

NICOLAS BOUZOU
JULIA DE FUNÈS

La **comédie**
(in)humaine

La Comédie (in)humaine

Des mêmes auteurs

NICOLAS BOUZOU

Le travail est l'avenir de l'homme, Éditions de l'Observatoire, 2017.

L'innovation sauvera le monde, Plon, 2016.

Le Grand Refoulement. Stop à la démission démocratique, Plon, 2015.

Pourquoi la lucidité habite à l'étranger ? Le tour d'Europe d'un économiste qui guette le réveil français, JC Lattès, 2015.

On entend l'arbre tomber mais pas la forêt pousser. Croire en l'économie de demain, JC Lattès, 2013.

La Politique de la jeunesse, avec Luc Ferry, Odile Jacob, 2011.

Le Chagrin des classes moyennes, JC Lattès, 2011.

Le Capitalisme idéal, Éditions d'Organisation, 2010.

Krach financier. Emploi, crédits, impôts : ce qui va changer pour vous, Éditions d'Organisation, 2008.

Petit précis d'économie appliquée à l'usage du citoyen pragmatique, Éditions d'Organisation, 2007.

Les Mécanismes du marché. Éléments de microéconomie, Bréal, 2006.

JULIA DE FUNÈS

Socrate au pays des process, Flammarion, 2017.

Coup de philo sur les idées reçues, Michel Lafon, 2010.

Nicolas Bouzou
et
Julia de Funès

La Comédie (in)humaine

Pourquoi les entreprises
font fuir les meilleurs

Les Éditions de l'Observatoire remercient
les éditions Gallimard, qui ont autorisé l'utilisation du titre
La Comédie inhumaine, titre d'un ouvrage d'André Wurmser
paru aux éditions Gallimard en 1964.

ISBN : 979-10-329-0397-1
Dépôt légal : 2018, septembre
© Éditions de l'Observatoire/Humensis 2018
170 *bis*, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

Introduction

L'entreprise devrait être le lieu du travail, de l'audace, du risque, de la convivialité et de l'innovation. C'est d'ailleurs comme cela qu'elle aime se présenter. Mais les salariés le voient : ce n'est pas la règle. Beaucoup d'entreprises sont dominées par la peur, les process, les réunions inutiles, les documents PowerPoint sans fin et les managers incapables de manager. Alors que l'entreprise devrait être le principal agent du progrès des démocraties libérales, elle est devenue une bureaucratie parfois pire que l'État. Pourquoi le management vire-t-il souvent à la tragi-comédie ? Pourquoi les entreprises s'évertuent-elles à bâtir des organisations qui font fuir les meilleurs alors que leur principal objectif devrait être d'attirer les talents ? Comment remédier concrètement à ces dysfonctionnements insensés ?

Depuis une quinzaine d'années, nous menons une analyse sur la société contemporaine à travers nos prismes économique et philosophique, ce qui nous amène à fréquenter quotidiennement les entreprises. Conférences, conseil, études : une grande partie de notre temps est destinée à leur accompagnement, dans tous les secteurs d'activité, pour les faire participer à la plus grande mutation technologique et économique depuis la révolution industrielle de la fin du XVIII^e et

du XIX^e siècle. Nous aimons l'entreprise et nous savons que chef d'entreprise est l'un des métiers les plus durs au monde. Nous savons que manager des humains est un art d'une redoutable complexité.

La plupart des dirigeants perçoivent le caractère singulier de la période que nous traversons, qui exige des capacités d'adaptation extraordinaires. La convergence du numérique, de la robotique et de l'intelligence artificielle (IA) génère une destruction créatrice schumpétérienne potentiellement porteuse de progrès à condition que les institutions, publiques comme privées, soient flexibles, tournées vers l'avenir et capables de donner du sens à l'action. Les dirigeants d'entreprise sont toujours les premiers à reprocher aux États la fossilisation de l'économie due à des réglementations trop strictes, appliquées de façon bureaucratique, et à une fiscalité trop lourde. Ces critiques sont, la plupart du temps, parfaitement fondées. Le souci, c'est que les entreprises font elles-mêmes parfois partie du problème. En effet, un certain nombre de celles avec lesquelles nous travaillons sont bureaucratiques, rigides, organisées en silos. Leur management est perméable aux théories à la mode mais fait l'impasse sur des notions comme l'autonomie, le courage et le sens. Elles invoquent le bonheur mais oublient la convivialité qui naît de la volonté de participer à un projet qui fait sens. Bien souvent, ni les dirigeants ni les managers ne sont capables d'expliquer le projet de l'entreprise. C'est à croire qu'il n'en existe pas d'autres qu'augmenter les profits et satisfaire les actionnaires. Au mieux évoque-t-on parfois la nécessité de « mieux répondre aux attentes du client ». Le sens reste opaque, l'innovation « définalisée ».

C'est un peu moins vrai dans les start-up, dont la raison d'être est souvent de changer le monde. Les

start-up sont encore trop jeunes pour avoir fabriqué une bureaucratie sclérosante. Mais rigidités, organisation et management absurde constituent la réalité de la majorité des « entreprises installées » qui vantent la transformation et l'innovation, qui enragent de ramer dans des sociétés à l'arrêt, mais qui participent largement de cet engourdissement.

Au cœur du problème, l'entreprise est vue par ses actionnaires et dirigeants comme une « organisation technicienne » et non comme une « organisation finalisée ». La technique est au service de la technique et l'innovation au service du changement, sans que ces transformations s'inscrivent dans un projet explicite. Cette « définalisation » a des conséquences concrètes. Le leadership s'efface au profit du management et du contrôle. S'ensuit une inflation des réunions inutiles, des brainstormings ineptes, des présentations PowerPoint sans intérêt, tout cela orchestré par un management qui détruit plus de valeur qu'il n'en crée. Les salariés perdent de vue le but et le résultat tangible de leur travail. Les plus fragiles souffrent de maladies professionnelles, les désormais tristement célèbres *burn-out*, *bore-out* et *brown-out*. Les dirigeants tentent de soigner ces problèmes, non en coupant le mal à la racine, mais en faisant l'apologie absurde du bonheur au travail. Certains créent même des postes de Chief Happiness Officer (« directeur au bonheur ») ! Au fond, les salariés sont aux prises avec deux injonctions contradictoires :

- les entreprises exigent de plus en plus de travail de leurs salariés, mais dans les faits l'accumulation de process et de réunions les empêche de travailler ;
- alors que les salariés auraient besoin de sens et d'autonomie, on leur demande instamment d'être heureux au travail.

On peut s'étonner que la fiction romanesque ou cinématographique contemporaine n'utilise pas davantage le management des entreprises dans ses intrigues dans la mesure où le potentiel comique est énorme. Aujourd'hui, les écrivains et les scénaristes connaissent mal le monde de l'entreprise. C'est dommage. Les grands artistes pourraient nous amuser en nous faisant réfléchir à la comédie managériale qui est en train de se jouer.

Il existe une superbe exception à cette règle : la version britannique de la série *The Office*, écrite et jouée à partir de 2001 par le génial Ricky Gervais (David Brent dans la série). Dans le quatrième épisode de la première saison, appelé « Training », David Brent organise une session de formation sur l'expérience client et le *team building*. Évidemment, quelques clichés éculés et jeux de rôle ne suffisent pas à motiver une équipe qui s'ennuie terriblement et qui est dirigée par un manager qui utilise l'humour pataud comme unique outil pour guider ses collaborateurs. Cette excellente clownerie incarne bien ce management interventionniste, amical, infantilisant, trop présent, la plupart du temps à côté du sujet. *The Office* est devenu une série culte parce qu'elle exprime quelque chose de vrai : cette « comédie managériale » qui fait sonner faux la gestion des salariés et que les sociologues du travail expriment laborieusement et avec un biais anticapitaliste facile, répétitif et usé.

Pour nous, ce management plus ridicule qu'efficace n'est pas une fatalité capitaliste. Nous ne partageons pas les critiques des néomarxistes qui considèrent que la bureaucratie ou les maladies professionnelles sont des nécessités du capitalisme contemporain. Au contraire, nous pensons que le management moderne est souvent inefficace et contre-productif, peu adapté à l'économie du XXI^e siècle.

Cette dernière exige des organisations qui valorisent la vitesse, l'audace, la capacité à investir des montants importants dans les bons projets. Nos organisations ont besoin de capital financier pour investir et humain pour innover. Les entreprises doivent attirer de l'argent et de l'intelligence. Or les process chronophormisent l'intelligence, les présentations PowerPoint la tarissent et les réunions et les formations inutiles gaspillent l'argent. L'achat d'un baby-foot ou la multiplication des brainstormings n'arrangent rien... Pour être à l'aise dans ce nouvel environnement, les entreprises doivent changer leurs croyances fondamentales et leurs idéologies souterraines.

C'est pourquoi cet ouvrage veut remettre les idées managériales à l'endroit, dénoncer les concepts absurdes comme le bonheur en entreprise, et revaloriser ceux de sens et d'autonomie. Les pages qui suivent vont peut-être nous fâcher avec un grand nombre de managers. Mais il n'est plus possible de laisser les entreprises gaspiller leur productivité et rester prisonnières d'idéologies mortifères : idéologie du contrôle et de la surveillance, idéologie de la peur, idéologie de l'égalitarisme, idéologie du bonheur. C'est cette emprise que nous voulons combattre pour délivrer le potentiel des salariés et de leurs entreprises.

Nous sommes des libéraux et nous aimons la libre entreprise. C'est pourquoi nous enrageons de la voir polluée par des idées à la mode et conformistes. Nous militons pour un retour en force de l'autonomie, de la franchise et du sens. Ce sera une libération pour les salariés et cela contribuera à la compétitivité de nos économies dans cette période de mutation que la France et l'Europe ne peuvent pas rater. Nous croyons au rôle crucial des entreprises pour construire une société forte et innovante. Notre livre n'est pas contre les entreprises. Il est pour elles.

Quittons l'absurdie

Un management contemporain insensé...

Dans les sociétés développées, une grande part de la population vit entre l'entreprise et le domicile. Si chacun peut organiser en théorie sa vie privée, c'est moins le cas de la vie professionnelle. L'organisation et le mode de management obligent les salariés. C'est pourquoi les absurdités managériales sont si mal vécues. Non seulement elles sont pénibles en soi, mais elles sont en outre imposées. Voici des exemples de formations, séminaires ou réunions qui nous ont semblé significatifs des dérives managériales modernes. Tous ces exemples nous ont été rapportés. Ils ne sont pas seulement des anecdotes mais des symptômes du non-sens actuel.

– Un directeur général d'un grand groupe d'assurances réunit, comme chaque année, ses « meilleurs éléments¹ ». Le DG transmet une poignée de messages stratégiques clés à ses équipes, notamment la nécessité de travailler « collectivement ». « Des liens doivent se tisser entre collaborateurs pour gagner en efficacité »,

1. Le terme « éléments » est lui-même significatif. Un « élément » est une « chose », c'est-à-dire de la matière inerte.

affirme-t-il avec conviction. « On est plus fort à plusieurs que seul », renchérit-il. (Ah bon ? Sans rire ?) Quel moyen pédagogique ou rhétorique ce DG a-t-il conçu pour faire passer ce message (qui valait le détour) ? Pas des mots, ni des actes, ni des preuves exemplaires, non... ce serait trop sérieux. Il opte pour... un lancer de pelotes de laine. Ces pelotes sont de couleurs différentes (diversité oblige). Les deux cents salariés se lancent alors des boules de laine dans l'amphithéâtre déjà surchauffé. Nous assistons à une scène digne d'un film d'avant-guerre où des « responsables » de 40 à 65 ans lancent comme des enfants des pelotes de couleur. Le problème, c'est que les fils des pelotes s'emmêlent et paralysent plus qu'ils ne tissent de véritables liens, mettant à mal la démonstration du DG...

– Une entreprise organise un saut en parachute pour ses commerciaux afin de les accoutumer au fait de se « surpasser ». Un binôme dérive à cause du vent et se retrouve à plusieurs kilomètres du reste de l'équipe. Il est la risée de ses collègues pendant la durée du séminaire. Ces activités sportives ou extrêmes, du football au saut à l'élastique en passant par l'Accrobranche, sont courantes dans les séminaires d'entreprise.

– Pour développer l'inventivité de ses salariés, une entreprise organise des ateliers créatifs (ou plutôt récréatifs !). Les salariés d'une grande banque sont ainsi enfermés dans une pièce de 9 heures à 18 heures pour jouer aux Lego et à la pâte à modeler, comme s'ils étaient revenus... à la crèche.

– Un manager organise une réunion de deux heures pour définir le jour et l'heure d'une réunion hebdomadaire. Une semaine plus tard, il envoie un e-mail à ses collaborateurs parce qu'il s'est souvenu qu'il devait garder ses enfants le mercredi matin, moment initialement

choisi par son équipe. Il fixe autoritairement dans le même e-mail le nouveau jour et le nouvel horaire.

– En 2005, France Télévisions avait organisé pour les cadres de sa régie publicitaire un séminaire qui s'est clos devant les tribunaux. L'entreprise, pour tester la résistance au stress des collaborateurs, avait demandé à une agence spécialisée dans l'événementiel de simuler une fausse prise d'otages. Ces « Marins du Syndicat des travailleurs corses » interrompent violemment le séminaire, exigent un million d'euros et la diffusion d'une vidéo au journal de 20 heures du même soir. Quelques collaborateurs débrouillards tentent de s'enfuir. Ils seront stigmatisés lors du débriefing. Après plus d'une heure de terreur bien réelle, les faux preneurs d'otages lèvent le masque. Plusieurs collaborateurs (certains ont souffert de dépression) ont assigné l'organisateur du séminaire devant la justice, lequel a été condamné définitivement en 2010 pour « complicité de violences aggravées, avec préméditation et usage ou menace d'une arme ».

– Les activités imposées aux collaborateurs lors de ces séminaires frisent souvent le ridicule : relaxation pour évacuer le stress, escalade pour renforcer la solidarité du groupe, raid en quad ou *escape games* pour se défendre de la concurrence et l'abattre... Le ridicule peut même tuer. L'un de nous deux se souvient d'un décès lors d'un séminaire auquel il était intervenu pendant la crise financière en 2008. Un homme de 50 ans succomba à une crise cardiaque lors d'un match de football. L'autre se rappelle le malaise d'une jeune femme en raison du stress que représentaient pour elle des exercices de prise de parole en public... Les pompiers ont dû intervenir. Cette jeune femme était plus

gênée à la fin du séminaire qu'à l'arrivée alors même que l'objectif était de lui faire gagner en confiance.

La plupart du temps, ces pratiques déçoivent les meilleurs et ne ravissent que les moins bons collaborateurs des entreprises. Nous ne pensons pas que ces exemples soient contingents. Ces séminaires sont dangereux parfois, infantilisants souvent et, au mieux, passent à côté de leur sujet.

Dans le premier exemple cité, celui des pelotes, le défi du manager confronté aux exigences de la « performance collective » serait de s'extraire des pièges du « jeu collectif » en créant du « sens commun ». Mais, le sens ne se donne pas et ne se décrète pas. Il se construit par le désir et grâce à la contribution de chacun. D'où la nécessité, pour le manager, d'être comme le roi de Platon, un « tisserand ». Ce qui caractérise un chef politique ou un dirigeant d'entreprise digne de ce nom est sa capacité à tisser, c'est-à-dire à combiner habilement les différences de tempérament et de compétences et de construire l'unité à partir d'une diversité bien amalgamée. L'idée du tisserand, issue de Platon, est grandiose. De là à lancer des pelotes...

Au sujet du deuxième exemple, les activités extrêmes sont censées souder les équipes, mais les collaborateurs les considèrent souvent comme des évaluations masquées, ce en quoi ils n'ont pas forcément tort. Qui peut penser après y avoir réfléchi trois secondes que faire sauter ses salariés en parachute présente un quelconque intérêt pour la destinée d'une entreprise ?

Concernant les ateliers créatifs avec Lego et Kapla, pourquoi des managers vont-ils chercher ces idées infantilisantes auprès de cabinets de formation qui transforment ces journées en impasses ? Quitte à présenter

des incubateurs de créativité, invitons les salariés au Louvre !

Quant aux réunions, ces dernières sont une plaie de l'entreprise contemporaine. Non seulement elles ne servent souvent rigoureusement à rien, mais parfois, comme dans l'exemple, elles détruisent de la richesse, car elles sont pensées et conduites en dépit du bon sens.

Les collaborateurs, et par effet indirect la compétitivité de l'entreprise, ont besoin de formations utiles, d'autonomie, d'autorité (ce qui n'est pas contradictoire avec l'autonomie, nous le verrons plus loin) et de sens. Pas de s'improviser rugbyman ni showman. Quant à l'esprit d'équipe, il doit se forger dans l'entreprise même, tout au long de l'année, en fonction d'un sens commun, d'un projet, et non par des événements artificiels, parfois sympathiques, mais qui voudraient faire d'un groupe de gens qui s'amuse un collectif professionnel.

Démotivant...

Une salariée d'une banque nous a raconté qu'elle avait demandé à bénéficier d'un accès à son e-mail professionnel sur son Smartphone et son ordinateur personnels pour pouvoir travailler de chez elle. Elle faisait de la recherche sur le financement des pays émergents et cela la passionnait. Le management lui a refusé sous prétexte qu'elle n'est pas à un niveau hiérarchique suffisamment élevé. Dans cette banque, n'est pas travailleur qui veut ! Le management contemporain des entreprises crée davantage de problèmes qu'il n'en résout. Deux maux principaux le caractérisent : les injonctions contradictoires et la réification.

Un projet au service du progrès.....	135
Et quand le sens est introuvable ?.....	137
Cinq principes pour travailler mieux.....	141
Simplicité, autonomie, culture.....	141
Encourager l'excellence	143
Parier sur la confiance	144
Retrouver le courage.....	148
Oser la confrontation d'un dialogue véritable.....	151
Quinze propositions pour être plus efficace	155
1. Ne pas considérer les fonctions managériales comme des promotions mais comme des compétences	155
2. Définir un mantra et l'afficher partout dans l'entreprise	156
3. Détruire les silos dès qu'ils se forment....	156
4. Rendre les intitulés de poste compréhensibles	157
5. Développer le télétravail.....	158
6. Jeter les pointeuses	158
7. Diminuer de 50 % le temps passé en réunions ou en brainstormings.....	159
8. Supprimer les tours de table.....	159
9. Réduire les présentations PowerPoint et les <i>slides</i>	160
10. Remplacer les formations inutiles par des formations en humanités	161

<i>Table</i>	175
11. Supprimer la charte éthique ou ne conserver que le courage.....	162
12. Supprimer les activités ludiques des séminaires d'entreprise	162
13. Prohiber les e-mails inutiles	163
14. Dire les choses directement à l'interlocuteur concerné avec des mots francs	163
15. « <i>Sapere aude</i> »	164
Conclusion	167
Remerciements	169