

# **Fragments du management post-moderne**

**Haro sur le coaching !  
par Stéphane Haefliger, sociologue**

**Conférence proposée à la Société romande de coaching, Lausanne,  
lors de sa première Assemblée générale, en date du 22 mars 2000.**

Bienvenue à tous.

C'est un plaisir, Mesdames et Messieurs, que d'imaginer partager avec vous quelques réflexions critiques sur le management, sur le coaching, sur l'empowerment, telles que ces modes se dispensent au sein des entreprises et plus largement au sein des organisations.

Vaste sujet, vaste débat.

Trois moments rythmeront notre intervention.

Tout d'abord vous remarquerez que je me suis refusé à vous faire entrer dans le sujet par les portes caudines du changement, du genre tout change, tout est changement, Boudha l'a dit, alors ça doit être vrai, tout changera, nous devons donc changer, c'est une fabuleuse opportunité qui s'offre à nous, le coaching est la solution qui s'impose à nous tous. Merci de votre attention. C'est où l'apéritif ?

Remarquez, j'aurai pu, mais j'aurai trouvé la démarche convenue et pour tout dire malhonnête. Tout comme j'ai évité la perspective historiciste, du genre « le premier coach est apparu au XVème siècle avant Jésus Christ », qui est du plus bel effet, mais qui a une forte tendance à éluder les problèmes et pour tout dire « à noyer le poisson ».

Je vous propose un autre voyage, un peu moins sexy, mais dont j'espère vous faire partager l'intérêt que je lui porte.

Dans un premier temps, nous examinerons le contexte d'émergence du coaching... C'est-à-dire nous brosserons le contexte général du monde entrepreneurial, et nous prendrons du temps pour nous accorder sur un panorama global du fonctionnement des organisations contemporaines.

1. Les entreprises d'aujourd'hui ne sont plus celles d'hier. En quoi se différencie-t-elle ? Voilà la première question à laquelle nous tenterons de répondre. Je donnerai deux réponses, assorties d'exemples...
2. Ensuite dans un second temps, je préciserai le rôle et la spécificité du management dans ces entreprises du nouveau type.
3. Enfin dans un troisième temps, nous concluons ensemble par un moment de partage, de discussion, de confrontation sur les thèmes abordés.

## **1. Première partie**

Abordons le premier point et permettez-moi d'ouvrir cette brève intervention par une anecdote savoureuse qui circule sur les énarques français, vous savez ces technocrates de la politique, issus de l'ENA, l'école nationale d'administration, et dont le métier est d'inonder le monde politico-administratif de directives et autres règlements technocratiques.

J'espère seulement qu'il n'y a pas trop d'énarques dans la salle... et je profite pour préciser que je m'exprime en mon nom personnel.

Comme toutes les vraies histoires, elle commence par,... « il était une fois un énarque... » dont la rutilante voiture est immobilisée par un troupeau de moutons sur une route de montagne en Corse.

- L'homme, sûr de lui, interpelle le berger...
- ...*"Si je parviens à vous dire exactement combien vous possédez de moutons, est-ce que vous m'en donnez un ?"*, lui dit-il !

- *"Marché conclu"*, répondit le berger.
- L'énarque griffonne une formule savante...puis manipule sa machine à calculer..., prend une réglette, mesure la longueur des brins d'herbe, observe les nuages, perçoit le vent, téléphone à sa secrétaire, consulte internet via son portable et son Palm Pilot...et enfin, triomphant, annonce, non sans fierté: *"772, vous avez 772 moutons"*
- *"Magnifique, s'écrie le Corse médusé, vous avez gagné !"*
- L'énarque, ainsi réjoui, se saisit alors d'un animal et s'apprête à démarrer...lorsque le berger lui demande : *"Si je devine votre profession, est-ce que vous me rendrez la bête ? "*
- *"Mais bien-sûr"*, réplique l'automobiliste, un brin d'arrogance dans la voix.
- Et bien vous êtes « *haut fonctionnaire* » !
- Stupéfaction de ce dernier qui s'exclame : *"Mais, mais comment avez- vous deviné?"*
- Alors le Corse de répondre sans se démonter: **"Vous avez pris le chien ! "**

Pourquoi, Mesdames et Messieurs, ai-je choisi d'ouvrir mon intervention par cette anecdote étrange qui brocarde plutôt le monde politique et qui semble –à première vue- bien éloignée de nos préoccupations ?

Parce qu'elle illustre bien –de mon point de vue- les enjeux révélés par le management - au sein des entreprises modernes.

Je m'explique.

Dans ce récit, deux personnages interagissent, l'énarque et le berger.

Ils communiquent plutôt aisément, ils s'approprient sans trop de difficultés, ils trouvent même une solution à un problème communément posé et accepté comme tel, ils s'accordent sur les enjeux, (*vous dites le nombre juste et vous pouvez prendre une bête*)... et patatrac,

- alors que tout semblait cadré, clair, organisé, interminablement prévisible
- alors que l'avenir de leur transaction semblait sans surprise,
- alors que l'univers des possibles s'était rétracté drastiquement ...
- alors que tout avait été mis en place pour éviter les problèmes,
- ...voilà que l'énarque s'empare du chien... obligeant le berger à rebondir finement pour rattraper Médor, le gardien de ses moutons.

Des situations infractionnelles, telles que celles-là, se présentent quotidiennement dans les entreprises...

Pourtant, lorsqu'on observe une grande entreprise fonctionner, c'est fou les efforts qui sont consacrés

- à restreindre l'univers des possibles au nom de l'efficacité, de la performance, des objectifs, des exigences du marché,
- à cadrer la subjectivité des acteurs par du contrôle, des structures hiérarchiques,
  - par des dispositifs divers et variés d'évaluations,
  - ou par de la formation anesthésiante,
  - par des politiques d'engagements ciblées, sans oublier les innombrables directives internes, règlement, procédures, instructions, planifications, normalisations, standardisations, restructurations, efforts qui sont tous destinés
    - à rentabiliser la productivité des collaborateurs,
    - à les mettre davantage au travail,
    - à créer de l'ordre,

- à favoriser l'action compulsive et l'autoexploitation,
- à bannir l'informe, comme le note Enriquez,
- à favoriser l'uniforme vestimentaire, psychique, référentiel,
- à occulter les failles et les brèches des femmes et des hommes au travail,
- à gérer les pulsions agressives et destructives des collaborateurs qui pourraient remettre en cause la belle ordonnance du travail et des relations,
- à maîtriser obsessionnellement l'inconnu,
- à contrôler la parole libre et l'inventivité de la pensée,
- bref à expulser l'inconscient, le désir, le symbolique, les positions affectives et le social en y substituant une organisation-modèle, pure, stable, contrôlante, idéale, quantifiable, analytique, visible et mesurable, technocratique, une organisation « idéaltypique-gestionnaire » où tout est prévu, calculé, planifié, pensé, pesé,... une organisation puissante autoorganisant ses collaborateurs, le tout accompagné d'un discours idéologique leurrant rendant les collaborateurs soumis, dépendant et surtout prévisible dans leur comportement et espérant enfin que cette cohérence absolue tant rêvée par les organisateurs-fous puisse faire correspondre la réalité de l'entreprise avec le délire de réalité du modèle qu'ils proposent.

Ca donne au final un truc du genre : vous prenez votre fonction. Avant même que vous vous asseyez à votre bureau, 10 classeurs de procédures répertoriées vous attendent...

Ca donne des entreprises dans lesquels 3 personnes dessinent des diagrammes de flux à l'année alors que tout le monde s'en fout, mais ça fait tellement bien de faire des plans qualifiés qu'on ne peut pas résister à la tentation. En plus de ça il y a les budgets.

Ca donne aussi des situations kafkaïennes, à la fois agréable et absurde : je me souviens que j'étais dans le bureau d'un célèbre DRH en Suisse romande et un communiqué de presse interne venait d'annoncer sa promotion au rang de directeur général de la Banque.

Trois minutes après que le communiqué soit diffusé par messagerie interne, la logistique l'appelait au téléphone et demandait au DG nouvellement élu combien de cafés il souhaitait en séance de Direction générale, cas échéant avec un ou deux sucres, croissants ou petit-pains, lait ou crème, cuillère acier ou cuillère plastique, tasse chaude ou tasse ambiante... Cette rapidité était le fruit d'une procédure qui se déclenchait quasi automatiquement, de façon plus ou moins obscure, et qui réglait ainsi les mille et un détails de la vie quotidienne de l'entreprise.

Sauf qu'au même moment, la banque souffrait de mille et une difficultés financières et qu'au lieu d'établir un poste stratégique de commandement de guerre, l'on préférait soigner les officiers de salon et se croire au bal annuel de promotion.

On retrouve l'idéal bureaucratique de l'ordre qui procède d'une vieille rêverie : la création d'un monde où chacun serait à sa place et où les rapports humains seraient suspendus à une ritualisation formelle décrite dans un corpus de règles impersonnelles de fonctionnement, toutes au service de l'efficacité, une organisation qui ressemblerait finalement à un horaire de chemin de fer dans lequel tout est écrit, tout est prévu, tout est consigné.

Il suffit pourtant d'analyser un organigramme-papier d'une grande société pour

s'apercevoir que l'organigramme ne correspond absolument jamais avec la réalité fonctionnelle du terrain.

Il faut savoir, dit mon ami le consultant genevois Guedj, qu'il y a deux types d'organigrammes. Il y a tout d'abord l'organigramme du dimanche, le tout beau, le bien habillé, celui que l'on sort lors des grandes occasions, celui qui fait bonne impression, c'est normal car il est en principe imprimé sur papier glacé couleur 130 milligrammes au carré au minimum, vous savez, celui que l'on présente à son interlocuteur avec fierté et précaution un peu comme s'il était fragile.

Son habillage est presque toujours le même: Il s'agit d'une succession de petites cases abstraites, dans lesquelles figure non pas le nom des individus, mais bien la dénomination des fonctions. Il s'agit donc, *c'est de l'humour noir, ni voyez pas de mal s'il vous plaît*, de petites cases dans lesquelles ne figurent pas les esclaves de l'entreprise,... allez j'ose ni ses nègres, ni ses exploités.

Quant on me présente cet organigramme là, je réponds : « Pourriez-vous, s'il vous plaît Monsieur, me présenter l'organigramme. » Et l'on me répond rituellement: « Mais, mais le voilà, Monsieur, vous l'avez sous vos yeux ».

Sur ce je dis : « Mais non, c'est l'organigramme du dimanche que vous me présentez, celui dans lequel *personne* n'habite les petites boîtes et les petites cases. C'est pourquoi tout est facile, tout est beau, tout est clair, tout est pur».

Et j'enchaîne : « Je veux voir l'organigramme du lundi » c'est-à-dire celui qui est habité par des noms et des prénoms, vous savez celui qui permet de dessiner les jeux de pouvoir, les enjeux stratégiques, les conflits, les historiques, les fusions mal intégrées, les erreurs de développement, les guéguerres départementales, les combats de petits chefs, les guerres nucléaires des grands chefs, les placards dorés, les planques, les zones d'incertitudes, bref l'organigramme, le vrai, celui qui autorise une vision dynamique de l'entreprise, en deux mots le miroir de la vie de l'entreprise.

Car il faut bien le reconnaître, les organigrammes que l'on nous présente relève fréquemment d'une rhétorique de la dissimulation. Ils masquent l'essentiel de ce qu'ils ont la prétention de mettre à jour, c'est-à-dire les liens organisationnels de travail.

Car travailler, comme le dit joliment le psychiatre Dejours, ce n'est pas respecter l'horaire de chemin de fer, ni le plan quinquennal, mais c'est bien plutôt « trouver », c'est-à-dire faire des trouvailles continues et permanentes qui permettent de rendre possible l'impossible.

Sur le papier, les organigrammes ont force de loi, certes. Mais sur le terrain, lorsqu'on s'y intéresse, c'est bien plutôt d'**organidrame** qu'il s'agit.

Il suffit d'ailleurs d'échanger quelques mots avec des travailleuses et des travailleurs pour que l'on s'aperçoive que les règlements ne sont jamais vraiment respectés à la lettre, et que c'est d'ailleurs grâce aux multiples appropriations des règles du jeu que l'entreprise fonctionne, que de l'infraction aux codes peut parfois être facteur de progrès et que finalement qu'à force de tout régler, on se coupe de l'irréglementable, c'est-à-dire d'une source possible de créativité, d'idées nouvelles, de motivations,...

La grève du zèle est la preuve que la survie de l'entreprise est ailleurs que dans son organisation technocratique, comme l'a bien montré Castoriadis.

Je me suis souvent demandé finalement comment les collaborateurs vivent-ils le quotidien du management post-moderne?

Je pense qu'ils travaillent à la manière des bureaucrates soviétiques il y a une trentaine d'années, ils se frayent effrayés un chemin entre la réalité et la doctrine officielle.

Tous ça, vous le savez bien, vous qui observez des organisations au travail, vous qui êtes engagés au succès de vos entreprises respectives, vous qui êtes cadres, qui avez été subordonnés, vous qui avez un chef au-dessus de vous...

Vous vous êtes très aisément aperçus et souvent de manière intuitive que toutes les entreprises sont traversées

- d'irrationnel, d'angoisse, d'absurdité,
- de violence, de résistance, de délation,
- d'informel, de séduction, de souffrance,
- de secret, de désaveu, de bonheur aussi,
- de projection, de rivalité, de résignation, d'engagement,
- de désir, de lâcheté, parfois d'autonomie, souvent d'incommunication
- que le coaching, ou autre mode managériale -facturée 4500.- la journée- pourrait aider à gérer, à maîtriser, à canaliser...

Mais dites-moi combien de projets stratégiques majeurs avez-vous vu périr à cause d'une banale rivalité de pouvoir,

Combien de collaborateurs motivés avez-vous vu se sentir désaffiliés, condamnés au placard qu'ils avaient peut-être choisis inconsciemment... ?

Combien d'idées intelligentes avez-vous observées recalées car elles empiétaient sur des territoires déjà attribués ou sur des préjugés trop difficiles à toiletter,

Combien d'équipes avez-vous vues sombrer dans la démission par un manque d'information, à cause de rumeurs non-fondées, ou à cause d'un élément perturbateur mais protégé par la hiérarchie qui n'osait pas se séparer de lui mettant ainsi en œuvre une politique vaticane du management...

Combien de dirigeants nouvellement nommés avez-vous observé pratiquer la culture sur brûlis, c'est-à-dire démanteler complètement ce que leur prédécesseur avait mis en place, équipes comprises pour mieux asseoir leur propre pouvoir afin de pouvoir démontrer sa totale paternité des futurs succès qu'il espère ?

Combien de patrons de haut niveau, ne craignant pas de licencier massivement, ai-je vus renoncer à geler le salaire trop élevé de leur propre secrétaire, par peur de devoir affronter un conflit face-à-face, donc personnalisé ?...Ce sont des patrons qui pratiquent non pas le management, mais bien plutôt le *ménagement*, c'est-à-dire qui sont dans la protection et la lâcheté managériale, peur qu'ils ont d'affronter des collaborateurs dans le cadre d'entretien de correction ou de motivation.

Combien de « formation au changement alibi » ai-je vu mettre en œuvre, à prix d'or formations ayant pour objectifs latents de bétonner l'existant tout en faisant croire que l'on voulait instaurer un nouvel esprit de team... ce qui fait dire à mon confrère Charles Vincent de la CEGOS que de gros budget formation dans les entreprises est souvent le signe d'un aveu d'impuissance à changer véritablement...

Combien de responsables démunis face à leur rôle de chefs, écrasés par la charge du pouvoir, avez-vous vu symboliquement démissionner ruinant du coup les efforts de leurs équipes qui tentent pourtant de les servir.

Car être chef, on y reviendra, est une gageure.

Et l'expérience montre que bien des femmes et bien des hommes, pétris pourtant de bonnes volontés, sont eux-mêmes pétrifiés par le pouvoir que l'organisation investit sur eux.

Tous ces comportements classiques, observables, respectables car éminemment humains, recensés dans la littérature scientifique démontrent que la réalité du terrain est à l'opposé de l'organisation modèle, pure, technocratique, précédemment décrite...

Je vous incite à cet égard à lire les différents travaux de Chanlat, et son ouvrage désormais classique, « l'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées ».

Dans son livre, mais également dans quelques autres, on rencontre l'envers du décor, l'envers des organigrammes couleurs imprimés sur des feuillets / 130 milligrammes...

On y rencontre des collaborateurs qui subissent psychiquement le bilan de l'année écroulée et non pas écoulée, qui râlent en se préparant à des cadenas d'entretien, et non pas à des canevas d'entretiens, emprisonnés qu'ils sont dans de véritables cratères de performance, et non pas les critères de performances, ayant l'impression d'être convoqués *manu militari* à des bilans d'incompétence, pilotés qu'ils sont par une équipe de diversion générale, et non pas de direction générale.

C'est ainsi qu'ils se sentent plus consternés que concernés par les projets d'entreprise. Peut-être font-ils d'ailleurs, lorsqu'on les écoute, une analyse plus hystérique qu'historique de la situation...Toujours est-il que le DRH leur apparaît comme le Directeur des Rescoussees humaines.

Quant à leur chef de service, c'est bien plutôt des chefs de sévices qui font illusion en lieu et place de faire allusion réellement au devenir de l'entreprise exigeant de tous des tableaux de bord qui sont perçus comme des tableaux de mort, des espèces de vanitas managériales où les forces de vente comprennent enfin dans un sursaut de lucidité qu'elles sont devenues des farces de vente.<sup>1</sup>

On le voit, le modèle de l'organisation précédemment expliquée, souvenez-vous, le modèle de l'organisation pure, qui déshumanise pour mieux organiser, pour mieux cadrer, pour mieux contrôler, l'organisation type « horaire de chemin de fer », et bien ce modèle ne résiste pas à l'épreuve des faits et à l'examen psychosociologique des organisations.

Pourquoi ? Principalement parce qu'une...

*...“Une entreprise n'est pas un ensemble de bâtiments, de machines, d'hommes et de femmes au travail. Ce n'est pas un objet du monde physique. C'est une identité métaphysique à laquelle on attribue des caractéristiques. (...) Une entreprise est un corps constitué de croyances que des entrepreneurs ont un jour su rassembler et auquel un corps de spécialistes -les managers- cherchent à conserver un minimum de cohérence et de vraisemblance afin d'entretenir la confiance de partenaires dont ils attendent quelques contributions.”<sup>2</sup>*

C'est une belle citation de Michel Villette, un sérieux consultant-sociologue français.

Figurez-vous, Mesdames et Messieurs, que nous ne sommes pas les seuls à constater que les organisations sont traversées d'irrationnels, de symbolique, de culturel, de

---

<sup>1</sup> Adapté librement de Jean-Guy Millet et Gabs, *Lapsus révélateurs de la vie du bourreau, bureau*, Editions Eyrolles, 1997, 56 p.

<sup>2</sup>in Michel Villette, *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988, p. 161.

psychologique, que ces dimensions font partie intégrante de la vie professionnelle, qu'on le veuille ou non et ce malgré l'insistance des managers à évacuer ces dimensions au profit d'une organisation pure, idéale, opératoire, utilitaire, organigrammi-mique.

Si nous tous ici présent l'avons bien compris et en avons une conscience aiguë, vous pouvez être assuré que les nouvelles directions de Ressources humaines ont également bien saisi les enjeux et ne nous ont pas attendus pour traduire le management traditionnel « tayloriste » qui était fondé sur la conduite des hommes dans un nouveau type de conduite, une sorte de management post-moderne.

Pas fous les DRH, loin de là. Toujours à l'avant-garde...

Je vous livre deux caractéristiques principales de ce management post-moderne à l'œuvre dans les entreprises contemporaines.

La première je l'appelle « La liberté Canada Dry ».

La seconde je l'appelle « A la conquête de l'intériorité des collaborateurs ».

### **1.1. PREMIEREMENT : LA LIBERTE CANADA DRY**

J'observe que les DRH du troisième millénaire ont le verbe facile. Remarquez, c'est mieux lorsque l'on doit vendre une nouvelle organisation du travail.

Lorsque l'on doit instiller une nouvelle culture d'entreprise, il vaut mieux avoir le verbe agile. Que nous disent-ils ces DRH ?

Je remarque qu'ils évoquent volontiers l'épanouissement personnel, qu'ils se soucient du bien-être de leurs collaborateurs, certains cherchent même leur bonheur,

- *ne laisse jamais quelqu'un venir à toi sans qu'il te quitte en se sentant un peu meilleur et un peu plus heureux, comme le disait Mère Teresa, parole de DRH.*

Je remarque qu'ils se proclament volontiers sans rire « coach en chef », qu'ils investissent énormément de temps et d'argent dans la formation, qu'ils sont obsédés par la performance, l'excellence et l'extraordinaire.

J'observe encore que les DRH mesurent sans cesse le baromètre du climat interne, qu'ils communiquent, et que la parole est leur expertise, qu'ils sont fascinés par la problématique du changement, qu'ils veulent être perçus comme des régulateurs de conflits, qu'ils aplatissent les hiérarchies, aplatissant parfois du même coup les collaborateurs, qu'ils louent les mérites des teams et des équipes, qu'ils souhaitent favoriser la prise de risque, l'autonomie, l'empowerment de leur collaborateur, qu'ils participent à des stages de développement personnel rapides et brefs, efficaces et gonflant l'ego qui promettent à la chenille de devenir papillon en deux sessions d'une demi-journée et qu'ils les imposent fréquemment et sans trop se culpabiliser à leurs collaborateurs...

Bref à côté des vieux chefs de personnel dont le boulot principal était d'engager, de dégager et de faire la paie, ç'est un autre monde... vous en conviendrez.

C'est ce que j'appelle l'effet Canada dry : ces nouvelles organisations ressemblent à des organisations ouvertes, libres, réticulaires, respectueuses des différences, ouvertes à la nouveauté, prêtes à prendre des risques, à soutenir les initiatives de la base, à entendre des idées nouvelles, **mais** en réalité, ce n'est pas du Canada dry, loin de là.



Ca ressemble à du Canada dry, mais ça n'en n'est pas.

J'irai même plus loin.

Malgré le discours libérateur tenu par les managers à l'égard des collaborateurs, j'observe qu'aujourd'hui les travailleurs n'ont jamais été autant enserrés dans les mailles de l'entreprise<sup>1</sup>. J'observe donc que les entreprises restent le lieu prioritaire d'exercice des rapports de force. Et le pouvoir hiérarchique n'est donc pas facilement soluble dans le management post-moderne, malgré les discours sur le changement, sur la communication, sur les compétences, sur la formation, sur les ressources humaines, seul véritable capital de l'entreprise, sur l'autonomie.

Car il ne faut jamais oublier que les pyramides hiérarchiques contiennent autant de secret que les pyramides égyptiennes et la liberté qui y est vantée est une liberté surveillée. Jamais les collaborateurs n'ont été aussi encadrés et sollicités alors que seul le discours managérial a changé.

## **1.2. Deuxième caractéristique du management post-moderne, la maîtrise du corps et des idées. A la conquête de l'intériorité du collaborateur.**

Le management post-moderne des Ressources humaines ne vise plus à fonctionnariser les individus en précisant le cadre de leur activité symbolisé par le cahier des charges, comme c'était le cas hier...

Le management post-moderne veut bien plutôt faire adhérer les travailleurs à des valeurs inscrites dans les chartes d'entreprise, à des logiques d'organisation, à des projets collectifs, ou encore à des idéologies telles la performance, l'excellence, la qualité totale, le client-roi, la qualité de service, le changement ou encore l'intraprenariat, l'autonomie dirigée, l'empowerment..., idéologies auxquelles ils sont censés s'identifier<sup>2</sup>.

Dans ce contexte, les chefs du personnel ont laissé leur place aux drh, les directeurs aux managers, les clients aux actionnaires, les groupes au team, et dans une certaine mesure les formateurs-consultant aux coachs.

C'est l'entrée non plus du chronomètre dans les ateliers Ford sur les recommandations de Taylor, mais bien l'entrée du psy dans les entreprises.

La post-modernité managériale contemporaine vise donc à séduire les collaborateurs dans le registre des **croyanances et des valeurs** -qui renvoie à l'univers mental et à l'intériorité de l'individu- alors que les entreprises tayloriennes, elles, tentaient de dominer les corps, les déplacements inutiles dans les usines contrôlant horaires et respect des ordres, bienfacture et discipline.

Comme le relève justement Dassa et Maillard « *mobiliser les ressources humaines (aujourd'hui) signifie qu'on ne se contente pas ou plus, de la part du personnel, d'une obéissance passive, obséquieuse ou servile, on veut une adhésion, une fidélité et un engagement spontané dans les orientations, les valeurs et les actions de l'entreprise.* »<sup>3</sup>

C'est ce que j'appelle le moinage, par jeu de mots avec le management et en référence au moine, c'est-à-dire au monde de la croyance et des valeurs.

Le "moinage" est une culture d'entreprise évoluée et subtile qui vise donc à séduire les collaborateurs dans le registre des croyanances et des valeurs...

C'est ce que j'appelle aussi le management anti-téflon. Pourquoi anti-téflon ?

Parce qu'il faut que ça colle.

Et pour que ça colle entre un collaborateur, un chef, un projet, une équipe, un marché, et bien je peux vous assurer qu'il faut une somme de compétences et d'expédients impressionnants.

Ainsi le management anti-téflon se servira d'analyses psychométriques, d'assessment center, de tests de personnalité visant à vérifier si le collaborateur **colle** au profil-poste, s'il **adhère** aux valeurs de l'entreprise, s'il **s'attache** à ses clients, tout en étant **soudé** avec le "team".

La dimension fusionnelle est ici exigée.

Si vous n'adhérez pas, si vous êtes téflon qui glisse et pas poëlon qui attache, vous vous exposez à être en infraction avec la culture d'entreprise, comme l'on dit communément.

Pour faire coller les collaborateurs au nouveau délire organisationnel, tous les trucs sont bons.

J'ai personnellement dû participer à des séminaires de méditation collective, à des stages de futurisation, à des workshops de pensée positive, à des cours de management de soi-même, d'affirmation de soi, de libération d'énergie, j'ai tellement d'ancrage PNL que je n'ose plus me gratter les oreilles, l'Analyse Transactionnelle était un complément indispensable, j'ai dû y passer, puis les cours de psychologie de la réussite, de gestion du stress, sans parler des multiples assessment center que vous subissez régulièrement.

J'ai oublié le plus délicat, j'ai participé à des formations de développement personnel centrée sur la personne dispensée au sein de l'entreprise... Je vous laisse le soin d'imaginer la difficulté de l'exercice, l'entreprise n'offrant pas un cadre de protection suffisant aux collaborateurs pour travailler sur les registres de l'intime, comme le relève avec force Vincent Leenhart dans son ouvrage, les responsables porteurs de sens.

Jusque là, c'était OK.

Les coachs nous aidaient à faire face, c'est-à-dire à ne pas perdre la face, nous encourageaient, nous stimulaient, nous apprenaient mille et un trucs pour gérer sa peur, pour changer ses représentations, pour accepter les différences.

Ils nous apprenaient à mieux nous connaître, etc, etc..., à nous manager nous-mêmes, à positiver nos représentations, à cesser de dire oui, à cesser de dire non, à affirmer notre soi, et j'en passe.

Mais personne n'était dupe, mais nous nous taisions, à la fois curieux, mais à la fois apeuré de tomber en désamour du chef hystérique, ce qui aurait signifié un stage à l'étranger, puis un bureau hors du siège, avant d'être rangé au placard.

Nous comprenions donc fort bien les enjeux de ces séminaires qui avaient bien d'autres objectifs que celui avoués de développer notre humanité et de faire de nous des êtres exprimés, complets dans tous les domaines de notre vie...

Chacun des participants percevaient aisément les enjeux de carrière à bien savoir jouer le jeu tout en dégageant des propres marges de manœuvre.

Mais dans ces tactiques de résistances et d'appropriation, j'ai observé une inégalité de chance... et certains de mes collègues peinaient à se tenir à la bonne distance des épreuves que nous subissions.

Ensuite, *malheureusement pour moi, et je vous prie de ne pas rire*, c'est la vague des séminaires sportifs qui a déferlé dans ma vie professionnelle...

La vague est le mot approprié, puisque j'ai dû me farcir le grand classique qui fait peur à tout le monde, le raft en rivière de montagne au mois de février. Je m'étais beaucoup entraîné le mois précédent,... en buvant beaucoup d'eau... mais laissez-moi vous dire que je l'ai trouvée très très fraîche l'eau de la rivière de montagne... je n'avais certainement pas suffisamment futurisé lors du stage préparatoire. J'ai risqué tout simplement de me noyer. Déjà qu'au bureau, j'étais « sous l'eau », mais alors là, j'étais vraiment sous l'eau.

Je m'y suis remis, et j'ai réussi de peu à courber le saut à l'élastique. Je me suis porté pâle pour la marche sur les braises..., il s'en est fallu de peu... mais je n'ai pas réussi à trouver d'excuses pour le séminaire de trois jours consacré à l'alimentation bioénergisante qui vantait les mérites du jeûne modifié, entre deux méditations.

Comme vous pouvez le constater, c'est d'ailleurs un séminaire que je n'ai pas bien digéré... Je n'étais certainement pas assez attentif... ou peut-être avais-je mal futurisé...

Ultime exemple encore, si vous êtes d'accord, pour illustrer les stratégies du management post-moderne. Un beau matin, les employés d'une entreprise genevoise ont reçu une invitation signée le comité DO, dont ils n'avaient jamais entendu parler.

Voilà que ce Comité les convie à « une première vague d'énergie ».

Ce tract qui émane de la direction de l'entreprise ne donne pas plus d'explication. Ne figurent que des indications pratiques comme la tenue qu'il faudra porter ce jour-là (décontractée. Prévoyez linge et savonnette; ça, vous êtes d'accord, ça rassure énormément)

Citons, pour illustration, ce passage: « *Quand les employés ont été reçus à une réunion d'information par leur patron en kimono et pieds nus accompagné d'un maître en aikido, les interrogations n'ont fait que grandir. Mais le PDG a préféré garder le suspense, voire même l'entretenir. Dans une note interne, il précise : « Changer. Nous en avons souvent parlé. C'est une réalité incontournable de notre vie et de toute organisation. Changer, c'est la vie elle-même, c'est l'énergie qui nous porte vers de nouveaux horizons.* » Le mémo se termine ainsi : « *Bon voyage et beaucoup de passion dans cette nouvelle aventure.* » (...).».

Le PDG de cette entreprise, certainement de bonne foi, mais l'enfer est pavé de bonnes intentions, estime que ce séminaire de développement personnel permettra de restaurer la communication entre les équipes, détériorée par des années de fortes croissances.

Sans commentaire, mais illustratif du management post-moderne qui souhaite capter l'intériorité des collaborateurs.

Voilà brièvement explicitées, les stratégies communes, ordinaires, mais tellement extraordinaires...qui permettent aux entreprises avant-gardistes de maîtriser à la fois les corps et les esprits des collaborateurs.

Voilà comment des collaborateurs se donnent « corps et âme » à leur entreprise qui n'attend que cela et dont la mission suprême est de mettre les gens au travail.

Les différentes recherches scientifiques que j'ai menées sur ces phénomènes m'amènent à partager avec vous un regard critique sur le management post-moderne, donc un regard critique sur le coaching qui lui est quasiment systématiquement en soutien.

Les collaborateurs, particulièrement les collaborateurs de peu pour reprendre l'expression de Mussot, perçoivent -pour certains- ces importations du spirituel, du psychique, du

sport, de l'étude via les séminaires en entreprise comme un viol de leur sphère privée: ils ne désirent pas marcher sur les braises avec Antony Robbins, ni vivre des raids de survie, ni encore suivre des cours de management de soi-même, ni enfin être coaché par un psychanalyste sur leur lieu de travail.

C'est ce que le professeur de Gaulejac de l'université Paris VII nomme l'emprise de l'organisation sur l'individu qui aboutit généralement à un surinvestissement professionnel, à une auto-exploitation, à du burn out, à des semaines de 80 heures, bref à des angoisses générées par l'organisation elle-même qui met les collaborateurs au travail.

Voilà pourquoi les collaborateurs se méfient du management post-moderne. Car ils savent intuitivement que ces tentative managériale mettent à l'épreuve les frontières culturellement clivées que sont la sphère privée et sphère professionnelle, car ils comprennent que les structures s'organisent "*pour mettre les individus au travail, les contrôler, les prendre au piège de leurs propres désirs, les manipuler, les séduire*"<sup>4</sup>.

Deux ultimes exemples pour donner corps à cette thèse que je défends.

Chacun connaît l'entreprise américaine Netscape qui commercialise des navigateurs nous permettant de surfer sur le NET.

Et bien Netscape, soucieuse du bien-être de ses collaborateurs, leur offre une foultitude de services gratuits destinés à leur simplifier leur vie personnelle. Traduction : pour qu'ils puissent évidemment encore davantage être productif et impliqué dans leur vie professionnelle.

C'est ainsi que Netscape prend en charge l'entretien et le nettoyage des véhicules privés de tous les collaborateurs, Netscape s'organise pour que des aides nourrissent les animaux domestiques à domicile. Vos chiens, chats et autres canaris seront donc entretenus par N.

N. s'occupe du pressing de vos costumes. N. offre gratuitement l'entretien de votre logement en mettant à votre disposition une femme de ménage. N. enfin possède au sein même de leur bureau de quelques salles de repos qui sont à votre disposition.

Génial, non... ?

Chacun connaît l'entreprise Orange qui vend du réseau téléphonique. Cet opérateur s'est associé avec le hollandais KPN pour développer le marché belge.

C'est ainsi que KPN Orange engage actuellement 50 personnes par mois. Voici les offres d'emploi que cette société publie :

*«Imaginez un job où chacun a droit à un bonus à la fin de l'année. Imaginez un job où tous ceux qui bénéficient d'une voiture d'entreprise reçoivent un budget et la choisissent eux-mêmes. Un job qui vous offre un massage professionnel lorsque le stress vous titille. Un job où vous pouvez déposer votre lessive. Un job qui envoie une baby-sitter chez vous lorsque votre enfant a la grippe. [Un job qui vous aide à remplir votre déclaration d'impôt et qui vous facilite un prêt bancaire pour construire votre maison ]. Imaginez un job chez KPN Orange».*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> (<http://www.liberation.fr/travail/thema/spec20000327/arth.html>)

Ces deux exemples récents préfigurent la face positivée du positivisme managérial et sont l'illustration concrète des outils modernes du management contemporain.

A première vue, chacun souhaite s'engager à de telles conditions, car chacun souhaite un budget et une voiture de fonction.

Car il est vrai que nous travaillons tellement que nous n'arrivons plus à nous occuper du canaris, de nos enfants, de nos appartements.

Avoir la possibilité de pouvoir déléguer et sous-traiter ces tâches logistiques semble alors synonyme d'acquiescer du confort et de la qualité de vie.

Mais les recherches scientifiques montrent qu'il s'agit plutôt pour l'entreprise de conquérir le temps, l'engagement, les efforts, la disponibilité, la créativité de ses collaborateurs-partenaires.

Et si vous procédez à des entretiens approfondis, vous remarquerez que les collaborateurs ne sont pas dupes de ce mécanisme.

Car ils sentent intuitivement que le management post-moderne, c'est celui qui vise à "Abolir la distance entre le travailleur et l'entreprise", c'est celui qui veut produire l'adhésion, c'est celui qui permet à l'organisation de contrôler l'intériorité de l'individu pour l'autoriser ou l'obliger à l'excellence, à la performance, au don suprême de soi.

Cette culture de l'excellence, on le sait maintenant suite aux travaux de Dejours a un coût humain, ce que le psychiatre Dejours nomme l'usure mentale étudiée par la psychodynamique du travail.

Les collaborateurs savent intuitivement que la liberté intrapreneuriale est une liberté surveillée alors même qu'elle est présentée comme libératoire.

Ils perçoivent bien le passage subtil de l'intégrité à l'intégrisme managérial.

Du coup, alors que tout est mis en œuvre pour les faire adhérer, un certain nombre d'entre-eux désinvestissent l'entreprise.

Car ils pressentent que les entreprises peuvent devenir piègeuse et que le jeune homme grimant sur l'échelle sociale avec la vigueur du saumon au moment de la ponte, risque de finir surgelé comme un vulgaire stick de Frionor d'avril (*je tiens cette sémillante formule de Stéphane Bonvin*).

## **2. Deuxième partie**

Vous m'avez entendu patiemment, Mesdames et Messieurs, vous expliquer principalement les dangers du management post-moderne dans les entreprises contemporaines.

Dangers qui sont apparus par la métamorphose des organisations, par des phénomènes de mode, par l'évolution des marchés et des niches, par l'explosion de la consultance, par le développement de l'individualisme, donc d'une culture psychologique populaire et par mille autres facteurs dont l'étude reste encore à faire.

Mais comment agir autrement, lorsque l'on est responsable d'équipe ?

Comment diriger son entreprise sans tomber dans les pièges que j'ai esquissés ?

Comment, en tant que responsable, agir intelligemment tout en gagnant des parts de

marché, tout en maintenant un haut degré de motivation, tout en sauvant sa propre peau au sein de l'organisation, puisque nous sommes devenus tous des chômeurs potentiels et que la lutte des places au sein des organisations a remplacé la lutte des classes.

Voilà certainement une question que vous habitez et qui vous est familière.

Comment se faire accepter en tant que chef par son équipe. Tant il est vrai qu'il n'y jamais été aussi difficile d'être un patron respecté aujourd'hui.

Vous connaissez certainement tous cette anecdote fameuse sur les chefs, mais je ne résiste pas à vous la raconter.

C'est l'histoire d'un éléphant qui rencontre un serpent pour la première fois.

Et il est très intrigué... et décide de lui poser une question...

*"Mais, dis moi, comment fais-tu pour avancer ? T'as pas de pattes !!"*

*"Eh ben, tu vois : je rampe et ça me permet d'avancer ..."*

*"Ah d'accord!..."* Et l'éléphant continue son chemin... Mais il y a encore un truc qui le gêne, voyez-vous. Il revient alors sur ses pas et demande au serpent :

*"Ecoute, ça me gêne, mais comment fais tu pour te reproduire, t'as pas de...bistouquettes !!"*

*"A Maaaaaaaaaaaaaaaaaiiis tu m'ennuies ! répond le serpent. J'en ai pas b'soin... j'ponds des œufs, c'est clair, non ?"*

*"Ah d'accord !" L'éléphant repart... et fait encore demi-tour, rongé de curiosité :*

*«'scuse encore une fois... mais comment tu fais pour manger? T'as pas de mains! »*

*"J'eeeeeeen aii pas besoin... répond le serpent, j'ouvre la gueule comme ça... supergrand... et j'avale ma proie direct."*

Incroyable dit l'éléphant médusé et impressionné.

Et l'éléphant de conclure: **« Si je comprends bien, tu rampes, t'as pas de couilles et t'as une grande gueule. Mais tu serais pas chef par hasard? »**

Voilà le contexte global dans lequel les chefs d'aujourd'hui évolue... C'est sympa d'être chef aujourd'hui...

Churchill avait une belle métaphore pour résumer la réputation des chefs d'entreprise : il disait: "On considère le chef d'entreprise comme un homme à abattre, ou une vache à traire. Mais peu voient en lui le cheval qui tire le char."

Et les chefs que j'ai rencontrés se posent une foultitude de questions qui sont toutes en rapport avec ce que j'ai précédemment développé pour vous.

- Comment d'une part, former les collaborateurs sans les déformer ou les transformer ?

- Comment respecter leurs sphères privées, leurs valeurs, leurs morales, leur représentation d'eux-mêmes et du monde tout en comprenant bien que leurs valeurs, leurs morales et leur représentation influent directement sur le travail qu'ils produisent, sur leur capacité à vivre les équipes, sur leur résistance au stress, sur leur efficacité ?
- Y-aurait-il des sujets tabous dont l'entreprise ne serait pas le lieu d'examen ? Si oui lesquels et pourquoi ? Comment gérer ces dimensions intimes, sans vouloir les maîtriser, les contrôler ?
- Comment participer à faire évoluer ses équipes, à les faire mieux fonctionner,
- Comment contribuer en tant que responsable ou équipier à faire grandir le plaisir au travail, l'implication, le professionnalisme ?
- Comment faire renaître à la parole des collaborateurs à qui les organisations ont confisqué le verbe durant 20 ans ?
- Comment réguler les cercles vicieux des acteurs et des transactions opaques qui perturbent la réalisation des projets ?
- Comment les entraîner à devenir des experts, des champions, sans pour autant qu'ils deviennent des héros ou des guerriers ?
- Comment intégrer les différences et mettre les egos des grosses têtes au service du collectif ?
- Comment faire en sorte que les trains partent à l'heure et arrivent avec une minute d'avance, que le chauffeur de la locomotive soit heureux, que les contrôleurs soient satisfaits, que les voyageurs n'aient qu'une envie, celle de revenir, malgré une organisation type horaire de chemin de fer qui castre tous le monde ?
- Comment investir judicieusement dans des stratégies de formation qui soient réellement porteuses, qui changent les postures et qui ne soient pas des impostures ?
- Comment vaincre les impossibilités, la résignation ambiante, la lâcheté managériale, le ménagement, la démission ?
- Enfin quel rôle doit endosser le responsable hiérarchique qui veut donner du sens ?

Voilà les questions fondamentales que se posent les managers d'aujourd'hui.

Toutes ces questions, je les partage avec vous et je vais vous décevoir, je n'en possède que des brides de réponses, car je vous rassure, personne ne possède de bonnes réponses à ces difficiles questions.

Les coachs professionnels ont par contre des pratiques à partager, parce qu'un coach, Mesdames et Messieurs, vous le savez, procède d'un métier initial, d'un savoir-faire, d'une longue expérience, parce qu'un coach doit avoir développé une intelligence de la relation, parce qu'un coach a appris à ne pas se laisser enfermer affectivement dans un rapport humain professionnel, parce qu'il est outillé -donc parce qu'il connaît les limites de ses outils-.

Parce qu'enfin il existe mille manières de coacher, directement liées au modèle théorique dont vous vous prévaluez, psychologue, psychanalyste, spécialiste de AT, éanagramiste, ingénieur, sociologue, et j'en passe.

Et parce qu'à l'intérieur de ces modèles, il y a encore des myriades de manières de pratiquer, de développer, d'aider, de contredire, de soutenir et d'accompagner.

Il est temps, Mesdames et Messieurs, de conclure.

J'ai la faiblesse de croire que l'urgence d'élargir la vision des managers devient aujourd'hui criante.

Trop souvent encore, le management procède de recettes toutes faites, mal digérées, mal comprises et mal acceptées.

L'organisation du travail reste très marquée par les schèmes de pensée mécaniques des ingénieurs, des économistes et des financiers. Grâce à leur talent et à leur professionnalisme, l'on est capable aujourd'hui de construire un Airbus en mobilisant trente équipes dans 10 pays différents.

Et ce n'est pas rien.

Mais ce n'est pas tout, non plus.

Les aspects proprement humains sont demeurés le plus souvent dans l'ombre, voir totalement oubliés comme le reconnaît Michael Hammer, l'un des chantres de la réingénierie.

Voici donc brièvement trois pistes concrètes d'actions qui pourraient grandement améliorer l'organisation du travail dans les entreprises.

**Tout d'abord l'ouverture disciplinaire.**

Les entreprises sont des entreprises trop sérieuses pour être laissée qu'à des managers ou à des économistes.

Et les écoles de management feraient bien d'intégrer à leur programme des cours de philosophies de l'esprit, de psychologie, de sociologie des organisations, d'anthropologie générale, d'histoire des mentalités.

Car si l'on veut prétendre gérer une entreprise, l'on ne peut pas déceimment gérer que la dimension froide (comptabilité, finance et marketing), et oublier les sources chaudes, c'est-à-dire les Ressources humaines avec leur cortège d'imprévisibilités qui échappent au horaire des chemins de fer préétabli.

Ca, c'est le premier point : ouvrir les disciplines.

**Ensuite, deuxième point, professionnaliser les compétences managériales.**

Trop d'apprentis sorciers croient que les 3 modules de management que leur entreprise leur offre vont leur permettre de résoudre tous les problèmes relationnels et stratégiques.

C'est un leurre, rassurant certes, mais problématique. Les entreprises de demain devront résoudre sérieusement la formation de leur cadre autrement qu'en leur proposant un cours de pnl et deux jours d'AT.

**Enfin, troisièmement promouvoir le retour de l'éthique au sein de l'entreprise.**

L'entreprise moderne est le lieu de tous les excès comme j'ai essayé de le montrer. Il est urgent d'y réintégrer l'éthique en acte. Je sais, ce n'est plus un mot à la mode.

Mais du coup les entreprises cesserait d'accueillir en leur sein des hommes au beau discours, mais bien des managers qui soient à la hauteur de leur parole. Car être un homme de discours ou un homme de parole reste une distinction fondamentale qui pose le respect des individus par delà le dividende versé aux actionnaires.

C'est à ces conditions, Mesdames et Messieurs, que le management deviendra non pas une science, mais un art et qu'il cessera enfin d'être ce qu'était la Saignée au médecin du Moyen-Age, le remède à tous les maux.

Je vous remercie sincèrement de votre attention et de votre patience.



### 3. BIBLIOGRAPHIE DE CRISE

**Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert**, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991

**Eugène Enriquez**, *Les jeux du désir et du pouvoir dans les entreprises*, Editions Desclée de Brouwer, 1997

**Michel Villette**, *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988

Copyright 2003 by ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

**Stéphane Haefliger**  
**Sociologue**  
**Boulevard de Grancy 27**  
**1006 Lausanne**

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: [stepcom@bluewin.ch](mailto:stepcom@bluewin.ch)

---

<sup>1</sup>Des maillages Homme-Organisation peut naître la « souffrance des membres » de cette dernière, in Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre, *L'Emprise de l'organisation*, Editions Presses Universitaires de France, Collection Economie en liberté, 1979, p. 3.

<sup>2</sup>Lire, à cet égard, le compte-rendu d'une grand-messe managériale : « *En nommant récemment à la tête de son réseau de succursales un spécialiste des ressources humaines connu pour être un grand communicateur, la Banque Cantonale Vaudoise (BCV) a fait un choix audacieux. L'homme n'a rien d'un comptable aux lunettes carrées, c'est un visionnaire qui lance une idée à la seconde, une personnalité vraiment atypique dans le monde bancaire, disent ceux qui l'apprécient. Aujourd'hui, pourtant, la BCV se demande s'il ne l'est pas décidément un peu trop, atypique. Toute la banque ne parle plus que de la soirée de motivation que le directeur a organisée la semaine dernière pour les collaborateurs des 83 points de vente de l'établissement. Tout le personnel réseau, soit environ 550 personnes, le quart des effectifs de la banque, avait été convoqué au Forum de Savigny. Les fidèles employés de la banque pensaient assister à une soirée conventionnelle et un brin ennuyeuse où l'on parlerait positionnement et enjeux du marché. Ils se sont retrouvés, à leur grande surprise, plongés dans ce qui tenait plutôt du show d'évangélisation à l'américaine. Apparition théâtrale du grand motivateur à travers un brouillard artificiel, musique céleste, applaudissements préenregistrés pour souligner les objectifs à atteindre et renforcer la claqué, lumière laser (d'autres disent feux d'artifice, à moins que ce ne soit les deux), Securitas pour garder les issues, tout y était. La soirée a culminé lorsque l'assemblée, du chef d'agence à l'apprenti, s'est retrouvée debout, à l'invitation du maître, à danser et chanter en chœur « We are the champions ». Mais ces tranches ont laissé à certains un goût amer, malgré le demi-jour de congé octroyé en compensation. Les collaborateurs entraînés à leur corps défendant dans cet exercice d'endoctrinement ont dit leur malaise. Dérapage, dérive sectaire, les rumeurs vont bon train. Embarrassée, la direction générale de la banque n'a pas encore trouvé les mots pour y répondre. » in *Le Temps*, 3 septembre 1999, p. 1.*

<sup>3</sup>in Sami Dassa, Dominique Maillard, « Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation » in *Les nouvelles formes de domination dans le travail II*, Actes de la Recherche en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27.

<sup>4</sup>Eugène Enriquez, "Remarque terminale" in *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Editions Desclée de Brouwer, 1997, p. 397.