dans un même univers « *les petits détails* » de la gestion au quotidien et « *les grands principes* », les idéaux qui orientent la vie des sociétés et le gouvernement des hommes. L'approche culturelle de l'auteur enrichit singulièrement le champ spacio-temporel de la gestion et complète utilement, en anthropologie et sociologie des organisations, les apports d'auteurs comme Geert Hofstede et Michel Crozier.

A l'instar des manières de table, celles qu'ont les individus de commander, d'obéir, de coopérer et se combattre dans les entreprises d'aujourd'hui sont issues d'une sédimentation pluriséculaire des mœurs au sein de divers groupes religieux, ethniques, professionnels, etc. de la société qui est la leur.

« *Est-ce ainsi que les hommes vivent et leur passé au loin les suivent ?* » Ce vers d'Aragon pourrait résumer le constat étonné fait par Ph. d'Iribarne au terme d'un décodage patient des rapports et interviews collectés dans des usines de divers pays et qui souligne l'enracinement dans les traditions nationales de toute gestion d'entreprise. Dès lors, comment le management peut-il être authentiquement moderne ? Idéal, je serai ton féal, nous répond le murmure parcourant, entre les lignes, l'ensemble de l'œuvre de Ph. d'Iribarne. C'est donc à ces idéaux, variables selon les pays, qu'il faut tenter d'articuler les capacités de créer et d'organiser pour obtenir l'efficacité productive à défaut de l'excellence. Même si « *la pâte humaine est lourde* », ces idéaux aspirent le management vers le haut en lui donnant une conscience morale et fournissent au gestionnaire avisé des repères pour distinguer « *le légitime de l'illégitime, le pensable de l'impensable, le bien du mal* ». Ils préviennent contre l'ethnocentrisme et les prétentions universalistes excessives, ce qui n'est pas rien à l'heure de la mondialisation. Pour présenter sa contribution, Mintzberg a choisi le pragma-

(13) Cf. M. Villette, *Le manager jetable*, Éditions La Découverte, Oct. 1996. L'auteur donne à lire quatorze "Récits du management réel" illustrant une véritable série noire de la gestion.

(14) H. Mintzberg, *Le management...*, op. cité, en constitue un bon résumé.

(15) Cf. Ph. d'Iribarne, *La politique du bonheur*, Seuil, 1973.

(16) Cf. Ph. d'Iribarne, *Vous serez tous des maîtres*, Seuil, 1996.

(17) Seuil, 1989.



## RÉALITÉS MÉCONNUES



tisme et le style littéraire. Les essais de Ph. d'Iribarne font aussi la part belle à l'écriture, nourrie ici de la pensée d'auteurs de référence comme Montesquieu et Tocqueville.

---

L'affrontement  
des volontés et des mécanismes

---

Parmi les auteurs que j'ai choisi de commenter pour illustrer le courant souriant de la gestion, Claude Riveline mérite une attention particulière. D'abord parce qu'il est l'auteur d'une théorie de gestion, présentée en tant que telle – fait rare – qui ouvre une très large piste (à quatre voies ou niveaux : la matière, les hommes, les institutions, le sacré) pour l'exploration de la vie des organisations (à la différence de Mintzberg, principalement préoccupé de leurs seules structures).

« *La gestion est l'activité de celui qui choisit et qui juge* ». Cette définition très concise de C. Riveline met, d'entrée de jeu, l'accent sur une perplexité essentielle : gérer, c'est d'abord s'interroger comme le fait un philosophe en quête de vrai et de bien. Ce primat de la question sur la réponse met en confiance car cette gestion, fût-elle à visage de sphinx, annonce le contraire « *d'un monde où l'on s'ennuie* », peuplé de moutons de Panurge et gouverné par de tristes sires. A la confiance peut s'ajouter une attentive curiosité car la définition citée introduit à une théorie de la gestion qui accorde en son sein une place royale au rire et peut-être plus encore à sa version homéopathique, le sourire, ici synonyme de distanciation amusée. Les lecteurs de cette revue connaissent bien la théorie de Claude Riveline (18) et ceci me dispense de la présenter en ce point. Pour mon propos, me référant à son récent article « *Le rêve, la loi, la coutume. Réflexions sur la gestion des peuples* », je relèverai simplement cette phrase : « *Cela m'a inspiré l'idée d'analyser cette observation (la campagne présidentielle de 1995 en France) à l'aide d'un concept dont je fais usage dans mes recherches sur la gestion des entreprises, à savoir l'affrontement des volontés et des mécanismes* ».

Concept particulièrement riche de sens et de grande portée. D'abord, parce qu'il jette un pont entre théorie de la gestion et théorie du rire, j'y viens. Ensuite, parce qu'il aide à découvrir que la Littérature est, sinon la plus forte, à tout le moins une très forte racine de cette théorie et probablement la plus apte à nourrir ou enclencher la reconstruction dont ont besoin la gestion et l'économie pour actualiser leurs problématiques et leurs grands questionnements, renouveler et diversifier leurs sujets d'observation, pour réviser, enfin, les instruments de leur boîte à outils. Théorie de la gestion de Claude Riveline et théorie du rire d'Henri Bergson ont en commun une même acception du rire dont la vraie

cause, écrit Bergson, est « *un infléchissement de la vie dans la direction de la mécanique* » (19). (On pense d'emblée au passant glissant sur une peau de banane). Les mots raideur, mécanique, automatisme, sous la plume d'H. Bergson, rejoignent le mot mécanisme de C. Riveline. « Vie » et « volonté » sont pareillement synonymes. L'inscription par Bergson de l'essence du rire dans l'ordre de la mécanique préparaît, comme un écrit dans le ciel, sa rencontre avec l'ingénieur élevé au lait des mathématiques, de la mécanique rationnelle et de tous leurs développements techniques souvent synonymes de victoires sur la matière et de victoires politiques.

Ce pont entre théorie du rire et théorie de la gestion étant jeté, venons-en à la Littérature. C'est en elle que Bergson puise très souvent la matière de ses développements et l'illustration de ses analyses (étude du comique en général, puis de situation, de mots et de caractère). Tartuffe, Harpagon, Alceste et autres Monsieur Jourdain conduisent l'auteur à Don Quichotte du côté comique et à Hamlet, Othello, Macbeth et au Roi Lear du côté tragique.

La Littérature est aussi la bonne fée qui



s'est penchée sur le berceau de la théorie « rivelinienne » de la gestion. La magie de son coup de baguette se révèle aux trois niveaux que j'annonçais : problématiques, objets, instruments. Faire ou ne pas faire ? Agir ou subir ? Telle est la double interrogation que contient « *l'affrontement des volontés aux mécanismes* » de C. Riveline. D'entrée de jeu, elle donne à la gestion une base problématique d'accent shakespearien. Ce qui ne veut pas dire de pure fiction ou coupée des réalités (20).

Une telle problématique de gestion en termes d'agi-subir a deux avantages : d'abord elle « ratisse plus large » : même quand on en pense l'application au cas de l'entreprise industrielle et commerciale, cette problématique de gestion à forte densité humaine dépasse ou contient, me semble-t-il, celle de deux économistes réputés pour avoir ouvert la fameuse « boîte noire » (de l'entreprise) : R. Coase et sa question : pourquoi l'entreprise (autre qu'individuelle) existe-t-elle ? (21). Williamson, émule de Coase, posant la question : faire ou faire-faire ? Hiérarchie ou marché ? (22). Le second avantage est que cette problématique restitue à la gestion un enracinement littéraire lui donnant accès aux profondeurs de la vie individuelle et organisationnelle et aux richesses qu'on y découvre.

Dans la dichotomie agi-subir, le premier terme renvoie à la tragédie, le second à la comédie. Tous deux ont une portée quasi-universelle.

La force du dilemme « *Agir ou non ?* » est enracinée dans la révolution opérée par Shakespeare, qui substitue au héros tragique du drame grec antique, véritable jouet entièrement soumis à la volonté des dieux, un individu choisissant, agissant et responsable de ses actes, même s'ils doivent s'opposer ou s'ajouter aux actes des autres dans les registres du bien et du mal et entraîner des conséquences tragiques en termes de vie ou de mort. C'est cette conscience dans l'action ou l'inaction et cette faculté de choix que met en scène la tragédie shakespearienne.

La question « *Faire ou ne pas faire ?* » qu'elle souffle à la gestion (gérer veut étymologiquement dire faire ; je gère, je fais, décide, agis) peut être posée par la bouche d'à peu près n'importe qui, de très puissants à de très humbles personnages. Chez ces derniers, elle sera prononcée, par exemple, par le Turc ou par l'inventeur, chez Renault, de « la ficelle à confiture » (déjà nommés), par des jeunes en formation puis en quête d'emploi, par des exclus ou par J. D. Bauby, auteur paralysé du livre « *Le scaphandre et le papillon* » écrit par les seuls battements de ses cils. Chez les premiers s'entend par exemple la voix de Louis Schweitzer, P-DG de Renault, disant, comme inspiré par le fantôme d'Elseneur (23), « *Il est minuit. Ai-je agi ou subi ?* » en annonçant, par exemple, la prochaine fermeture d'une usine en Belgique.

La qualité d'une problématique est de ne pas laisser s'échapper, à travers les mailles de son filet, de trop gros poissons. Le chômage et son cortège de millions de demi-morts sociales en est un aujourd'hui. A tous les spécialistes de la gestion, P-DG ou non, à tous les acteurs de la gestion des entreprises et de l'économie d'assumer leurs responsabilités face à ce fait. Aux gouvernants des peuples, se rappelant les millions de morts du XX<sup>e</sup> siècle, de savoir gérer avec gravité (ou faire gérer) les conquêtes de l'esprit et de la technique sur la matière et pour le vivant dans le sens du bonheur de leurs gouvernés ; ceci implique notamment de réduire aujourd'hui la masse de plus en plus nombreuse des exclus. Comme le dit la devise de l'École de Paris du Management : « *Le management est une affaire sérieuse, il faut en débattre* ». Et, surtout, quand il se prend au sérieux.

Le subir est l'autre entrée de notre dilemme en même temps qu'une voie d'accès rapide au rire. La théorie de la gestion rivelinienne semble puiser ici son inspiration chez Molière et dans la comédie. Prenez garde aux mécanismes, car, dans l'affrontement déjà évoqué, ils sont de redoutables adversaires des volontés et un mécanisme de petite taille peut être victorieux de la volonté d'un puissant. Tel est le message. Message sans sarcasme — on est loin du « *tous bêtes et méchants* » de Dilbert — et accompagné d'un sourire de connivence fraternelle avec les dirigeants (d'anciens élèves ou condisciples ?) que l'auteur aide à se regarder tels qu'ils sont : des victimes inconscientes de chaînes de causalité qui les dépassent.

« *Le remède spécifique de la vanité est le rire et le défaut essentiellement risible est la vanité* ». Molière n'aurait pas démenti cette observation

*La survivance des larmes au bureau est un élément capital de la mélancolie moderne.*

(18) L'essentiel de cette théorie peut être lu dans trois de ses articles publiés par *Gérer et Comprendre* :

– n° 25, Déc. 1991 "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations"

– n° 29, Déc. 1992 "La gestion et les rites"

– n° 46, Déc. 1996 "Le rêve, la loi, la coutume.

Réflexions sur la gestion des peuples".

(19) H. Bergson, *Le rire. Essai sur la signification du comique*, Librairie Félix Alcan, 1932.

(20) Bien au contraire, puisque cette théorie de gestion, nourrie par trente ans d'observation de la vie d'organisations des plus variées, ne s'est forgée que graduellement en trois étapes, nous dit l'auteur, correspondant à trois questionnements :

– Comment les organisations doivent-elles marcher ? (Temps de la recherche opérationnelle et du calcul économique, de l'optimum) ;

– Pourquoi sont-elles en apparence si irrationnelles ? (Premières hypothèses sur une rationalité cachée) ;

– Et finalement : pourquoi ça marche quand ça marche ? (Théorie dans sa formulation actuelle).

Cf. C. Riveline "Essai sur le dur et le mou, publié dans *La jaune et la rouge*, juin-juillet 1985 et "La gestion et les rites", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines* n° 33, Déc. 1993.

(21) R. H. Coase. (Nobel d'économie, 1992), *The nature of the firm*, *Economica*, p. 386-405, Nov. 1997.

(22) O. E. Williamson, *Les institutions économiques*



D.R.

## RÉALITÉS MÉCONNUES



*Shakespeare substitue au héros tragique du drame grec antique, véritable jouet entièrement soumis à la volonté des dieux, un individu choisissant, agissant et responsable de ses actes.*

de Bergson. L'ensemble de son œuvre ne montre-t-elle pas le résultat de la destruction de la noblesse par le fait de l'absolutisme, du Führerprinzip (24) qu'impose Louis XIV à sa société de cour ? Miroirs du monarque, ces docteurs ridicules voulant assujettir les malades et la nature à la médecine ?

Dans la théorie de C. Riveline, « La gestion et les rites » lance un véritable rouleau compresseur que peuvent redouter bien des vanités : la paire de lunettes rivelinienne à regarder nos organisations (et leur gestion) que nous pensions modernes relative cette modernité. Mythes, rites, tribus : déjà vos quelque part, non ?

Faut-il donc se résoudre à être tout à la fois primitif et moderne ?

H. Bergson et C. Riveline mariés par Molière pour rire et nous faire rire ? Assurément, mais il y a plus et ce plus est, là encore, commun aux deux auteurs. Le premier nous avertit : « Une distraction comme celle de Don Quichotte est ce qu'on peut imaginer au monde de plus comique : elle est le comique même, puisé aussi près que possible de sa source » (p. 148) puis : « Chez Don Quichotte, c'est la réalité qui doit fléchir devant l'imagination » (p. 188). « C'est à force d'idéalité seulement qu'on reprend contact avec la réalité » (p. 152). Don Quichotte est le champion du monde jamais égalé à mes yeux du à qui perd gagne (Woody Allen vit sur ce fonds de commerce génial).

H. Bergson souligne ensuite le lien entre

rire et rêve. Ce dernier mot nous ramène à C. Riveline. Le récent article de l'auteur, « Le rêve, la loi, la coutume. Réflexions... », ne revient-il pas en effet à nous présenter un gouvernement du peuple réduit à trois super-ministres : un pour les lois, un pour la société, le troisième en charge de réduire les déficits de la balance des rêves des gouvernés. A méditer, par exemple en pensant à l'éducation ou à l'emploi.

---

Littérature et gestion

---

Au commencement était la gestion d'entreprise. Il fut ensuite admis que d'autres organisations méritaient d'être gérées. Au-delà de notre tiercé de référence, c'est ici qu'il convient d'élargir le courant théorique dans lequel il se situe en mentionnant, côté français, les contributions d'autres auteurs comme Michel Berry (25), Bruno Latour (26), Jean-Claude Moisdon (27) et de nombreux intervenants des séminaires de l'École de Paris du Management. Par les sujets et objets qu'il étudie, ce courant de recherche est réellement œcuménique. Voudrait-il égaler, pour la famille des organisations auxquelles il s'intéresse, le millier de personnages de l'œuvre de Shakespeare qu'il ne s'y prendrait pas autrement.

Aux entreprises privées et publiques s'ajoutent graduellement dans son champ de vision, des administrations, des hôpitaux, des écoles ou universités, des organisations sportives ou humanitaires, des orchestres et autres associations.

Arrêtons-nous sur les deux extrêmes de cette liste. D'abord l'entreprise. Dans cette boîte noire, on n'y voit goutte ! Ou plutôt, quel kaléidoscope, tant sont diverses et variées les lectures des auteurs ayant décrit cet intérieur de l'entreprise ! H. Mintzberg le dessine comme un téléphone, G. Hofstede comme un éléphant, F. W. Taylor y voit une flânerie à discipliner, K. Marx, l'homme (aux écus) à abattre, A. Peyrefitte, un bouillon de culture. C. Riveline y voit à l'œuvre mythes, rites et tribus. Quant à la vie associative ou « tiers-secteur », la famille de nos théoriciens y recherche actuellement un sens à la vie qui fait de plus en plus défaut ailleurs.

Une autre caractéristique du domaine observé est qu'ici la gestion peut s'appliquer aux objets les plus divers : idées, principes directeurs d'action, sociétés, états, nations, peuples aussi bien qu'entreprises et autres micro-organisations. Au total, la théorie s'applique donc — ou se nourrit à — d'un grouillement proche de celui que donne à lire la Littérature : celui de la vie. Au terme de cet apprentissage, du contact avec cette foule bigarrée peuplant le monde de la gestion, peut être délivré au voyageur s'y étant aventuré un passeport pour l'al-



## RÉALITÉS MÉCONNUES

térité qui lui permettra d'éviter la haine, la jalousie, la méfiance, le racisme et la xénophobie si bien décrits dans Othello.

Quant aux instruments pour la boîte à outils de la gestion et de l'économie, la famille de nos théoriciens se fait, là encore, fervente servante et cliente de la Littérature. Faut-il brûler les mathématiques ? Je vous en prie, n'en faites rien ! Arithmétique, mathématique, statistique, programmation linéaire, dynamique, graphes, théorie des jeux, des ensembles flous, sont toutes excellentes choses et il y aura des algèbres exotiques dans votre prochain appareil à photographier (si vous ne l'avez déjà). Mais ne vous exposez pas au risque d'entendre : *Statisticus — statistica — statisticum* ! Et pour cela, remettez un peu de mou dans le dur. Ne soyez pas, plus que Descartes ne l'était, insensible au « *fugitif et au subjectif* ». Reliez d'un fil d'Ariane philosophie, histoire, science politique, sociologie, psychologie, anthropologie et littérature. Posez le tout sur le plateau de l'hémisphère droit de votre cerveau. Cultivez la rhétorique pour équilibrer la logique. Tel est, dit en style quasi-télégraphique, le discours de la méthode de ces nouveaux Modernes, préparateurs patients d'une révolution du management.

### LES LUNETTES DU PETIT PRINCE

L'examen de l'hypothèse avancée dans cet article est comme un rêve : sa fin intervient par interruption plus que par achèvement. Interrompue est en effet notre enquête avant même qu'elle ait eu le temps d'aller, par exemple, vers les sciences cognitives ou les neurosciences, « cliquer » sur les mots rire et sourire ou de s'informer plus simplement auprès des médecins (28) des pathologies du rire.

Il en est toutefois ainsi de toute recherche ou tâtonnement d'aveugle et ceci n'empêche pas de saluer une ultime fois la performance accomplie, pour le bien commun, par ce courant théorique de la gestion que nous avons tenté d'explicitier. Que, grâce à elle, « les lunettes du prince » soient en même temps celles du Petit Prince, qu'intelligence et cœur soient comme par Shakespeare et Molière maintenus réunis, qu'Homère soit enfin compris par cet Aristote qui nous a appris que le rire est le propre de l'homme.

C'est le vœu que nous formulons. Le monde actuel est sans doute, comme le suggérait Leibniz, le meilleur des mondes possibles. Mais, par manque de sourire et de rire, nous ne le voyons pas si bon. •

(24) B. Collomb dans : « Relations entre actionnaires et dirigeants: le cas d'une entreprise multinationale française », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines* n° 46 Déc. 1996, souligne que ce principe est encore en vigueur dans le régime



D.R.

juridique français de la société anonyme de type classique.

(25) M. Berry « Penser le chômage autrement », *Journal de l'École de Paris du Management*. Janv. 1997.  
(26) B. Latour, *Petites leçons de sociologie des sciences*, Éditions La Découverte. Juin 1996.

(27) J. C. Moisdon avec H. Boigne et D. Tonneau « Gérer

ou comprendre ? Perplexités à propos d'une intervention en milieu hospitalier ». *Gérer et Comprendre, Annales des Mines* n° 5 & 6, Déc. 1986 et Mars 1987.

(28) Cf. E. Smadja, *Le rire, Que sais-je ?*

« Le remède spécifique de la vanité est le rire et le défaut essentiellement risible est la vanité ». Molière n'aurait pas démenti cette observation de Bergson.



D.R.