

# PRÉAMBULE

## LE MONDE COMME SCÈNE, LA GESTION COMME THÉÂTRE

Si cette collection « Grands Auteurs francophones » devait se donner une métaphore, ce ne serait pas celle de la bibliothèque, trop froide, trop distante. Ce serait celle du théâtre, ou mieux encore, celle du Collège de France, où le savoir ne se répète pas, mais s'énonce dans l'instant, à la première personne, devant un public invité à juger par lui-même de la valeur des idées. Il y a dans cette collection, depuis ses débuts, une part de solennité, une volonté d'honorer une œuvre, mais aussi une forme d'audace vivante : celle de faire advenir une scène, un espace dans lequel un auteur se montre, s'expose, parfois se dévoile, au plus près de sa pensée.

Jean-Michel Saussois connaît intimement les coulisses de cette mise en scène, au sens littéral, symbolique, professionnel et intellectuel du terme. Il les a fréquentées comme praticien du pouvoir, comme pédagogue, comme chercheur, mais aussi comme homme de théâtre. *Le théâtre du management* prolonge cette quadruple expérience. C'est un texte inclassable, à la fois essai, autobiographie intellectuelle, manifeste critique et exercice de transmission. Il ne s'impose pas, il s'installe. Il ne cherche pas à convaincre, il cherche à faire comprendre. Et pour cela, il choisit

le théâtre, non comme illustration commode, mais comme ressort de pensée.

Le projet est limpide. Voir le management comme théâtre, non pas au sens d'un décor mensonger ou d'une mise en scène cosmétique, mais au sens d'un art de la figuration. Mettre en place des rôles, organiser les transitions, faire tenir les scènes. Inscire des personnages dans des scripts, produire des effets d'autorité, répartir les places et les éclairages. Gérer, dans cette perspective, c'est produire du visible et de l'agir, simultanément. C'est dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit, et surtout faire croire que l'on sait ce que l'on fait. Car dans le théâtre comme dans la gestion, le pouvoir réside moins dans le fond que dans la forme.

À cet endroit, Jean-Michel Saussois rejoint la grande tradition de pensée initiée par Karl Weick. Pour Weick, le management n'est pas l'application d'une grille rationnelle à un monde pré-existant. Il est un processus d'*enactment*, c'est-à-dire une mise en acte du réel. Les organisations sont construites par les actions qu'on y engage, par les mots qu'on y prononce, par les représentations qu'on y installe. On ne découvre pas un environnement : on le fabrique. L'exercice du pouvoir consiste alors à stabiliser ce qui pourrait vaciller, à faire croire à l'évidence de ce qui est toujours en tension. Le management, comme le théâtre, ne décrit pas le monde, il le constitue.

Mais là où Weick s'en tient aux processus cognitifs, Saussois ré-introduit la matière vive. Il parle de fatigue, de regards, de silences. Il mobilise des dramaturges et des sociologues, des souvenirs et des scènes, des images et des conflits. Il écrit comme on met en scène, avec attention, avec humour, avec une forme de lucidité tranquille. Ce n'est pas un livre contre le management. C'est un livre pour en redonner le sens.

Le théâtre y apparaît comme une métaphore de compréhension, bien plus que d'explication. L'explication aplatit, isole, simplifie. La compréhension enveloppe, relie, inquiète. Elle accepte l'ambivalence, l'ambiguïté, le non-dit. Elle reconnaît que toute parole est posture, que tout acte est cadré, que toute scène est

ouverte. Le théâtre devient alors un lieu où le monde se montre autrement. Il permet d'éprouver ce que la pensée trop rapide échoue à voir.

Le terrain n'est pas un simple lieu d'enquête. Il est une scène sociale, traversée de tensions, d'évitements, de micro-gestes. L'auteur y puise dans ses expériences de consultant, de professeur, de chercheur, mais aussi dans ses souvenirs de comédien amateur. Il évoque le théâtre de l'Aquarium, les pièces étudiantes, les improvisations. Et il en tire une leçon : la compréhension passe par la scène, et cette scène est partout, dès qu'il y a autorité, subordination, jugement, performance, langage.

Chaque personnage a ses raisons. Le cadre applique les procédures. Le chauffeur suit sa conscience. La région invoque la norme. La mère de famille interpelle la sécurité. L'organisation devient une scène tragique, au sens racinien. Nul n'est innocent, nul n'est coupable. Tous jouent leur rôle, mais aucun ne maîtrise l'ensemble. C'est cette tension que Saussois met en lumière, sans effets de manche, sans dénonciation inutile, mais avec une justesse rare.

Le théâtre s'attarde ici sur les scènes du quotidien : une cuisine de restaurant, une salle de réunion, un atelier. On y croise des auteurs rarement associés au management, et c'est aussi la force du livre. On y voit les tensions entre la salle et la cuisine, entre le haut et le bas, entre ce qui se voit et ce qui se cache. La mise en scène est partout. Elle structure les interactions, mais aussi les affects, les hiérarchies, les émotions. Le théâtre n'est plus un outil pour parler du management. Il est le lieu où le management se donne à comprendre.

Ce livre, à bien des égards, est un objet rare. Il ne théorise pas à distance. Il observe, il restitue, il fait voir. Il ne moralise pas. Il écoute. Il ne cherche pas à construire un modèle. Il propose une grammaire. Une grammaire de l'ambivalence, de la présence, du jeu. Une grammaire de la lucidité.

Accueillir un tel texte dans la collection « Grands Auteurs francophones », c'est faire un geste fort. Ce n'est pas seulement

reconnaître une œuvre. C'est assumer que cette collection elle-même met en scène ses auteurs, les transforme en personnages, les place dans un dispositif symbolique. Elle affirme qu'il est encore possible d'entendre une voix, de la suivre, de la discuter. Elle affirme qu'un auteur vaut par ce qu'il transmet, pas seulement par ce qu'il a publié. Jean-Michel Saussois n'occupe pas la scène. Il l'ouvre. Et ce livre, d'une manière discrète mais puissante, rappelle que comprendre le management, c'est d'abord apprendre à le regarder.

Jean-Philippe Denis, Aude Deville et Olivier Meier  
Professeurs des universités  
Directeurs de la collection « Grands Auteurs francophones »

# REMERCIEMENTS

Merci à Jean-Philippe Bouilloud, Alain Burlaud, Marie-Laure Cahier, Philippe Dobler, Bernard Ferrié, Chantal Fossion, Rémi Huppert, Michel Raimbault, Clara Roupie pour leurs remarques, leurs suggestions, autant de soutiens précieux.

# AVANT-PROPOS

« C'est bien la pire folie que de vouloir être sage dans un monde de fous. »

Érasme, *L'Éloge de la folie*

« Mon Dieu ! L'étrange embarras qu'un livre à mettre au jour, et qu'un auteur est neuf la première fois qu'on l'imprime ! »

Molière, *Les Précieuses ridicules*

Goûter à la liberté d'écrire en se vivant « hors d'âge ». Oui, écrire dans l'état d'esprit du *Bateau ivre* d'Arthur Rimbaud : « Comme je descendais des Fleuves impassibles, Je ne me sentis plus guidé par les haleurs [...] J'étais insoucieux de tous les équipages, Porteur de blés flamands ou de cotons anglais. »

Les haleurs ? Étudiant en mai 1968, je lis *Le métier de sociologue*. Pierre Bourdieu a été le premier haleur sur mon chemin de sociologue. Ensuite, Barel, Boulding, Elias, Goffman, Gouldner, Hirschman, March, Sennett, Weick, je les ai incorporés, sans les avoir pour autant « cloués nus aux poteaux de couleurs ».

Les équipages ? Lire les rapports de stages et les mémoires, préparer les cours, écrire des rapports de recherche et les transformer en articles pour des revues scientifiques, répondre dans les délais aux appels à communications pour éviter de franchir la redoutée ligne de mort, *deadline*. Ces équipages, je les ai portés pendant de nombreuses années et il ne s'agit aucunement de se plaindre de leur charge, mais, après quelques décennies

d'enseignement et de recherche, le temps est venu de les poser délicatement par terre, sans regret ni ressentiment.

Écrire, une fois libéré des haleurs et délesté des équipages ? Pas si simple. La suggestion des éditeurs, *la carte éditoriale est blanche, la figure est libre*, m'a rendu joyeusement perplexe sans pour autant avoir peur de me retrouver seul face à la fameuse page blanche de l'écrivain. Plutôt le trop-plein dans une tête encombrée que le trop peu. Il me fallait choisir une figure libre. Pour comprendre le management et non pour l'expliquer, je vais le transporter au théâtre. Théâtre, vient du verbe grec *theaomai*, qui signifie « regarder ». Le théâtre deviendra alors un lieu d'où l'on voit autrement le management sous un angle précis, un management défini comme l'acte de faire faire, une épreuve à hauteur du quotidien où se développent les sens : écouter, voir, sentir.

Dernière remarque, l'utilisation du *je* pour écrire ce livre. J'utilise le *je* par incapacité à adopter une posture de surplomb, au sens de regarder du dehors sans s'impliquer. Utiliser la forme passive veut dire que ce que vous dites ne dépend pas de vous. On pense à partir de son expérience. J'ai travaillé *pour, dans, sur* les organisations. Le *je* renvoie à ré-interroger une expérience personnelle inscrite dans plusieurs « mondes sociaux » (une entreprise de conseil, une école de commerce, une agence publique de valorisation, une organisation internationale) et sur un temps long (une quarantaine d'années). Transmettre ce que l'on éprouve. Le *je* à envisager plutôt comme un outil de travail en prenant de la distance par le fait même d'écrire ce que l'on a vu et senti. Un regard décollé.