

La chronique de Gérard Pavy

"Déverrouiller les énergies de l'entreprise"

(14/06/2006)

L'entreprise est le meilleur des anesthésiants

Vous devez être opéré demain à l'hôpital pour un problème heureusement bénin. Sans être douillet, vous n'êtes pas téméraire pour autant et vous espérez bénéficier de la meilleure anesthésie possible. Ne cherchez plus, c'est très simple : passez quelques heures dans une entreprise avant de vous rendre au bloc, il n'y a pas de meilleur anesthésiant !

Ce conseil peut paraître décoiffant et nécessite quelques éclaircissements. L'entreprise, par son discours ne cesse d'exhorter ses collaborateurs au dynamisme, à la compétitivité, à l'innovation et à la créativité. Comment peut-on affirmer qu'en même temps, elle s'échine à les anesthésier ! C'est pourtant exact et les salariés, cadres ou pas, ne sont pas les derniers complices : ils en redemandent.

Surtout ne pas me remettre en cause

Chacun, tout au long de sa vie, dépense beaucoup d'énergie à se donner l'impression qu'il va dans le bon sens. Surtout ne pas me remettre en cause. Je suis père et cadre, épouse et manager, mari et technicien, fils et épicière, belle-mère et chercheuse : dans tous mes rôles, je suis censé affirmer une posture et savoir ce que je fais. Je suis même supposé voter intelligemment. Pourtant, je parle de ma fenêtre sans me rendre compte que c'est une toute petite fenêtre parmi des milliers. Cette ignorance me donne un peu d'assurance pour affirmer ce en quoi je crois. Pourquoi est-il indispensable que je ne me remette pas en cause ? Parce que je ne supporterais pas une brèche dans mon 'moi'. Oui, je l'avoue, mon moi est fragile, mais cela ne vous regarde pas. Face aux flèches envenimées, aux plaintes sans fin, aux préjugés et aux manoeuvres égoïstes des uns et des autres, ne suis-je pas le seul à me comporter de manière correcte ? Donc, ne dites pas que je n'écoute pas : c'est aux autres de bouger d'abord.

L'entreprise a besoin, un peu, d'hommes motivés. Elle se gardera bien de vous remettre en cause. Et vous continuerez à regarder le monde de votre fenêtre, comme si votre regard était universel. Elle va même vous aider à vous protéger de ce qui pourrait vous déranger. Deux sources d'incertitude fondamentale pourraient vous déstabiliser : les autres et votre moi intérieur quand il lui arrive de sentir et de réfléchir. L'entreprise va mettre à votre disposition des béquilles pour préserver votre confortable illusion.

A lire

Gérard Pavy est l'auteur de "Dirigeants/ salariés, les liaisons mensongères" (Editions d'organisation, 2004)
>>> [Consulter les librairies](#)



Mes deux sources d'angoisse : les autres et moi-même

La meilleure façon de me protéger des autres est de me donner des outils pour les dominer et de me soustraire à leur vue. Pour contrôler et dominer l'autre, outre le pouvoir hiérarchique, je dispose de la batterie des objectifs, des primes, des sanctions. Même les formations au management s'y mettent : on m'apprend, au travers de différentes méthodes dont le MBTI ou l'AT (1), à décoder une relation ou le profil des gens et une fois que je les ai mis dans une boîte, il me suffit de suivre les conseils du manuel pour savoir comment me comporter avec tel ou tel type de personnalité (évidemment ça ne marche pas, mais l'expliquer exigerait un autre article !). Je peux aussi recourir aux réorganisations et aux mutations, dispositifs permettant de créer des aléas et des incertitudes déstabilisantes. Pour me défendre du regard des autres, l'organisation n'est pas avare en recettes non plus. A moi de recourir aux lieux communs, aux poncifs à la mode, aux valeurs d'entreprise, aux arguments stratégiques, aux conventions sociales pour me glisser dans un moule et me rendre invisible, donc invulnérable. La langue de bois est mon armure.

“ L'entreprise vous a laissé baigner dans vos illusions”

Enfin, pour me protéger de mon moi intérieur, vaste sujet, l'entreprise me fournit des tableaux de bord, des diagnostics quantifiés, des règles, bref autant de formules pour dépersonnaliser les relations et faire reposer la décision sur des processus objectifs et rationnels. Tout va bien du moment que je ne suis pas personnellement engagé. Ce

n'est pas moi qui décide, c'est le système. Vade retro le subjectif !

Pas étonnant qu'au bout du processus vous fonctionniez comme si vous étiez anesthésié. L'entreprise vous a laissé baigner dans vos illusions, elle vous a protégé des remises en cause, le prix fut-il d'atrophier votre sensibilité, votre capacité à ressentir les autres, à comprendre les événements. Et donc vous cheminez dans votre parcours professionnel en ignorant que vos certitudes en béton sont fondées sur des fantasmes aériens ou arachnéens... C'est vrai, nous nous comportons souvent comme le névrosé qui préfère son symptôme à son désir.

La quête de créativité

Ce fonctionnement peut durer longtemps car c'est un contrat gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses cadres. Mais faut-il que le travail ne soit pas passionnant pour préférer le faire sous anesthésie ! L'entreprise se rend bien compte du piège qu'elle se crée pour elle-même. De l'anesthésie locale à répétition au coma dépassé, il n'y a qu'un pas que le corps social franchit en douceur. La mort rôde. Et les dirigeants de rechercher la formule magique pour redonner un souffle de vie à la belle endormie. D'où viendra le salut ? Ce siècle sera religieux, se risquait Malraux.

“ La créativité ne peut être parachutée de l'extérieur”

Alors, les dirigeants font flèche de tout bois : le prince charmant, les méthodes dernier cri en développement personnel, le coaching, les sports collectifs, le mysticisme, la philosophie, l'association humanitaire, l'art, l'écologie, les séminaires animés par des gourous, la traversée du Hoggar

à dos de chameau, la lecture de Saint-Augustin... Peut-être le Pape, un moine bénédictin ou un ermite bouddhiste pourraient-ils nous dessiner un chemin vers ce supplément de sens ?

Mauvaise pioche. La créativité ne peut être parachutée de l'extérieur. Elle est le produit d'une confrontation personnelle à ces deux incertitudes que l'on cherche à esquiver, les autres et soi-même. Ces deux incertitudes sont sources de sens. A chacun de cerner sa part dans la mise en place des verrous à la dynamique collective. A commencer par les dirigeants.

(1) MBTI, le Myers-Briggs Personality Indicator et l'AT, Analyse transactionnelle sont, parmi d'autres, des méthodes particulièrement prisées dans le management pour décrypter les personnalités, décoder les interactions, et intervenir.

Parcours

Gérard Pavy, 51 ans, est consultant, sociologue, et psychanalyste. Il dirige [Pavy Consulting](#), société de conseil et formation en management. Il est par ailleurs chargé de cours au sein du MBA HEC. Il est l'auteur de "Dirigeants/ salariés, les liaisons mensongères" (Editions d'organisation, 2004) et de "La logique de l'informel" (Editions d'organisation, 2002). Avant de fonder Pavy Consulting, il a été vice-président d'Aon Management Consulting, directeur général de Celerant Consulting France et senior manager chez Accenture. Gérard Pavy a collaboré pendant dix ans avec Michel Crozier.