

Quand le management vire à l'absurde

Dans son dernier livre, co-écrit avec la philosophe Julia de Funès, Nicolas Bouzou dresse le portrait d'un management plus ridicule qu'efficace. Mais pour l'économiste, sortir du cercle vicieux est heureusement possible.

Dans « La comédie (in)humaine », vous frappez fort - tout en admettant que manager des humains est « un art d'une redoutable complexité ». Pourquoi vous être attaqué au management ?

Avec Julia de Funès, ma co-auteur, cela fait quinze ans que nous faisons du conseil et des conférences dans les entreprises. Même si elle est philosophe et moi économiste, nous voyons bien comment fonctionne l'entreprise. Les salariés nous le disent : « On n'en peut plus des réunions qui ne servent à rien... des process... de la bureaucratie. On aimerait travailler davantage. » Les managers, eux, ont le sentiment de ne pas manager dans de bonnes conditions. Il y a beaucoup de problèmes. Face à ces récriminations contre le management, on a décidé d'expliquer en quoi, aujourd'hui, il est plutôt inefficace. Et surtout, selon nous, ce qu'on pourrait changer, en abordant les choses de façon assez modeste.



Essayiste français spécialisé dans l'économie, Nicolas Bouzou a notamment fondé Asterès, une société d'analyse économique et de conseil.

Selon vous, de quoi souffre le plus le management actuel ?

Il subit des fausses bonnes idées à la mode, développées depuis plusieurs années dans les écoles de management. L'idée du management par le bonheur ou par le jeu par exemple. Les entreprises sont très perméables à ces modes managériales, pourtant à côté du sujet. Lorsque l'on écoute les collaborateurs, ils demandent deux choses : d'abord ils ont besoin de sens - c'est particulièrement vrai chez les jeunes, qui veulent savoir pourquoi ils travaillent, et pas travailler pour travailler. Ensuite, dans leur très grande majorité, ils veulent davantage d'autonomie. Quant à nous, nous affirmons que le sens et l'autonomie rendent l'entreprise plus efficace. Ce n'est donc pas seulement une question de bien être pour les salariés, mais aussi d'efficacité pour les entreprises.

Vous expliquez qu'il est essentiel d'agir sur la perte de sens, mais comment s'y prendre, quand on est chef d'entreprise ou manager ?

C'est, très concrètement, le rôle des chefs d'entreprises et des managers, même s'il faut faire une distinction entre eux. Le chef d'entreprise doit avoir une vision pour sa société, donner un sens à son action et même à celle de l'entreprise. Pourquoi existe-t-elle ? Quelle est sa mission ? Son mantra ? Il doit la définir et la faire partager. Quant aux managers, leur rôle est de décliner ce sens collectif en sens individuel. Parce qu'évidemment, tous les salariés ne vont pas adhérer au même sens. Il y a les amoureux du travail bien fait, ceux qui veulent servir leurs concitoyens, ou encore qui se soucient de l'avenir de la planète. Le rôle du manager va donc être de décliner le sens global donné par l'entrepreneur en sens individuel, pour motiver les gens. Motiver vient du latin *movere*, soit al-

ler quelque part. Ce sens est consubstantiel, contenu dans l'idée de motivation.

Pour parvenir à cette motivation, vous partez du principe que l'on a besoin d'autorité, et que l'entreprise restera une structure verticale. Vous ne croyez donc pas à des modèles comme l'holocratie par exemple ?

Effectivement, je n'y crois pas du tout, et encore moins à l'entreprise libérée qui me semble une grande fumisterie. Une entreprise ne peut pas être horizontale, c'est ce qui est compliqué et intéressant dans l'entreprise d'ailleurs. C'est une structure verticale, une organisation, donc il y a forcément une hiérarchie avec des dirigeants, des managers et des collaborateurs. Mais cela n'empêche pas de laisser de l'autonomie, bien au contraire. Concilier la verticalité avec l'autonomie, voilà le défi intéressant.

Et c'est dans ce sens-là aussi que vous soulignez l'importance de la confiance mutuelle...

Oui, elle est absolument nécessaire. Confiance vient du latin *fidem*, qui veut dire la foi. Et la confiance s'avère un pari. Quand on est manager, et dirigeant d'entreprise a fortiori, on doit faire le pari de la confiance, poser comme hypothèse que les gens veulent travailler. Et si on se rend compte a posteriori que certains ne veulent pas travailler, alors on essaie de régler le problème.

Dans de nombreuses entreprises, vous observez un désengagement professionnel massif, visible dans l'explosion des « burn-out », « bore-out » et autre « brown-out ». Comment sortir du cercle vicieux, et de ce que vous appelez les bullshit jobs ?

Il faut d'abord comprendre que l'on peut en sortir, parce ces problèmes ne sont pas consubstantiels au capitalisme. Cette analyse me sépare notamment de l'auteur britannique David Graeber, qui a sorti un livre intitulé *Bullshit jobs*. Lui considère que les *bullshit jobs*, ou encore les *burn out*, sont une conséquence obligée du capitalisme. Mais pas du tout ! C'est simplement la conséquence d'un mauvais management, que l'on peut changer,



« FACE À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, LES ENTREPRISES DOIVENT FAVORISER LA CRÉATIVITÉ DE LEURS COLLABORATEURS. »

ou faire évoluer, dans le sens de l'autonomie, de la responsabilité et de la confiance. Donc oui, il est possible de sortir de ce cercle vicieux, qui s'avère une réalité dans bien trop d'entreprises.

Vous parlez même de « comédie managériale », plus ridicule qu'efficace - voire contre-productive, et particulièrement inadaptée à l'économie du XXI^e siècle...

Les problèmes que l'on met en évidence ne sont pas nouveaux. Dans les années 90 ou même 80, il y avait déjà des livres qui les évoquaient. Ce qui a changé, c'est le contexte technologique et économique. Avec l'intelligence artificielle notamment, ce que les entreprises doivent favoriser chez les collaborateurs ce sont des qualités de créativité, d'innovation, d'interactions sociales, de résolution de problèmes complexes et inattendus. Elles requièrent toutes de l'autonomie. Il y a donc une très forte cohérence entre la nécessité de laisser des gens autonomes et le contexte technologique et économique. Malheureusement, le management actuel s'avère souvent démotivant pour les salariés, mais aussi inefficace économiquement, puisqu'il ne correspond plus à nos infrastructures technologiques.

Comment pourrait-on être plus efficace et respectueux des individus ?

Il faudrait mettre en place un management du concret, qui sort de l'abstrait et de la novlangue beaucoup trop présente dans les entreprises. On y parle de collectif, d'humain, de bienveillance, mais ce ne sont que des mots. Se cacher derrière ces termes - ou même des chartes éthiques - alors que le management ne change pas, cela ne sert à rien. L'entreprise ne peut pas apporter le « bonheur », mais le travail est un facteur d'épanouissement. Voilà ce que l'entreprise doit apporter, avec de bonnes conditions de travail, de bons salaires, une bonne ambiance. Si elle arrive à le faire, c'est déjà colossal.



PROPOS RECEUILLIS PAR
FANNY OBERSON
FANNY.OBERSON@CVCI.CH
PHOTOS JACQUES WITT
& SHUTTERSTOCK

À LIRE

La comédie (in)humaine,
Nicolas Bouzou et Julia de Funès,
Editions de l'Observatoire, 2018.

