

Management : la comédie, c'est fini ?

À propos de l'ouvrage de Nicolas BOUZOU et Julia de FUNÈS, *La Comédie (in)humaine*, Paris, Éditions de l'Observatoire, 2018.

Par Antoine MASINGUE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion (IAE de l'Université Polytechnique des Hauts-de-France et Sciences Po Paris) et chercheur à l'Institut du Développement et de la Prospective (IDP-UPHF)

C'est le best-seller, le succès éditorial de la rentrée que nous offrent Nicolas Bouzou et Julia de Funès, avec leur ouvrage *La Comédie (in)humaine*. Le management contemporain ? Une comédie dont il convient de dénoncer les faux-semblants et les dérives déshumanisantes pour mieux pouvoir se faire force de proposition et réhabiliter l'entreprise dans ce qu'elle a de plus noble et de plus utile à l'homme et à la société.

Les auteurs de cet essai remarqué sont connus. Nicolas Bouzou est essayiste et économiste médiatique, fondateur du cabinet de conseil Asterès, et proche du philosophe Luc Ferry, qu'il côtoie au sein du think tank libéral, l'Institut Montaigne ; il a publié une dizaine d'ouvrages, dont *Le travail est l'avenir de l'homme*, en 2017, aux Éditions de l'Observatoire. Julia de Funès, petite-fille du célèbre acteur du même nom est, quant à elle, docteure en philosophie et diplômée en RH ; elle est l'auteure en 2017 chez Flammarion d'un intéressant *Socrate au pays des process*.

L'intention de l'ouvrage est affichée dès l'introduction par l'économiste et la philosophe : « Nous sommes des libéraux et nous aimons la libre entreprise. C'est pourquoi nous enrageons de la voir polluée

Notre livre n'est pas contre les entreprises. Il est pour elles. » (p. 11)

Le principe de l'argumentation est donc assez clair : il va s'agir de déconstruire les idées managériales à la mode, présentées comme nuisibles à l'initiative et à la créativité entrepreneuriale, pour énoncer des propositions constructives et éclairées.



De quelles dérives managériales souffrent les entreprises ?

Bouzou et de Funès partent d'un constat déjà bien connu : le mal premier dont souffrent moult entreprises est leur fonctionnement bureaucratique, centralisé, organisé en silos étanches. Les maîtres-mots de leur management sont le contrôle et la surveillance : contrôle explicite des comportements au travers de la multiplication des *process*, des procédures à suivre, assortis d'obligation de reporting et d'objectifs chiffrés à atteindre. Contrôle implicite au travers d'une traçabilité permanente des individus, obligés de « badger », de se « loguer », d'accepter d'être repérables par la puce de leur téléphone. L'architecture même des entreprises (*open spaces*, parois transparentes...) facilite l'observa-

par des idées à la mode et conformistes. Nous militons pour un retour en force de l'autonomie, de la franchise et du sens [...] Nous croyons au rôle crucial des entreprises pour construire une société forte et innovante.

tion de chacun par tous. Bouzou et de Funès évoquent ainsi le célèbre « pouvoir disciplinaire » évoqué par Foucault dans *Surveiller et punir*⁽¹⁾: le pouvoir est invisible et désincarné mais s'exerce par un phénomène de visibilité permanente qui pousse les individus, qui se sentent surveillés, à se conformer aux normes implicites de l'organisation, de peur d'une « sanction normalisatrice » qui se traduirait par une exclusion.

Cette situation de contrôle met les collaborateurs face à une injonction contradictoire : il leur est demandé d'être autonomes et créatifs, et, en même temps, tels des automates, de suivre la discipline des *process* et des normes de l'organisation.

Cette inflation procédurale a plusieurs origines, selon Bouzou et de Funès. D'une part, elle serait la manifestation d'un manque de confiance abyssal des entreprises dans leur collaborateurs, ce qui est, ici encore, une forme de paradoxe : « Nous mettons l'humain au cœur de notre activité, mais nous ne lui faisons pas confiance. » Elle traduirait aussi une aversion pour le risque et l'incertitude. Les entreprises veulent sécuriser leurs processus productifs, éliminer le risque et être capables de déterminer la personne responsable en cas d'accident. De manière générale, Bouzou et de Funès fustigent notre « époque angoissée » (p. 82) et le foisonnement réglementaire guidé par le principe de précaution, qui l'accompagne : « L'aversion pour le risque et sa déclinaison procédurale reposent sur une erreur intellectuelle qui consiste à confondre prudence et précaution. Erreur philosophique fatale, car la prudence est une qualité alors que la précaution peut s'avérer mortelle. La prudence porte sur les moyens (« faire attention ») quand la précaution porte sur les fins (« ne pas faire »). » (p. 88)

Pourtant, la prise de risque est au cœur de l'activité créative et de l'esprit d'entreprise. Une nouvelle injonction contradictoire est donc posée : « Soyons audacieux et

créatifs, mais ne prenons pas de risque. »

Bouzou et de Funès, enfin, et cela constitue un aspect particulièrement attractif de leur essai, dénoncent un certain nombre de travers du management contemporain : ce dernier serait un vivier de lâchetés, d'hypocrisies et de « discours creux », une « comédie ». Qu'est-ce qu'une comédie ? Selon le dictionnaire Larousse, « un genre littéraire, théâtral, cinématographique, dont le propos est d'amuser », « une manifestation hypocrite de sentiments qu'on n'éprouve pas réellement », « une manœuvre compliquée ou ennuyeuse, nécessitée par certaines circonstances ». Citons quelques-uns des éléments de comédie évoqués par nos deux auteurs.

Tout d'abord, le cadre de la comédie est présenté ; il est marqué par le « totem du collectif » : « Les entreprises survalorisent le collectif quand elles sousvalorisent un individu dont l'autonomie et la singularité peuvent inquiéter » (p. 74). La multiplication des réunions chronophages (qui obèrent le temps de travail utile des collaborateurs) est citée : elles permettraient à des managers peu courageux d'éviter les relations de face-à-face. Elles ne seraient pas des lieux d'intelligence collective, mais au contraire, seraient propices à des formes de consensualisme (« attitude qui consiste à chercher l'accord des autres pour ne pas se démarquer ou pour se couvrir », p. 75) peu compatibles avec la créativité et la prise de risque.

Bouzou et de Funès dénoncent ensuite les processus d'infantilisation des collaborateurs et la confusion du travail et du divertissement : au travers de formations prétendument ludiques (fondées, par exemple, sur l'utilisation de briques Lego, de pistolets à *paint balls* ou de pelotes de laine) dont ils doutent de l'intérêt ; au travers de l'aménagement des espaces de travail (baby-foots, poufs, murs peints en couleurs « bonbon ».). Il s'agit d'« amuser pour mieux fidéliser » : « bébépholie », « juvénomanie », « management infantile »,

« pouponnière », s'écrient nos auteurs. Les collaborateurs sont assimilés à des enfants dépendants d'une entreprise maternante satisfaisant leurs besoins. Un nouveau paradoxe en découle : il est demandé aux collaborateurs d'être autonomes et responsables et ils sont placés dans un statut d'enfants qui, par essence, sont des êtres dépendants, dont la capacité critique n'est pas encore arrivée à maturité...

Bouzou et de Funès raillent également le discours « bonheuriste », fortement inspiré par la morale utilitariste anglo-saxonne : le bonheur serait une condition de la performance. Une fonction a d'ailleurs été créée à cet effet, celle de *Chief Happiness Officer*. Ineptie, nous disent nos deux auteurs. La notion de bonheur est évanescence : le bonheur est indéfinissable, il n'est pas un état stable, il dépend aussi des autres et de circonstances extérieures et la « réalité du travail n'est pas toujours rose » (p. 124), le travail étant le lieu de l'effort et parfois de la souffrance.

Les collaborateurs se trouvent ici encore dans une situation paradoxale : on leur enjoint d'être heureux pour être performants, or le bonheur n'est pas un objectif atteignable ; placés face à un déni de la réalité, ils se trouvent obligés de mimer une fausse jovialité. Tout cela crée une atmosphère factice et hypocrite.

Divertir, prétendre fournir des conditions de travail porteuses de bonheur est une façon d'annihiler la capacité réflexive et critique des collaborateurs : « Nous faisons tout pour que vous soyez heureux, donc vous ne pouvez pas nous faire de reproches ou de critiques. ».

Enfin et surtout, et il s'agit du grief le plus important formulé par Bouzou et de Funès : celui de la « définition » de l'entreprise : « Les entreprises ont perdu le sens du projet et, ainsi, la principale source de motivation de leurs salariés » (p. 125). Si leur seul projet est la survie et le profit, cela n'est pas créateur de sens. L'objectif de l'entreprise doit être un projet d'amélioration et de transformation du monde, facilement compréhensible

⁽¹⁾ FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

sible et assimilable par les collaborateurs. À cet égard, Bouzou et de Funès plaident « pour un retour du sens et de ce que les philosophes à partir d'Aristote appellent *praxis*. La *praxis* est l'action qui transforme d'un même mouvement le monde et celui qui l'accomplit. Aristote distingue la *praxis* de la *poiesis* qui n'est qu'une opération quasi mécanique de production, c'est-à-dire un simple *faire*. Le travail comme *praxis* permet l'épanouissement des facultés de celui qui travaille » (p.134). Bouzou et de Funès évoquent aussi la distinction opérée par Hannah Arendt⁽²⁾ entre l'animal laborans, qui travaille de manière mécanique pour satisfaire ses besoins, et l'*Homo Faber*, qui « s'humanise en transformant le monde, quand il est capable de penser sa pratique, de réfléchir à ce qu'il fait et à la façon dont il le fait » (p. 134).

Que proposent Bouzou et de Funès ?

L'ouvrage de Bouzou et de Funès se veut pragmatique et s'achève par quinze propositions, gouvernées par trois idées fondamentales :

- Les entreprises doivent fonder leur activité sur un projet qui fasse sens et qui motive leurs collaborateurs.
- Le management doit reposer sur le principe de confiance (et non celui de contrôle). Mais aussi, et à l'inverse de ce que prône le « management libéré », sur le principe d'autorité : l'autorité est incarnée par des leaders, qui sont des ressources pour leurs subordonnés ; ils sont présents pour lever les obstacles et mettre en lien les différents acteurs au sein de l'organisation. L'autorité implique un rapport hiérarchique incontestable : celui qui est en état de subordination accepte d'obéir car il reconnaît et accepte la légitimité de l'instance qui gouverne. Cette légitimité du leader repose

⁽²⁾ ARENDT H. (1961), *Condition de l'Homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.

sur son charisme, son exemplarité. Le leadership ne s'enseigne pas mais « se diffuse par capillarité » (p. 97), par mimétisme. Il est capable de créer du consensus (et non du consensualisme) : créer une convergence vers un sens commun, un projet, déterminé à partir de la confrontation des divergences.

- Il faut réhabiliter les grands principes énoncés par Michel Crozier en 1989 dans *L'Entreprise à l'écoute* : la simplicité, l'autonomie et la culture. Simplicité de la structure de l'organisation ; autonomie des collaborateurs, fondée sur la confiance et la responsabilisation ; partage d'une culture permettant de donner de la cohésion au collectif.

Partant de ces trois idées fondamentales, Bouzou et de Funès déclinent une quinzaine de propositions pratiques, telles que : détruire les silos organisationnels, rendre les intitulés de poste compréhensibles, ne pas considérer les fonctions managériales comme des promotions mais comme des compétences, définir un mantra et l'afficher partout dans l'entreprise, développer le télétravail, jeter les pointeuses, diminuer de 50 % le temps passé en réunions ou en *brainstormings*, supprimer les tours de table lors des réunions, réduire les présentations Powerpoint, remplacer les formations inutiles par des formations en humanités, supprimer la charte éthique, supprimer les activités ludiques des séminaires d'entreprise, prohiber les e-mails inutiles, dire les choses directement à l'interlocuteur concerné avec des mots francs, « penser par soi-même ».

Que penser de l'ouvrage de Bouzou et de Funès ?

Il s'agit d'un ouvrage qui, à l'évidence, « fait mouche » car il renvoie à des réalités vécues souvent douloureusement par des salariés, et ce, au prix parfois de leur désengagement,

accompagné dans les cas les plus graves de troubles dépressifs sévères tels que les *burn-out* (épuisement), *bore-out* (ennui) et *brown-out* (perte de sens du travail).

Le mérite de l'ouvrage est de ne pas confondre critique des dérives managériales et critique du capitalisme. On peut néanmoins lui opposer quelques griefs, qui n'échapperont pas aux chercheurs en sciences de gestion. Tout d'abord, les deux auteurs dénoncent, comme s'il s'agissait d'une découverte, les effets pervers des systèmes d'indicateurs et des mécanismes de contrôle des comportements, qui ont depuis longtemps été mis en évidence par la littérature académique, et souvent dénoncés, par exemple en tant que « technologie invisible »⁽³⁾. Par ailleurs, on peut déplorer que le rôle de la gouvernance financière des entreprises cotées en Bourse (et impliquant une focalisation sur la structure des coûts et le déploiement de dispositifs de contrôle visant à empêcher tout comportement « opportuniste » et défavorable à la création de valeur actionnariale, en vertu de la célèbre théorie de l'Agence développée par Jensen et Meckling en 1976⁽⁴⁾) soit un peu rapidement évacué : il s'agit pourtant d'un aspect fondamental du capitalisme contemporain. Fait révélateur : la plupart des entreprises citées par les auteurs comme exemples de réussite managériale (p. 28) sont ceux de sociétés non financées par le marché boursier (OVH, Décathlon, Leroy Merlin...).

Certaines des propositions pratiques énoncées peuvent paraître comme des solutions un peu simples et rapides aux problèmes soulevés et d'aucuns les trouveront sans doute décevantes. Elles ne sont pas particulièrement novatrices, ni toujours susceptibles

⁽³⁾ BERRY M. (1983), *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. CRG-1133 ; (485). Cahier du laboratoire, classification JEL : L20.

⁽⁴⁾ JENSEN M., MECKLING W. (1976), "Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, octobre, p. 308.

de produire du changement car s'attaquant à des « symptômes » plutôt qu'au fond du problème (qui est celui de la gouvernance des entreprises).

Il peut être également intéressant de rapprocher les propositions des auteurs (qui prônent le centrage de l'entreprise sur un projet qui fasse sens) de la notion d'« entreprise à mission », mise en avant par la récente loi Pacte en France, et dont l'avenir dira si elle est productrice d'effets.

Au final, Bouzou et de Funès, en libéraux convaincus, sont soucieux de réhabiliter l'entreprise en revenant aux fondements mêmes de l'esprit d'entreprendre, tel que l'avait défini Schumpeter : il s'agit d'une démarche salubre et bienvenue. Leur enthousiasme et leurs convictions les amènent néanmoins à occulter certains éléments cruciaux du contexte économique et financier des entreprises, qui, eux, ne relèvent pas à proprement parler du management mais dont ce dernier est fortement tributaire, comme les théoriciens de la contingence l'ont montré depuis longtemps...