

Reviews

Recensions

Arnaud Marion, ***Partout où je passe, les mêmes erreurs. Les conseils d'un serial redresseur d'entreprises pour réussir sa gestion de crise et se transformer***, Paris, Editons Eyrolles, 2020, 334 p.

Les regards portés sur l'entreprise – i.e. : et sur le monde du travail plus généralement, comme lieux de travail et de rapports sociaux, et notamment comme espaces de relations professionnelles – dans les travaux de recherche scientifique, en sciences humaines et sociales, sont très riches de diversité ; néanmoins, les analystes se sont, la plupart du temps, divisés en deux types de perceptions et d'interprétation de la réalité sociale : d'une part, les approches « fonctionnalistes » et « individualistes », ont porté aux nues le rôle des entreprises dans la cité, et notamment mis en exergue l'importance et l'investissement des chefs d'entreprise ; d'autre part, les pensées plus « structuralistes » et « marxistes » ont centré leurs analyses sur la critique de la domination, et sur la richesse des chefs d'entreprise, et, en fait, sur l'« exploitation de la classe ouvrière ».

En lisant l'ouvrage, « Partout où je passe, les mêmes erreurs », l'auteur, Arnaud Marion, qui a sous-titré son troisième ouvrage en fait (malgré une activité professionnelle, extrêmement « chronophage » !), « Les conseils d'un serial redresseur d'entreprises pour réussir sa gestion de crise et se transformer », a tenté, et souvent avec succès il faut le souligner, ici, de dépasser cette opposition (dichotomique), apparemment théorique et conceptuel, mais aussi, et surtout peut-être, politique et idéologique ! Alors, de quoi s'agit-il ? D'un ouvrage écrit entre décembre 2019 et janvier 2020, et donc, à la fois hors et dans le contexte de la crise (mondiale) du « Covid 19 », qui s'inscrit dans la volonté d'Arnaud Marion, aujourd'hui, « expert en gestion des crises et des transformations », de réaliser une synthèse de son vécu et de son parcours, non seulement de formation mais aussi de « sa vie professionnelle ». Comme il le dit lui-même, dans l'Avertissement qu'il a rédigé, il ne pouvait pas, en effet, « imaginer que la gestion de crise (...) serait à ce point à la 'une' de l'actualité » (*ibid.*, p.11) !

D'ailleurs, le 9ème chapitre, écrit en « plein confinement » est néanmoins extrêmement bienvenu, et ce, dès la parution numérique ! En effet, l'ouvrage est, d'ores-et-déjà, une belle réflexion de référence, non seulement pour mieux comprendre la « complexité », pour reprendre le mot et la démarche théorique d'Edgar Morin, de la situation, mais aussi, et surtout peut-être, pour « adopter les bonnes attitudes et d'avoir les bons réflexes dans cette situation » (*ibid.*, pp. 12-

13)... Selon nous, l'auteur a vraiment très compris, et intégré l'idée aussi, du philosophe et sociologue marxiste, italien, Antonio Gramsci, qui pensait – i.e. : et je cite, ici, très approximativement et de mémoire, une Lettre écrite, à son frère, en 1929 ! -, qu'il fallait tout faire pour « corriger les excès de l'optimisme du cœur, par la raison et les excès du pessimisme de la raison, ... en mobilisant le cœur ! » (et, dans son ouvrage, Arnaud Marion note, ainsi, pour clore son « Avertissement », qu'« il faut savoir allier le pessimisme de l'intelligence avec l'optimisme de la volonté »).

En effet, selon nous, l'un des réels intérêts du livre, concerne la démarche de réflexion et d'analyse : il s'agit de penser, non seulement, pour la compréhension, mais aussi, pour proposer des solutions et pour agir ; « penser en agissant et agir en pensant », comme nous l'avions suggéré avec Edgar Morin, Jean-Louis Le Moigne, mais aussi, Michel Maffesoli ! La préface, signée par Nicolas Dufourcq -Directeur général de Bpifrance, une banque publique d'investissement), ne dit pas autre chose, dans la mesure où elle est intitulée : Un véritable « Discours de la méthode » ! En effet, combien de P.M.E. (les petites et moyennes entreprises) mais aussi d'E.T.I. (les entreprises de taille intermédiaire), dans le champ de l'industrie notamment, pourront y retrouver des idées et des éléments, voire des solutions, « pour sortir de la crise » ? A cet égard, les titres des chapitres sont vraiment éloquents, et si suggestifs avec leurs « verbes » : « Reconnaître et accepter la crise » (chap. 1), « Savoir gérer... » (chap. 2), « Communiquer pendant la crise » (chap. 3), ou encore, « Savoir se comporter pendant la crise » (chap. 4), etc., pour finir par « Réfléchir et interagir avec la gouvernance » (chap. 8), avant de ne pas conclure sur l'épisode douloureux, et inédit économiquement, politiquement, mais aussi, culturellement (psychologiquement et socialement), de la grave « crise », encore actuelle, du « Covid 19... » (chap. 9).

L'ouvrage revient, bien entendu, sur les crises antérieures, et en particulier sur celle de 2008-2009, dont les répercussions sont encore présentes, à l'évidence, et à l'échelle mondiale ; l'auteur montre aussi, à juste titre, que les enjeux, pour l'Etat-nation français, sont énormes, pour les politiques et les gouvernants comme pour l'ensemble de la société civile et pour les citoyens. La notion de « crise », qui « terrorise » et « angoisse », est au cœur de la problématique de l'auteur, dans ses fonctions et activités professionnelles, comme dans celle de la société dite « globale » ; le mot « crise » est, ainsi, progressivement et utilement défini (par exemple, à partir du terme latin, *crisis*, « assaut » et du grec, « séparer », en français), et redéfini, et ce, à l'aune de la réalité industrielle, à la fois économique, technique et sociale. A très juste titre, et en citant E. Morin, l'auteur rappelle, ainsi, qu'« à force de sacrifier l'essentiel à l'urgence, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel » (*ibid.*, p. 20).

A noter, aussi, et la dimension du « bilan » d'une vie professionnelle est centrale dans l'écriture de l'ouvrage, et l'auteur précise bien que son ambition est,

surtout, de « partager du vécu opérationnel » (*ibid.*, p. 23) mais aussi de « sortir du déni », sans « culpabilité » ni « honte », de la crise, moins dans la société globale, que dans les entreprises à « sauver »... Quel métier ! Soutenir les entreprises en difficulté, et tout faire, surtout, pour les sauver, pour maintenir les emplois, etc. Et, ainsi, éviter que l'échec soit (trop) traumatisant, en particulier pour les chefs d'entreprise, mais aussi pour les salariés, cadres, employés, ouvriers... Comment permettre de retrouver l'audace et la créativité ? Arnaud Marion ne propose pas, certes, une recette unique (et donc « magique » !), mais, bien plus, il souligne, d'abord, la nécessaire « empathie », et dans la foulée, la mise en place d'un « dialogue social ». C'est précisément à l'occasion d'un Colloque sur le dialogue social dans les entreprises agro-alimentaires, que nous avons rencontré et croisé à la tribune de l'événement syndical, politique et social, à Châteaulin (29), l'auteur du présent livre : Arnaud Marion. Son idée d'offrir une seconde chance à l'entreprise – et au Groupe industriel – DOUX, m'avait semblé, d'emblée, non seulement séduisante, mais intellectuellement, très enrichissante. L'Etude universitaire et scientifique (dirigée par mes soins, avec la collaboration, pour le recueil sur le terrain, au sein même de l'entreprise Doux, à Châteaulin, de 10 étudiant.e.s et des représentants syndicaux, sans oublier, celle des cadres et employés de l'Etablissement d'abattage de volailles...), qu'il avait sollicitée, de type « socio-anthropologique », sur la « sortie de crise » de l'entreprise (éponyme) « Doux », a ainsi pu être menée par notre Equipe de recherche (à l'époque, LADEC-LAS, Rennes 2, et Association "GERP"), et aboutir à un rapport final. Parmi les idées et apports, non seulement de la recherche réalisée mais aussi, ici, de l'ouvrage « Partout où je passe... », on notera que la « crise ne détruit pas que de la valeur », et, même, « qu'elle casse aussi les relations entre les personnes sans lesquelles il n'y a pas commerce possible » (*ibid.*, p 43).

En outre, la recherche a bien confirmé, et l'auteur l'a bien noté aussi, à savoir, que « la crise est un moment de rupture où les antagonismes sont forts » (*ibid.*, p 82), et ce, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. Les enjeux sont, de fait, très complexes et multiples, qu'ils soient politiques, économiques ou autres. La dimension systémique a bien été prise en compte, dans le « sauvetage » des entreprises traversées par une « crise », comme dans les analyses proposées par Arnaud Marion ; le dialogue social est, ainsi, un outil important, mais il n'est pas le seul, puisque la prise en considération de la « réputation » des chefs d'entreprise, intervient aussi, à l'une ou l'autre des étapes. Non seulement le livre est « heuristique », car il apporte de très nombreuses et importantes connaissances, concernant le monde du travail et la vie des entreprises, aujourd'hui, mais il est, aussi, vraiment « incarné »... La dimension « quasi-ethnographique » de la démarche de l'auteur ne peut pas ne pas être soulignée, dans ce qu'il est convenu d'appeler un compte-rendu d'ouvrage, car il s'agit, selon nous, bien plus que de simples exemples ou cas... Les hypothèses de l'auteur sont en effet mises à l'épreuve des faits, des situations, à

la fois vécues et pensées par les personnes, et en particulier les salarié.e.s, et pas uniquement les chef(fe)s d'entreprise ; en effet, l'auteur, a toujours évité de sombrer dans les discours, à la fois faciles et idéologiques, de certains commentateurs – i.e. : par exemple, dans les médias, journalistes, insuffisamment rigoureux, et, parfois, malheureusement, peu soucieux d'éthique et de probité intellectuelle – et s'est engagé dans l'action, comme dans la réflexion, en respectant, autant que possible, et en permanence, la principale richesse de l'entreprise, de l'humanité même : l'humain !

A l'évidence, on pourrait, mais cela devrait faire l'objet de colloques et de débats épistémologiques, regretter que la notion de « dialogue social » ne soit pas plus discutée, sociologiquement et philosophiquement... Mais, cette petite « remarque », qui renvoie surtout à nos intérêts pour la sociologie politique, ne saurait entamer la grande qualité, voire la nécessité, de la réflexion, qui mobilise, pour l'essentiel, les sciences de gestion, de l'auteur.

Assurément, un livre à conseiller, non seulement aux étudiants et aux politiques... Mais aussi, et surtout peut-être, aux citoyens, aux patrons – qui ont le droit à l'erreur aussi, et doivent se « projeter », « prévoir » -, comme aux salariés, aujourd'hui, de plus en plus menacés par la « crise », d'abord « sanitaire », puis économique, politique, et plus....

Ali Aït Abdelmalek

Professeur des Universités en Sociologie.

Laboratoire interdisciplinaire de recherches sur les innovations sociétales