

Avant-propos

Le terme de management renvoie à un sérieux indiscutable alors que je suis persuadé qu'il s'agit d'une fumisterie. Il faut en finir avec cette hypertrophie de la gestion qui n'a d'autre finalité que d'enfler toujours plus. Sans cette pathologie, on tirerait parti de l'engagement spontané des salariés, tout en cessant de les démobiliser. On romprait avec cette épouvantable manie qui consiste à transformer les solutions en problèmes. On examinerait attentivement les réalités professionnelles, tout en abandonnant des croyances ineptes. On cesserait de définir des principes de management qui tournent le dos aux contraintes pratiques de la gestion.

Le terme de management n'a plus de sens. Au fil du temps, son avachissement sémantique l'a conduit à devenir le joker d'une pensée erratique. En son nom, on justifie n'importe quoi, par exemple, des indicateurs de gestion ridicules et abscons, des dépenses somptuaires sans retour, une ingratitude systématique à l'égard de salariés qui ne comptent pas leurs efforts, des postes de *responsables* du bonheur ou des organisations qui retirent tout plaisir au travail.

Le management se nourrit ainsi d'inefficacité. Il ne connaît rien de la réalité du monde du travail. Il préfère l'ignorer et poursuivre son cheminement absurde. Il prêche la rationalité, mais pratique la déraison.

Le terme, plutôt que de signifier quelque chose, sert à agglomérer un paquet de phénomènes désarticulés et incohérents : il insignifie. Je n'écrirai donc plus ce mot. À sa place, j'utiliserai le terme « machin », qui convient parfaitement. Il indique le flou et l'absurdité de quelque chose. Il introduit un jugement dépréciatif. Il permet de ne pas nommer (comme pour un tabou ou une chose dégoûtante) tout en désignant.

Ce livre ne résulte pas d'un projet, mais d'une idée qui s'est imposée à moi. Âgé de soixante ans, je ne pouvais quitter le monde des actifs à pas feutrés, déjà dans ma peau de passif. Je devais raconter ce que mes obligations professionnelles de consultant en organisation m'avaient jusque-là obligé à taire. Cette idée m'a tout d'abord embarrassé. Comme un pique-assiette qui débarque un soir à la maison, elle forçait mon hospitalité, s'imposait à moi sans que je puisse la foutre dehors. Et puis, comme disait ma mère, j'ai fait « contre mauvaise fortune bon cœur » : je me suis pris au jeu de cette intrusion, et j'ai finalement passé quelques bonnes soirées avec mon pique-assiette. Ce livre résulte de ces échanges.

Voilà comment l'idée m'est venue.

Je me trouvais debout dans le métro, pour me rendre au boulot, attentif à ne pas toucher de mes mains nues la barre chromée verticale que tout le monde tripote pour garder son équilibre et qui véhicule des millions de sa-loperies microscopiques. Progressivement, comme s'il provenait d'un écho de mon âme, sans que je l'aie sollicité ni entendu, le mot « résistance » s'est imposé à moi, d'abord de manière flottante, sans désagrément, et puis de manière entêtée, irritante. Il occupait mon esprit, sans raison, vide de sens, indépendamment de ma volonté. Plus je tentais de m'en défaire, plus il m'assaillait et m'habitait. Il n'existe pas de terme pour définir cette expérience, qui m'est malheureusement familière. Elle s'apparente aux vers d'oreille, ces refrains entêtants d'une chanson qui nous accompagnent quelques heures durant. Obsédants et pénibles, mes vers ne concernaient qu'un mot, sans contexte, sans musique et sans âme, isolé, inquiétant. Pour éviter d'innombrables périphrases dans ce livre, je nommerai ce phé-

nomène « vers de tête » : ils m'occupent l'esprit et non l'oreille. Pour me débarrasser de leur présence pénible, j'ai élaboré un stratagème similaire à celui qu'on adopte pour un bouton qui irrite : plutôt que de tenter de l'oublier, on le gratte jusqu'au sang. J'analyse ainsi de manière clinique l'usage d'un terme transformé en vers de tête. Je le dépèce pour m'en défaire.

Le mot « résistance » donc, m'horripilait ce matin-là. Ses syllabes s'associaient aux tressautements du métro, je le lisais sur les lèvres des voyageurs qui parlaient, il résonnait en moi comme un écho discret et infini. J'en connaissais bien l'origine : beaucoup d'entreprises me sollicitaient pour traiter des problèmes de *résistance au changement*, pour *mettre en mouvement* des salariés incapables de s'adapter à la *guerre économique*, à la *mondialisation des marchés* et à la *digitalisation des compétences*. Je décidai donc de gratter le mot.

Les *collaborateurs*, selon mes commanditaires, campaient sur leurs coutumes. Étroitement attachés à leur *zone de confort*, victimes de *valeurs obsolètes*, ils mettaient *l'entreprise en péril*, car celle-ci, pour survivre, devait devenir *agile*. Certains de mes clients préféraient utiliser le terme de « réticence », non pas pour indiquer un phénomène de résistance faiblard, ou hésitant, mais seulement pour manifester leur distinction personnelle, comme d'autres préféraient, pour les mêmes raisons, le terme d'efficience à celui d'efficacité.

Ils prononçaient ce terme avec un peu d'embarras, comme si sa signification encombraient leur palais alors que leur langue souhaitait s'en nourrir. Considérant comme naturelle la *résistance au changement*, mes clients sollicitaient mon approbation. Ils cadraient ainsi, avec courtoisie et clarté, le positionnement épistémologique du problème : nous n'allions pas nous attarder sur cette évidence. Du même coup, ils plaçaient le débat à un niveau d'élaboration psychosociale qui ne pouvait qu'obtenir l'approbation de l'expert que j'étais. Et moi, tout en leur récitant des arguments qui n'avaient pour vertu que celle de s'emboîter aux leurs, je les entendais susurrer « résistance », tétant le terme avec l'avidité d'un chiot pour les mamelles de sa mère.

Ma situation ne m'autorisait pas à leur retirer la tétine de la gueule en expliquant que la résistance n'avait rien de naturel ou qu'eux-mêmes (mes commanditaires, des dirigeants) résistaient plus que les salariés. Alors, écouter leurs propos provoquait en moi l'irritation teintée de dégoût que l'on éprouve devant un convive qui s'empiffre systématiquement d'une grosse bouchée de nourriture, prononçant des « mmmhh » et levant la main pour indiquer qu'il va bientôt faire émerger des mots de sa gorge, une fois les aliments engagés dans l'œsophage.

Je descendis de ma rame à la station Étoile et me trouvai au milieu de nuées de voyageurs, tous pressés, mais selon des manifestations différentes. Certains couraient, en évitant les traîneurs, le regard fixé sur la suite de leur parcours, comme on l'apprend dans les jeux de ballon : toujours regarder le coup d'après. D'autres adoptaient le trot, jambes raides, petits pas saccadés, corps tendu par l'effort pour occuper systématiquement la dizaine de centimètres les séparant de leur prochain et empêcher quiconque de s'y faufiler. Ils représentaient la majorité des voyageurs. Le trot permettait en effet de se déplacer rapidement sans mettre en péril sa coiffure ou sa mise, sans risquer la sueur, l'essoufflement ou les risques de collision avec ceux qui galopaient. Et puis d'autres marchaient. Ce comportement leur conférait une identité de tocards, les excluait du flot puisqu'ils ne respectaient pas la coutume du trot ou du galop. Ils circulaient comme les convalescents dans les couloirs d'un hôpital, en se tenant le long des murs, pour que leur corps empoté ne gêne pas la circulation des agités en bonne santé.

Tous les voyageurs donnaient ainsi le meilleur d'eux-mêmes pour se rendre au travail rapidement, engoncés dans leur parure de salariés du tertiaire, presque toujours silencieux, isolés dans la foule. Ils poursuivaient le même but : circuler efficacement.

Le quant-à-soi et le mutisme régnaient. Personne n'aurait pu s'adresser à un quidam pour lui demander où il se rendait, pour quelle raison, avec quel projet. Il aurait été indécent de faire un compliment ou d'échanger une idée, même celle qui consiste à parler sans communiquer, juste pour ressentir une similarité de mammifères, en demandant par exemple à son

voisin ce qu'il pensait du temps. Les seuls échanges tolérés concernaient les critiques adressées à la RATP : fréquence de la circulation des métros, surpopulation des wagons, grèves des conducteurs (« sales conducteurs » pour de nombreux passagers), accident voyageur (la formule elliptique qui euphémise un drame), saleté des couloirs et arrêts intempestifs de la rame. Le langage consacré à ces échanges obéissait à un genre très précis : les arguments importaient moins que la tonalité de l'expression, qui devait se cantonner au râlement. Pas celui du mourant qui abandonne la vie, mais celui du ronchon, persuadé que la vie n'est pas bonne.

La capacité des voyageurs à s'entasser ainsi, sans trop moufter, m'épatait. Chacun respirait doucement pour ne pas gêner ses voisins les plus proches. Si un voyageur grimait, essoufflé, dans une rame, il s'appliquait à réduire l'espace occupé par le gonflement de ses poumons et à contenir son haleine. Chacun se tenait droit, sans s'écraser sur le corps de l'autre, sans toucher des parties moralement ou physiquement sensibles. Chacun affichait un air sérieux et impassible, même lorsque l'un des voyageurs, déséquilibré par un mouvement brutal de la rame, s'agrippait à un bras, une taille ou une épaule.

Voir les êtres tenir leur place dans le monde m'avait toujours fasciné, dès l'enfance. Mes copains rêvaient d'être pompiers, puis avec l'âge, mécaniciens, médecins ou footballeurs. Moi, j'étais resté fidèle à la contemplation du travail des fourmis, que l'on découvre tout petit, dans le jardin d'une grand-mère. Avec l'âge, cette fidélité s'était infléchie vers l'observation du vivant, puis du labeur humain.

J'avais conscience que même l'organisateur le plus savant ou le chef le plus charismatique n'aurait pu faire marcher les voyageurs au trot ou au galop, les contraindre au mutisme et à une respiration mesurée. Les individus avaient inventé tout cela eux-mêmes et se l'imposaient quotidiennement, pour accorder leur comportement à celui des autres, rendre le trafic fluide et finalement arriver à l'heure au boulot.

Il en allait de même dans le monde du travail : les gens s'imposaient des principes de vie collective et d'efficacité, des coutumes et des idées du bien pour parvenir à faire le job. Eux aussi savaient s'imposer ces contraintes plus que n'aurait pu le faire un organisateur ou un chef.

Il existait cependant une différence majeure entre les deux situations : on foutait à peu près la paix aux voyageurs du métro, alors qu'on ne cessait de dicter des règles aux salariés des entreprises. Apparemment, cette différence se justifiait. L'extrême simplicité du rôle du voyageur pouvait ne pas s'encombrer de procédures. À l'inverse, la complexité du rôle des salariés ne pouvait que s'accompagner de procédures sophistiquées.

Cette idée, qui convainc immédiatement, se nourrit pourtant de sottises.

Imaginons qu'un directeur fou de la RATP décide de mettre de l'ordre dans la circulation des voyageurs, pour obtenir une fluidité parfaite. Il dicterait tous les gestes, regards et déplacements à adopter, les temps à respecter, les espaces et rythmes de déplacement à tenir : trot, galop, poumons, haleine, râlements et le reste. Il assurerait le suivi et le contrôle de ces mesures et attribuerait à chaque voyageur une cote de bonne conduite, laquelle fixerait le prix de ses tickets. On imagine bien que cette politique créerait infiniment plus de problèmes (effets de concurrence, inégalités, incapacité à appliquer ces règles absurdes, nostalgie de l'autonomie d'antan, conflits, bureaucratisation de la moindre des décisions) qu'elle n'en résoudrait. On la qualifierait d'absurde.

Et imaginons maintenant que le directeur fou de l'entreprise Truc soit habité par une névrose du même type. Plutôt que de tirer parti de l'engagement spontané des salariés à bien faire leur boulot, selon des coutumes et des codes qu'ils maîtrisent, il préférerait leur dicter des lois qui les engagent à faire le boulot selon des principes d'organisation intrinsèquement logiques, mais extrinsèquement absurdes. Cette politique aurait le même effet que celle du directeur fou de la RATP : elle créerait infiniment plus de problèmes (effets de concurrence, inégalités, incapacité à appliquer ces

règles absurdes, nostalgie de l'autonomie d'antan, conflits, bureaucratisation de la moindre des décisions) qu'elle n'en résoudrait. Cette absurdité justifierait le recours à des mesures correctives tout aussi absurdes. Le directeur de Truc ne cesserait ainsi de créer des problèmes et chercherait éternellement des solutions.

Nous savons tous que les voyageurs échappent aux décisions de ce type. Nous savons tous que les salariés y échappent rarement.

Plutôt que de tirer parti des trésors de compétence collective qui assurent le bon fonctionnement des organisations, on les broie. On croit à tort pouvoir les remplacer par des règles rationnelles. On croit que ces règles défendent mieux l'intérêt capitaliste que l'engagement spontané des salariés. On crée mille fois plus de problèmes que l'on en résout.

Toute mon expérience m'indique ainsi que le machin passe son temps à tripatouiller les problèmes qu'il crée.

Ce livre propose donc une solution simple, logique et gratuite : foutre la paix aux salariés pour qu'ils puissent travailler sérieusement. J'ai bien conscience de la fragilité de ma proposition : ni complexe, ni incohérente, ni onéreuse, elle ne sera pas considérée comme sérieuse. Elle ne rencontrera pas le marché du machin. Mais je garde l'espoir que notre monde puisse faire fleurir les innombrables solutions qui apparaissent à tout propos, dans les entreprises et ailleurs. La manie des technocrates aux costumes étriqués, qui consiste à ne voir que des problèmes et à se considérer comme les seuls à en connaître la solution, est en effet identifiée, à juste titre, comme une monstrueuse incompétence.

Je relate ces idées en reprenant les notes de mon journal, tenu pendant une trentaine d'années, sans parvenir à me défaire de leur caractère évanescent. Elles flottaient et associaient des images sans relation prévisible. Elles émergeaient dans mon esprit comme une volute de fumée dont on ne peut ni anticiper ni décrire précisément la trajectoire, la composition des éléments, les variations de couleurs, l'association des petites circonvolutions gazeuses qui produisent l'arabesque.