

INTRODUCTION : DEUIL ET ÉTONNEMENT

Nous avons beaucoup espéré de la vie professionnelle.

Nous l'avions désirée à la façon du montagnard Gaston Rebuffat, du haut de ses 14 ans, lorsqu'il rêvait du Mont-Blanc, et imaginions qu'elle était un merveilleux terrain d'efforts, mais surtout d'accomplissement, d'élévation et de simplicité¹. Nous nous réjouissions de nous y engager corps et âme, investi non d'une mission ou d'une mystique, mais bien d'une farouche volonté : celle de servir au plus près de notre conscience et de nos valeurs en exerçant notre libre arbitre. Romantique certainement ; niais sûrement pas. Notre pensée, si tant est que nous en eussions une, n'était d'aucune chapelle, ni de droite, ni de gauche ; elle était plutôt celle de l'engagement et du désir de bien faire.

Il nous a cependant fallu assez rapidement déchanter.

Dans le monde professionnel postmoderne, il y a peu de simplicité et d'élévation, mais, au contraire, beaucoup de complexité et de terre-à-terre ; au-delà de notre imaginaire du monde professionnel, une autre réalité kaléidoscopique se dessinait, jusqu'ici invisible à nos yeux. La métaphore de la montagne ne trouve en effet pas d'équivalent au sein de l'entreprise : elle suppose tout d'abord un chef, puis une corde, enfin une caravane disciplinée, sans omettre un itinéraire clair et de la prudence. Rien

1. G. Rebuffat, *La montagne est mon domaine*, Éditions Hoëbeke, collection « Retour à la montagne », 1994.

de tout cela dans les organisations : on est rarement rattaché à un chef, mais à plusieurs et de plus en plus dans une matrice étrange qui génère d'innombrables conflits de loyauté. La corde (les valeurs, la culture, la communication et les *process*) pose davantage de problèmes (les nœuds) qu'elle n'en résoud et on s'y empêtre fatalement. La discipline est mise à mal par la concurrence interne, les logiques de rémunération (plus tu rapportes, plus tu gagnes), les enjeux de territoires, les luttes de pouvoir, les modes managériales déferlantes et le manque de courage. Enfin, nous avons appris que la clarté stratégique n'est pas de ce monde, incohérences et autres revirements tactiques de dernière minute étant en effet légions dans la petite histoire des grandes organisations.

Depuis, nous avons accompagné suffisamment de dirigeants et de collaborateurs pour comprendre que la vie professionnelle s'apparente davantage à un subtil jeu politique, dans lequel il faut sauver les apparences, plutôt qu'à un véritable enjeu ontologique. Un théâtre à l'italienne, une *commedia dell'arte* avec son cortège de personnages prévisibles. Peu de postures et beaucoup d'impostures.

20

Ce vaste bricolage, s'il est distinctement perçu « sur le terrain », reste peu évoqué dans la littérature managériale. Les ouvrages fréquemment primés font en effet plutôt l'apologie du système, du *process*, du *benchmark*, de l'outillage (tableau de bord, *reporting* et indicateurs...), sans compter les nombreuses *best practices*. Mais presque aucun ne cherche à développer une pensée critique de l'intérieur qui mette le doigt sur la plaie organisationnelle au lieu de la masquer par un sparadrap couleur chair.

L'étonnement

Ne nous y méprenons pas. Ce théâtre ne cesse malgré tout de surprendre et d'étonner magnifiquement. Principalement par les inénarrables modes managériales universelles qui tentent d'animer le monstre organisationnel. La liste s'allonge chaque jour et c'est un inventaire à la Prévert un peu particulier qui prospère par la grâce des cabinets de consultants internationaux : *Experience Curve*, *Theory Z*, *Quality Circles*, *Total Quality Management*, *Value Chain*, *Restructuring/Delaying*, *Lean Management*, *Portfolio Management*, *Matrix Organization*, *Just in Time*, *Kaisen*, *Kan-*

ban, Intrapreneuring, Corporate Culture, One Minute Managing, Cycle Time/Speed, Downsizing, Rightsizing, Networking, Visioning, Workout, Empowerment, Continuous Improvement, Learning Organization, Business Process Reengineering, Benchmarking, Team Building, Emotional intelligence, Storytelling, Leaderless Organization, Liberating Leadership, etc.

1^{re} partie de l'ouvrage : les mythologies managériales

Pour être efficaces, ces modèles managériaux doivent s'incarner dans des discours mythologiques puissants et dans une langue magique : une « novlangue » entrepreneuriale redoutable (George Orwell, 1984) et capable, moyennant des collaborateurs complices, de masquer la réalité au moment même où elle l'énonce. C'est tout d'abord à ce décryptage que cet ouvrage, qui se lit également comme le vade-mecum de la survie personnelle dans les organisations modernes, invite le lecteur. Le glaive portera sur les mythes fondamentaux du management, notamment sur le *leadership*, l'esprit d'équipe, le développement personnel, l'égalité, la formation, les entretiens d'embauche, le *dress code*, la rémunération, les DRH (eh oui !), les petits chefs, le 360 degrés *feed-back*, les tests psychométriques, l'employabilité, les processus de recrutement, la *clean desk policy*, les *high potentials*, les certificats de travail, la graphologie, mais aussi sur la souffrance dans les organisations.

2^e partie de l'ouvrage : les consultants, le coaching et la communication

Point d'organisations modernes sans leurs cortèges de consultants, internes ou externes, juniors ou seniors. Plus ou moins éclairés et souvent américanisés dans leurs méthodes de travail, ils sont porteurs de thématiques vieilles comme le monde, mais sans cesse « redesignées », botoxées et reliftées au bistouri du *business trend* et de l'USP (« *but what is, in one phrase please, your unique selling proposition?* »). Ce sont les magiciens des temps modernes, capables par leurs effets rhétoriques de générer de véritables feux d'artifices multicolores, mais incapables d'aller au-delà de l'artificiel et du cosmétique, et donc de pénétrer la profondeur de l'organisation. Ils sont en hélicoptère, alors que l'organisation est un sous-marin. La deuxième partie du livre

s'attache dès lors à déconstruire les postures des consultants et le cortège d'outils dont ils sont porteurs : le *knowledge management*, les référentiels de compétences, les évaluations annuelles, le jeunisme et les pyramides d'âge, les *assessments centers* et la petite dernière, la génération Y.

Afin de susciter l'adhésion des collaborateurs aux « stratégies » et aux projets d'établissement, les entreprises investissent ressources et honoraires dans de nombreuses actions de communication internes destinées à convaincre. J'ai également regroupé dans cette section un florilège de textes relatifs à cette thématique : les inénarrables séances, les sempiternels vœux de fin d'année, le *storytelling*, le look comme vecteur de succès, l'e-réputation (pardon, le *personal branding*) et les réseaux sociaux, le *coaching*, les silos organisationnels en tant qu'obstacles à la communication, les discours institutionnels, le langage (dire/ne pas dire). Sont aussi intégrés dans cette section, à la manière de Perec, des souvenirs cocasses, revisités mais bien réels, relatifs à des entretiens de recrutement.

Enfin nous clôturerons l'ouvrage par une réflexion vivante, un témoignage, consacrée à la mort des organisations.