

Introduction

La généralisation de l'informatique, l'automatisation des processus de production ou encore les délocalisations ont modifié les relations de travail et transformé le monde de l'entreprise. En l'espace de quarante ans, l'entreprise a connu aussi de profondes évolutions entre catégories professionnelles. Ayant démarré mon expérience professionnelle en usine puis poursuivi celle-ci dans des activités de services, j'ai été témoin et acteur du déclin de la population des ouvriers sur les sites industriels et de l'essor d'emplois peu qualifiés et répétitifs dans les services aux entreprises, au travers de la sous-traitance et du développement de plateformes liées à l'automatisation d'activités tertiaires. En effet, après l'industrie, la recherche permanente de gains de productivité du poste « main-d'œuvre » et l'application d'outils de *lean manufacturing* ont progressivement envahi le monde des services et des cols blancs.

Et si le monde de l'entreprise a évolué, il en va de même avec la société. Plusieurs spécialistes, reconnus chacun dans leurs domaines, ont proposé des grilles d'analyse de notre société. Certains constats sont concordants avec ceux de l'entreprise et ont trouvé écho dans ma lecture du mode de fonctionnement des entreprises où j'ai travaillé. À l'image de la fracture territoriale présentée par le géographe Christophe Guilluy dans son livre *La France périphérique*¹, des entreprises connaissent leur propre « fracture » entre le siège (*corporate*) et les sites opérationnels ou les filiales. De son côté, l'Anglais David Goodhart a identifié deux catégories de personnes dans son ouvrage *Les deux clans. La nouvelle fracture mondiale*². Ayant travaillé en province et à Paris, sur le terrain et au siège de plusieurs entreprises, j'ai rencontré

1. Christophe Guilluy, *La France périphérique*, Paris, Flammarion, 2014.

2. David Goodhart, *Les deux clans. La nouvelle fracture mondiale*, Paris, Les Arènes, 2019.

Partie 1

La Fontaine, expert en management ?

Chapitre 1



La Fontaine au service du management

*« Le management n'est pas la direction des choses,
c'est le développement des gens. »*

**OCTAVE GÉLINIER, ANCIEN DIRIGEANT DE LA CEGOS,
MORALE DE L'ENTREPRISE ET DESTIN DE LA NATION, PARIS, PLON, 1965**

Alors que l'Homo sapiens a inventé au XX^e siècle le management, l'origine des fables se perd dans la nuit des temps. Paul Valéry n'hésitait pas à affirmer « au commencement était la fable¹ ». Pourtant, j'ose un premier parallèle entre les fables et le management. Des linéaires entiers dans les librairies sont consacrés à la critique du management sous différentes formes. On brûle ainsi ce que l'on a adoré dans des pamphlets, des bandes dessinées, des revues, des essais et des romans. Remis en cause dans ses pratiques et ses objectifs, je dirais simplement que le management et la fonction de manager sont au cœur de nombreuses contradictions et dilemmes. Pour certains, la fonction RH est de plus en plus tiraillée entre le financier et l'humain et le manage-

1. Cité dans Marlène Lebrun, Regards actuels sur les Fables de La Fontaine, Lille, Presses du Septentrion, 2014.

Chapitre 2



Le management ou l'art de raconter des fables

Des discours managériaux...

La littérature managériale se limite bien souvent à des recettes toutes faites et à des discours performatifs. À défaut de chercher à comprendre pourquoi et à traiter les causes, au lieu de prendre le temps d'analyser les situations professionnelles, les contenus managériaux, généralement d'inspiration anglo-saxonne, nous proposent une lecture simplifiée de la réalité. Ceux-ci se limitent dans l'entreprise à ce qui est visible et donc s'expliquent avec des chiffres. Lors de mon expérience au sein d'un célèbre équipementier automobile, la fonction RH devait ainsi appliquer le *motto* «*Speak with data*».

Il faut également se contenter — et surtout privilégier —, d'un management reposant sur des techniques éprouvées de communication/marketing avec le recours systématique à de prétendus nombres magiques : les trois étapes du changement de Lewin, le Six Sigma ou encore les sept habitudes de Covey, etc. Pour chaque dysfonctionnement ou mal, le management sort de sa manche son concept et propose des solutions qui bien souvent ne traitent pas du fond. Au cours de ma carrière, j'ai pu entendre, et aussi prononcer, de nombreux discours tous performatifs les uns des autres. Ni vrais ni faux, ils avaient le seul

Les Membres et l'Estomac

Je devais par la royauté
Avoir commencé mon ouvrage :
À la voir d'un certain côté,
Messer Gaster² en est l'image.
S'il a quelque besoin, tout le corps s'en ressent.
De travailler pour lui les Membres se lassant,
Chacun d'eux résolut de vivre en gentilhomme,
Sans rien faire, alléguant l'exemple de Gaster.
Il faudrait, disaient-ils, sans nous, qu'il vécût d'air.
Nous suons, nous peinons, comme bêtes de somme ;
Et pour qui ? Pour lui seul, nous n'en³ profitons pas ;
Notre soin n'aboutit qu'à fournir ses repas.
Chômions, c'est un métier⁴ qu'il veut nous faire apprendre.
Ainsi dit, ainsi fait. Les Mains cessent de prendre,
Les Bras d'agir, les Jambes de marcher.
Tous dirent à Gaster qu'il en⁵ allât chercher.
Ce leur fut une erreur dont ils se repentirent.
Bientôt les pauvres gens tombèrent en langueur ;
Il ne se forma plus de nouveau sang au cœur :
Chaque Membre en souffrit : les forces se perdirent ;
Par ce moyen, les Mutins virent
Que celui qu'ils croyaient oisif et paresseux,

2. L'estomach (note de La Fontaine). L'expression «Messer Gaster» vient de Rabelais (Quart Livre, chap. LVII-LXII, 1552).

3. Nous ne profitons ni de cette sueur ni de cette peine.

4. Chômions : chômage est métier ! Antithèse comique de La Fontaine.

5. De la nourriture.

*À l'intérêt commun contribuait plus qu'eux.
Ceci peut s'appliquer à la grandeur royale :
Elle reçoit et donne, et la chose est égale.
Tout travaille pour elle, et réciproquement
Tout tire d'elle l'aliment.
Elle fait subsister l'Artisan de ses peines,
Enrichit le Marchand, gage le Magistrat,
Maintient⁶ le Laboureur, donne paye au Soldat,
Distribue en cent lieues ses grâces souveraines ;
Entretient seule tout l'État.
Ménénius le sut bien dire.
La Commune⁷ s'allait séparer du Sénat :
Les mécontents disaient qu'il avait tout l'empire,
Le pouvoir, les trésors, l'honneur, la dignité ;
Au lieu que tout le mal était de leur côté,
Les tributs, les impôts, les fatigues de guerre.
Le peuple hors des murs était déjà posté.
La plupart s'en allaient chercher une autre terre,
Quand Ménénius leur fit voir
Qu'ils étaient aux Membres semblables,
Et par cet apologue, insigne entre les fables,
Les ramena dans leur devoir⁸.*



6. Donner secours et protection.

7. La plèbe.

8. Ainsi se rétablit la paix... comme cela est annoncé en introduction. La boucle est fermée!

Chapitre 3



Le management ou l'obsession de la performance

Il ne se passe pas un jour sans que l'on parle de la performance de l'économie française, de son industrie et de ses services dans un environnement mondialisé. Depuis l'après-guerre, les entreprises disposent d'outils fournis par les techniques de management venues des écoles de management d'origine anglo-saxonne. Les études de cas (*business case*) enseignées ont constitué pour partie le socle des théories managériales et ont facilité leur diffusion auprès des dirigeants et de l'encadrement des entreprises. Il faut constater que ces théories s'inspirent d'une vision mécaniste de l'entreprise.

S'appuyant sur la métaphore de la machine, la réflexion sur le fonctionnement des entreprises a permis de décrire les lois du marché et de définir la gestion « scientifique » de production et des flux. À l'image de l'organisation du travail des abattoirs de Chicago vers 1870, l'ingénieur Taylor propose une organisation « scientifique » du travail formalisée dans *Principes d'organisation scientifique des usines* (1911). Il recommande la mise en place d'un système de gestion dans lequel « travailler » et « penser » sont deux activités distinctes avec trois principes clés :

1. La division horizontale du travail, c'est-à-dire le découpage, la spécialisation et le chronométrage des tâches pouvant être répétées à l'infini et occupées par n'importe quel employé (le « fordman » chez Ford ou le « Peugeothomme » dans les années 1950 chez Peugeot).