



# LE TAGÈTE

Hors série n° 49, 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

## LES REFUSENIKS

Les refuseniks<sup>1</sup>, dans l'organisation postmoderne, sont ceux et celles à qui les supérieurs refusent l'autonomie requise pour s'accomplir pleinement comme humains en milieu de travail. Tels supérieurs parleront de la consultation des employés, et d'information du personnel. Mais la participation directe au processus de prise de décisions, ils la limiteront. C'est, comme le disait Margaret Thatcher, « une distinction sans différence »<sup>2</sup>. Les subordonnés, que l'on voudra plus productifs et plus innovants, demeureront prisonniers de leurs carcans d'emploi.

Frédéric le Grand<sup>3</sup> a dit : « la diplomatie sans les armes, c'est la musique sans les instruments ». Or, dans maintes organisations, la direction voudrait que la tâche s'accomplisse sans les outils requis pour l'exécuter convenablement. Elle se rabat sur l'immunité de son droit de gérance, pour retenir tout le pouvoir entre ses mains. Comme si le fait de fourbir les armes avait le même effet que de les fournir aux troupes. Et pour citer Margaret Thatcher à nouveau, « le leadership ne s'exerce pas par la foule ». Il se pratique une personne à la fois. En milieu de travail, sans la pleine possession des moyens de la tâche, le personnel au travail ne peut se dépasser, s'actualiser. Et s'il est vrai, comme le veut un dicton russe, « qu'une fois l'an même un canon non armé puisse tirer une salve », nul n'imagine qu'un personnel privé d'une part importante de ses moyens de travail ne puisse se décharger de sa tâche correctement même une fois par année. En rétrospective dira Margaret Thatcher, « toutes les élections seront qualifiées de victoires inévitables, mais en perspective aucune n'aura pu l'être ». En milieu de travail, tous les résultats à la tâche pourront s'expliquer après le fait. Mais les objectifs du travail n'en seront pas moins demeurés incertains dès le départ des mandats, surtout pour ceux dont les moyens de les rencontrer auront fait défaut. Les voies et moyens de la tâche doivent entrer en ligne de compte, dès lors que l'évaluation des mandats d'emploi se fondera sur les objectifs du travail confié. Leur défaut renvoie à l'impasse de la question Schleswig-Holstein<sup>4</sup>, où, des seules personnes capables de la résoudre, la première est morte, la deuxième démente et la troisième amnésique.

Margaret Thatcher a ajouté : « rien n'est plus obstiné qu'un consensus stable ». De fait, les dirigeants partagent la ferme conviction qu'ils décentralisent le pouvoir de décision dans leurs corps d'emplois. Or, la recherche démontre, que leur personnel ne partage pas cette certitude. Comme la dame de fer, ces dirigeants récusent ceux qui retournent leur veste (en se départissant de partie de leur pouvoir), et affirment haut et fort qu'ils ne vireront pas leur capot de bord à cet égard<sup>5</sup>. Or, le partage du pouvoir dans l'organisation n'est pas une dégénérescence du management ; c'est une recrudescence de l'habileté de le dépasser, par un rendement supérieur sur l'engagement à produire mieux. Les « wets »<sup>6</sup> ne sont pas les subordonnés, mais les supérieurs !

---

<sup>1</sup> Refusenik (Russian: отказник, otkaznik, from "отказ", *otkaz* "refusal") was an unofficial term for individuals, typically but not exclusively Soviet Jews, who were denied permission to emigrate by the authorities of the former Soviet Union and other countries of the Eastern bloc. <http://en.wikipedia.org/wiki/Refusenik> Les Solzhenitsyn, Sakharov, Bukovsky et Ratushinskaya en sont les premiers modèles.

<sup>2</sup> Margaret Thatcher, *The Autobiography*, Harper Perennial, 2010, p. 415.

<sup>3</sup> <http://qqcitations.com/citation/180393>

<sup>4</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Schleswig-Holstein>

<sup>5</sup> Expression québécoise qui veut dire renier son engagement initial. Virer sa veste = virer capot ! Glossaire du parler français au Canada, Les Presses de l'Université Laval, 1968.

<sup>6</sup> Un slang british signifiant les « faibles », les « timides ». Margaret Thatcher, *The Autobiography*, Harper Perennial, 2010, p.276.