

Denis Monneuse

COMMENT ON M'A déMOTIVÉ

Un an dans la prison dorée
d'une entreprise publique

B

Denis Monneuse

COMMENT
ON M'A DÉMOTIVÉ

B

Dépôt légal :

Bibliothèque royale de Belgique : 2020/13647/047

Bibliothèque nationale, Paris : mars 2020

ISBN : 978-2-8073-2726-9

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme ou de quelque manière que ce soit.

© De Boeck Supérieur s.a. 2020 – Rue du Bosquet 7, B-1348 Louvain-la-Neuve

Avant-propos

Avertissement aux vierges effarouchées

« Voilà la vie telle qu'elle est. Ça n'est pas plus beau que la cuisine, ça pue tout autant, et il faut se salir les mains si l'on veut fricoter ; sachez seulement vous bien débarbouiller : là est toute la morale de notre époque. »

Balzac, *Le Père Goriot*

J'AI CRU RÉALISER UN RÊVE en étant embauché comme directeur adjoint chargé du développement durable par « Service Public », une grande entreprise publique française. Mon rêve s'est néanmoins rapidement transformé en cauchemar, si bien que j'ai quitté cette entreprise au bout d'un an. J'étais plein d'énergie et d'enthousiasme au départ ; j'en suis sorti usé et totalement démotivé.

Ce livre, écrit à partir des notes prises quotidiennement pendant ces douze mois, est le récit critique de ce que j'ai pu vivre et observer. À travers cent portraits et anecdotes, je décris et analyse ce qui a provoqué l'effondrement de ma motivation initiale.

Dans son *Traité politique*, Spinoza conseillait de « ne pas rire, ne pas pleurer, ne pas détester, mais comprendre ». Je propose au contraire de partager avec vous ce qui m'a fait rire et pleurer ainsi que ce que j'ai détesté pendant un an. Cela permet de mieux comprendre le fonctionnement et les dysfonctionnements ordinaires d'une grande entreprise publique.

Loin de moi l'envie de me mêler à la vindicte populaire contre les agents du service public en laissant accroire qu'ils seraient tous fainéants et assis sur des avantages acquis mirobolants. Ce n'est ni ce que j'ai observé, ni ce que je pense. J'ai bien entendu rencontré des tire-au-flanc à Service Public, des profiteurs, des sous-doués, des planqués, des gens qui n'avaient rien à y faire et des incompetents. Mais j'ai aussi et surtout rencontré une majorité de salariés découragés. Moi le premier.

Ce qui m'intéresse, ce n'est pas de dénoncer avec la meute la médiocrité des agents du service public, mais de mettre en lumière la machine à broyer la motivation dans laquelle ils vivent. Je ne m'en prends donc pas aux individus, mais au système qui les entoure et, en partie, les conditionne. J'explique comment Service Public (S-P pour les intimes) tend à les rendre mous, lents et lobotomisés. Moi le premier, je n'ai pas su résister. Au lieu de jeter la pierre à mes anciens collègues, j'ai plutôt envie de leur dire : « Je vous ai compris ! »

Si l'on forme une équipe de football avec Kylian Mbappé en gardien de but et Hugo Lloris pour avant-centre, cela signifie qu'il y a un problème de management, et que le système marche sur la tête, pas que Mbappé et Lloris sont intrinsèquement de piètres footballeurs. Ce que je dénonce, c'est la reproduction d'un système qui a fait les preuves de son inefficacité et qui produit un gâchis humain effroyable quand on sait que S-P est constituée de salariés qui, pris un par un, sont plutôt de bonne volonté au départ.

Les propos lapidaires hostiles au service public et aux fonctionnaires m'ont toujours mis mal à l'aise. En tant que chercheur, je déteste les propos dignes du café du Commerce. En tant que citoyen, je me méfie du poujadisme primaire.

Crier haro sur le baudet ? C'est un peu trop facile. D'autres l'ont fait avant moi et le feront après. Pas sûr que les brûlots et pamphlets éphémères fassent avancer le Schmilblick. Il ne s'agit donc pas ici pour moi de dire « sus au service public ! », de questionner son rôle ou de prôner une réduction de son poids dans l'économie. Les entreprises publiques sont une belle invention. Je suis moi-même fan d'un certain nombre de produits et services que Service Public et ses entreprises cousines proposent. Mais j'ai mal à mon service public. J'aimerais qu'il fonctionne mieux. Je crois que c'est le défendre que de dénoncer ce qui, de l'intérieur ou de l'extérieur, l'abîme et risque de déclencher un jour ou l'autre un énorme « serre-vis public ».

Cet ouvrage ne s'intitule pas le « livre noir du service public » : il se veut une critique plus subtile du monde du travail en général. Je ne suis pas un illuminé d'une secte ultralibérale qui rêve du Grand Soir contre le grand méchant État. D'ailleurs, en tant que consultant, j'ai la chance de croiser un large éventail d'entreprises, de rencontrer des centaines de

salariés chaque année et de recueillir un grand nombre de confidences. Je peux vous assurer qu'une partie de ce que j'ai observé à S-P existe aussi dans d'autres grandes entreprises, y compris dans le secteur privé. Dans les conférences et cours que je donne, quand je raconte quelques anecdotes tirées de S-P, plusieurs participants sont persuadés de reconnaître leur employeur alors que ce n'est pas du tout du leur que je parle !

La démotivation est sans doute à son paroxysme à S-P, mais n'épargne guère d'autres entreprises. C'est pourquoi tant de salariés font une crise de la quarantaine ou de la cinquantaine et cherchent du sens en tapant à la porte de l'économie sociale et solidaire ou bien rêvent d'intégrer une start-up ou une PME « à taille humaine » pour fuir leur grosse entreprise qui se révèle être une prison dorée.

D'ailleurs, tout n'est pas rose, loin de là, pour les salariés de Service Public. J'ai notamment vu, de mes yeux vu, la souffrance que vivent ceux qui aimeraient travailler mieux, plus vite, plus haut et plus fort. S'il y a incontestablement des avantages non négligeables à être employé par S-P, ce n'est pas pour autant la panacée, en particulier pour les plus engagés. Je ne suis pas totalement irrationnel. Vous pensez bien que si c'était le paradis, je n'en serais pas parti !

Ce qui me conduit à rédiger ces lignes – outre la nécessité de me décharger de tout ce qui m'a traumatisé pour mieux m'en libérer –, c'est avant tout l'envie, que dis-je ?, le besoin d'exprimer mon dégoût devant cet immense gâchis. Car, avant d'être un coup de gueule, ce livre est un cri du cœur, un cri d'amour pour le service public. Il me tenait à cœur de mettre en avant les dysfonctionnements du système, mais aussi de rendre un hommage appuyé à ceux qui, malgré les bâtons qu'on met dans leurs roues, s'accrochent, se remotivent en permanence, se défoncent et s'esquintent même parfois la santé pour faire de leur mieux afin que la grande machine du service public puisse tourner. C'est pourquoi je souligne à plusieurs reprises l'existence de ces « pigeons » qui, malgré tout, se démènent en faisant preuve d'une exceptionnelle conscience professionnelle. L'ouvrage se clôt ainsi par un cri d'amour lancé à ces héros des temps modernes.

Parce que le phénomène de démotivation va bien au-delà de S-P et qu'il serait dommage de ne se focaliser que sur le seul cas particulier d'un

employeur, j'ai choisi d'anonymiser l'entreprise publique en question. D'autant que j'ai travaillé pour plusieurs entreprises publiques et que j'y ai observé bien des choses similaires. Je tenais également à ne blesser personne, à ne pas jeter l'opprobre sur tel ou tel ancien collègue. J'ai donc légèrement romancé les notes consignées jour après jour dans mon journal intime professionnel. J'ai par exemple interverti des personnages, fusionné certains traits, gommé des détails et flouté certains faits. Bref, ce récit se situe quelque part entre l'auto-ethnographie et le roman, dans un réel fictionné, dans ce qu'Aragon appelait le « mentir-vrai ». Tout est à la fois vrai et faux au sens où tous les détails sont faux, mais le fond de l'histoire, lui, est vrai.

Il y en aura sûrement pour adopter une lecture de bas étage consistant à tenter de deviner qui est qui et quoi est quoi. Sachez que c'est un exercice inutile et trompeur. Ce livre n'est pas un roman à clé. Il n'y a aucun portrait brut. Nul ne saurait se reconnaître pleinement et entièrement dans un des protagonistes. Ces derniers ont d'ailleurs changé de poste depuis l'heure où j'ai écrit ces lignes. Je présente d'ores et déjà mes excuses par avance si jamais quelque ancien collègue se sentait blessé par certains propos à la lecture de ce livre. Ce n'est vraiment pas le but.

J'essaye au contraire de transmettre mon analyse sociologique de S-P avec humour et autodérision. Je n'ai rien contre S-P et mes anciens collègues. Bien au contraire. Certains m'ont déçu, bien entendu, et causé quelques insomnies, mais je suis curieusement parti de S-P avec un sentiment de gratitude. En tant que sociologue, j'ai pris mon pied. J'ai pu vivre le concept de prison dorée pour l'observer dans toutes ses dimensions. Quant à mes amis, ils sont comblés tant j'ai de quoi les divertir : j'ai plus d'anecdotes que si j'avais mille ans.

Si je prends toutes ces précautions oratoires dès l'entame de l'ouvrage, c'est pour éviter les malentendus ainsi que les critiques faciles de ceux qui seraient tentés de crier aux orfraies sans même se donner la peine de l'avoir lu. J'entends déjà d'ici s'élever les voix idéologiques de ceux qui préfèrent la politique de l'autruche. Je sais aussi qu'on vit à l'ère des victimes : certains n'aiment rien tant que se victimiser ; cela leur donne le sentiment d'exister.

Ce livre est en quelque sorte un journal intime professionnel, donc bien évidemment un récit subjectif, fondé sur mon vécu et les innombrables

échanges que j'ai pu avoir avec mes collègues. On pourra toujours me rétorquer que je suis tombé au mauvais endroit et au mauvais moment alors que tout va très bien, Madame la marquise. Libre à chacun de préférer le confort de l'illusion à la crudité du réel !

À travers ce récit, je prends le risque de passer pour un traître aux yeux de mes anciens collègues – dont quelques-uns sont devenus des amis – qui partagent le même diagnostic que moi, mais qui s'insurgeront contre le fait de le porter sur la place publique, suivant le principe qu'il ne faudrait laver son linge sale qu'en famille.

Je comprends leur point de vue. Cependant, quand la famille refuse de laver son linge sale, il est bon que d'autres s'en occupent. Les Service-Publicains me rappellent une découverte faite au Pérou lors d'un voyage humanitaire. Des amis péruviens se moquaient régulièrement du faible niveau de leur équipe de football, mais le jour où j'ai eu le malheur de les imiter en riant des résultats de leur équipe nationale, ils se sont emportés contre moi pour dénoncer le racisme des Occidentaux à leur égard. Rien que ça ! Eux avaient le droit de railler leur équipe, pas moi. Il en va de même à S-P : les Service-Publicains passent leur temps à critiquer leur entreprise, mais ne supportent pas que des personnes extérieures le fassent. Or cette culture du « je crache sur mon entreprise en interne, mais "Chut ! Il ne faut pas le dire à l'externe" » a montré ses limites : l'immobilisme.

Il est aussi cocasse de voir que les premiers à me reprocher aujourd'hui, telles des vierges effarouchées, de publier ce livre étaient les premiers collègues à me dire naguère, en me donnant une tape dans le dos :

– En tant que sociologue, tu dois te régaler. Tu devrais écrire un livre sur S-P !

Je comprends qu'il soit difficile à certains salariés de S-P de lire ce récit. Tel un miroir, ce livre renvoie un reflet de leur vie. Or, comme le rappellent les mots de Balzac en exergue, on n'a pas toujours envie de voir les coulisses de la cuisine.

Ce livre est pourtant en quelque sorte un ouvrage de commande. Quelques jours après mon arrivée, le DG de S-P m'avait demandé de lui faire un rapport d'étonnement. Eh bien, le voici.

Partie 1

« Non, ça ne va pas ! »

Où vous apprendrez quel est le plus beau métier du monde, pourquoi les directeurs généraux sont plus forts en météo qu'Évelyne Dhéliat, ce que deviennent les architectes après avoir construit une tour à La Défense, pourquoi il est stratégique d'emmener ses enfants à Rome l'été, quelles sont les clauses secrètes dans le contrat de travail des chauffeurs de dirigeants, qui divulgue des infos secrètes au Canard enchaîné... et tout plein d'autres choses !

1

Mon médicament à moi

QUE DIABLE SUIS-JE VENU FAIRE dans cette galère ? Seul, avachi sur mon bureau, mon crâne repose entre mes mains. Cela fait à peine trois semaines que j'ai mis les pieds dans l'entreprise « Service Public » et je suis déjà démotivé ! Pis, la dépression me guette : épuisement, lassitude et dégoût prennent chaque jour plus de place dans ma tête.

Je croyais réaliser un rêve en intégrant cette entreprise en tant que directeur adjoint chargé du développement durable ; je vis plutôt un cauchemar. J'ai beau me pincer, la douleur qui en résulte sur ma peau, loin de me réveiller, ne fait qu'exciter mon chagrin. À l'instar du voyageur ayant acheté un billet pour Tahiti mais que l'avion débarquerait en Haïti, une seule question agite mes lèvres : qu'est-ce que je fais là ?

Tout à coup, mon téléphone sonne, et ma tête s'enfonce un peu plus dans mes bras. Je n'ai aucune envie de répondre ; la place est vide, je ne suis pas là. Mon seul désir consiste à oublier un tant soit peu le borborygme dans lequel j'ai mis les pieds, ainsi que certains de mes collègues : les incompetents, les tire-au-flanc, les sous-doués, les découragés, les dépressifs, les lents, les mous, les lâches, les je-m'en-foutistes, les pistonnés et les à-moitié-fous qui m'entourent.

Les réflexes survivent toutefois à la déliquescence mentale si j'en crois le coup d'œil que je jette tout de même en direction du téléphone. Ma collègue préférée m'appelle ; je finis par décrocher.

– Ça va, Denis ? On déjeune ensemble à midi ?

– Non, ça ne va pas !

Qu'est-ce qui m'a pris ? « Ça ne va pas » est une expression barbare dans le monde du travail. Quand un collègue demande « Ça va ? », on répond toujours « Oui ! », « Bien ! », « Super ! », « La forme ! » ou une variante de ce style. La règle veut que toutes les réponses soient bonnes tant qu'elles sont positives. D'ailleurs, dans 99 % des cas, votre collègue se fiche éperdument de votre état : il est déjà à l'autre bout du couloir quand jaillit votre « Ça va bien et toi ? »

Répondre négativement à un « Ça va ? » est de l'ordre du subversif : c'est transgresser un interdit. Dans un monde où le conformisme règne et où l'apparence prime, seuls les vilains petits canards osent avouer aller mal. Il est de bon ton d'aller bien. Et si ce n'est pas le cas, il faut faire semblant, ne serait-ce que par politesse ou par hygiène de vie. Il serait en effet scandaleux d'importuner ses collègues avec ses petits soucis. Que dis-je ? Non pas de les importuner, mais de les contaminer tant les soucis personnels semblent contagieux en entreprise. On s'en méfie ainsi comme de la peste. Non mais oh ! Pour qui se prend-on pour répondre que ça ne va pas ? Chacun est censé laisser ses soucis à la maison ou bien les emballer dans un gros baluchon à déposer à l'entrée pour ne le reprendre que le soir en partant. Entre-temps, tu as un travail, tu n'es pas au chômage, toi, donc tu devrais déjà t'estimer heureux par rapport à tous ceux qui n'en ont pas et qui aimeraient être à ta place. Et si tu n'es pas content, la porte est grande ouverte, on ne te retient pas. Donc, tu es gentil, tu réponds comme tout le monde que tu vas bien et tu bosses sans te poser de questions. Tes problèmes, tu les gardes pour toi : ça ne nous intéresse pas. Et puis, on a tous les nôtres, peut-être même plus que toi. Donc ta vie, ton enfant malade et tes engueulades avec ta femme, cela ne nous regarde pas. Fais comme si tout allait bien et ça va bien se passer, tu vas voir.

– Oh, il a un petit bobo dans le cœur, le petit Denis ? se moque gentiment ma collègue préférée. Qu'est-ce qu'il a comme problème, mon nouveau collègue ?

– Euh, tu as trois jours devant toi ?

– Pas vraiment. Tu me fais un résumé en deux mots ?

– J'en ai marre. Désolé, ça fait trois mots. Tu me l'accordes quand même ?

– Non, ça fait quatre : « j' », « en », « ai », « marre ». Mais ce n'est pas grave. Bon, c'est quoi ton problème ? Ton poisson rouge t'a quitté ? Ton hamster a le sida ?

– Très drôle ! Non, en deux mots, ou en deux phrases si tu préfères, puisque Madame est une puriste, j'ai l'impression que Service Public est une entreprise de fous. Tu te souviens du dessin animé *Astérix aux Jeux olympiques* ? Une des épreuves consiste à obtenir le laissez-passer numéro A38 dans la « maison qui rend fou ». J'ai l'impression de subir la même épreuve, à la différence près que, moi, je n'ai pas de potion magique...

Silence. Elle qui a un sens de la repartie à faire bégayer Laurent Baffie laissa pour une fois passer un blanc. Elle que certains surnomment « la banane », en raison du sourire qui ne la quitte jamais, ne cacha pas son inquiétude, pour une fois :

– Denis, rassure-moi : tu ne vas pas écrire un livre sur Service Public ?

– Non ! m'exclamai-je l'air indigné qu'elle pût me prêter une telle intention.

Il n'en fallut toutefois pas plus pour m'en souffler l'idée. Deux minutes plus tard, mes dix petits doigts s'agitaient dans tous les sens sur mon clavier et, le soir même, j'avais déjà quinze pages de prêtes. Il faut dire qu'à « S-P » – comme on dit pour abrégé –, quand on souhaite faire des trucs « perso » au boulot, on trouve toujours le temps de les faire ; on aura l'occasion d'y revenir.

Pour être tout à fait honnête, l'idée de relater mes (més)aventures professionnelles à S-P m'avait chatouillé l'esprit dès le premier jour. J'y avais néanmoins renoncé de peur de recenser tous les dysfonctionnements du service public à la française sur une feuille des Danaïdes, c'est-à-dire d'accoucher d'une liste sans fin. Et puis je ne souhaitais pas tomber dans le populisme ou la démagogie. À quoi bon ? Il y a déjà tellement de livres qui fustigent les gabegies étatiques.

Mais ce matin-là, trois semaines seulement après mon arrivée mais déjà assommé par tous les obstacles mis devant moi comme devant tous les autres « pigeons » de S-P qui veulent bosser, j'ai craqué : je me suis mis à mon clavier.

Moi, le type à la tête de premier de la classe, le mec à l'apparence si calme, si posée et tranquille, j'ai senti que si je continuais ainsi, sans me défouler, j'allais tomber en dépression ou bien, pire, péter les plombs. Au sens littéral du terme. Car il me prend parfois de sérieuses envies de frapper mon chef et certains de mes collègues.

Bref, pour le bien de l'ordre public, j'ai senti qu'il valait mieux que je me contente de frapper mon clavier. Et je dois dire que taper ces premières lignes me fit du bien. Une heure après ce coup de fil, assise en face de moi à la cantine, ma collègue préférée s'exclama en effet :

– Pour quelqu'un qui ne va pas bien, je te trouve très souriant !

Ce livre, c'est mon remède, mon médicament à moi. Je crois pouvoir dire qu'il m'a sauvé la vie. Ma vie mentale en tout cas. Entre égratigner par écrit quelques collègues et les massacrer en direct, j'ai choisi le moindre mal.

2

Le *job* de mes rêves

CINQ MÉTIERS M'ONT TOUJOURS FAIT RÊVER : rock-star, écrivain, explorateur, commentateur sportif et directeur du développement durable (DDD). Le dernier peut vous sembler moins *fun* que les autres, mais être payé pour sauver la planète et faire en sorte que ses collègues soient en bonne santé, avouez qu'il y a pire comme métier !

Seulement, voilà, je venais de fêter mes trente-quatre ans et je n'étais encore rien de tout cela. Rock-star ? C'était trop tard pour le devenir puisqu'il faut être mort à vingt-sept ans¹. Commentateur sportif ? Je ne l'étais qu'avec mon frère quand on « refaisait le match » en disséquant pendant des heures la moindre rencontre du PSG. Écrivain ? Je l'étais un peu, mais en mode écrivain raté, puisque mes deux romans (publiés sous le nom de Denis M.) ne s'étaient vendus jusqu'ici qu'à trois exemplaires. Explorateur ? À part de mon inconscient les mardis midi quand j'allais chez mon psy, je ne l'étais pas vraiment.

Bref, il ne me restait qu'une seule piste pour réussir ma vie : devenir DDD. Heureusement, je n'en étais pas aux antipodes, puisque je travaillais comme sociologue, consultant et chercheur associé dans ce domaine à la Sorbonne. Je côtoyais donc quotidiennement des gens qui exerçaient le métier de mes rêves.

Un matin, je reçus justement un coup de téléphone d'un directeur du développement durable : celui de Service Public. Ayant entendu parler de moi, il souhaitait m'inviter à dîner afin de faire connaissance. J'acceptai : quand il s'agit de manger gratis, je suis rarement le dernier !

Je me retrouvai donc, quelques jours plus tard, à serrer la main d'un certain Arnaud Zélix-Four devant un grand restaurant parisien. Au cours du repas, alors que la conversation allait bon train, mon amphitryon se

¹Je suis sûr que la dernière en date, Amy Winehouse, fit exprès de disjoncter avant son vingt-huitième anniversaire, histoire de rejoindre ses potes Jimmy Hendrix, Jim Morrison, Janis Joplin et Kurt Cobain au paradis.

mit à me faire du pied. Non pas sous la table, mais pour me proposer de travailler à ses côtés. Ce quadragénaire, qui avait été jusqu'ici directeur d'une filiale de Service Public dans le Sud-Ouest, venait d'être nommé DDD, mais – manque de chance ! – il ne connaissait rien au sujet. C'est pourquoi il souhaitait embaucher un expert comme moi pour être son bras droit et son cerveau gauche.

Je me suis aperçu par la suite qu'il ne connaissait en fait rien à rien, donc qu'il aurait toujours besoin d'un adjoint, quoi qu'il fasse dans la vie. Mais n'allons pas trop vite. Pour l'instant, ce soir-là, je répondis non à ses avances. J'avais voulu dire oui, mais ma langue avait fourché au dernier moment, si bien que c'était un « non » qui était sorti de ma bouche.

Arnaud Zélix-Four sembla presque aussi surpris que moi par mon refus :

– Cela ne vous intéresse pas de mettre en œuvre vos convictions ? Je vous laisse quelques jours de réflexion. Appelez-moi en fin de semaine !

Qu'est-ce qui m'avait pris de dire non ? À la sortie du restaurant, je restai un long moment immobile sur le trottoir. Que signifiait ce lapsus ? Était-ce la peur qu'un de mes rêves se réalise ? Les sexologues ne disent-ils pas qu'il ne faut pas nécessairement chercher à réaliser ses fantasmes ?

Aujourd'hui, avec le recul, je pense que mon ange gardien avait tenté de me protéger ; c'est grâce à lui que ma langue avait fourché. Mais je ne l'ai pas écouté. Dès le lendemain, je téléphonai à Arnaud Zélix-Four pour lui dire « oui ». Directeur adjoint chargé du développement durable, ce n'était pas directeur tout court, certes, mais c'était tout de même un rêve à portée de main que je ne pouvais laisser passer.

3

« Justement, j'allais t'appeler ! »

LE RÊVE MIT TOUTEFOIS LONGTEMPS À SE RÉALISER. Ce n'est qu'onze mois plus tard, début décembre de l'année N, que je reçus enfin la confirmation de mon embauche. C'est aussi à ce moment-là que mon futur patron, Arnaud Zélix-Four, m'appela :

– Denis, le directeur général a besoin de votre aide. Il organise une formation pour le comité exécutif le 6 janvier prochain et aimerait que vous l'anímiez avec lui. Je sais que vous ne commencez officiellement chez nous que le lundi 10 janvier, mais on trouvera un arrangement.

Le DG a besoin de moi pour intervenir devant le « top 10 » des dirigeants de S-P ? Bizarre ! D'un autre côté, cette marque de confiance ne se refuse pas :

– Euh, oui, bien sûr. Mais ça consiste en quoi ? Il faudrait vite caler un rendez-vous avec lui pour préparer le *meeting*, euh la réunion.

M'apprêtant à œuvrer dans une entreprise franco-française, il fallait que je désapprenne le franglais utilisé par les consultants. D'autant plus que c'était la première fois que j'avais passé des entretiens d'embauche au cours desquels personne ne s'était inquiété de savoir si je parlais anglais. En revanche, le DRH m'avait demandé si je parlais créole. Moi qui suis blanc comme un linge, né en Bretagne et qui n'ai jamais mis les pieds dans les DOM-TOM, j'étais tellement surpris par sa question que j'avais failli lui répondre « Est-ce que j'ai une tête à parler créole ? » avant de me raviser en me souvenant que Service Public avait quelques établissements en Outre-mer.

Trois jours après cet appel d'Arnaud Zélix-Four, aucune nouvelle ; je me dis que la formation est tombée à l'eau. J'appelle quand même l'assistante du DG pour en avoir le cœur net ; elle me répond qu'elle allait justement m'appeler. Tu parles, Charles, on ne me la fait pas à moi ! Il doit se passer des phénomènes paranormaux à S-P, car, à chaque fois que j'appellerai quelqu'un, il me délivrera cette même exclamation : « Justement, j'allais t'appeler ! ». À croire que la télépathie fonctionne

à merveille... mais que mes interlocuteurs attendent tout de même que ce soit moi qui fasse le premier pas ! Une fois, une personne m'a fait le coup alors qu'elle ne me connaissait ni d'Ève ni d'Adam et qu'elle n'avait absolument aucune raison de vouloir me joindre. Ce doit être une réponse automatique : dans la plupart des entreprises, on dit « Allô » quand on décroche ; à S-P, on dit : « Justement, j'allais t'appeler ! »

Bref, l'assistante du DG m'informe que la formation du jeudi 6 janvier tient toujours et qu'elle me rappellera dans la journée pour me caser un rendez-vous de préparation avec son chef. Deux jours plus tard, j'attends encore de ses nouvelles. Comme je dois signer mon contrat de travail au service Ressources Humaines (RH), je compte en profiter pour lui rendre visite. Mais, à peine ai-je mis un pied à S-P qu'une grosse femme me saute dessus. Je saute aussi, mais en arrière pour ma part : je déteste que des inconnus fassent preuve de familiarité avec moi.

– Vous êtes bien Denis Monneuse ? me crie-t-elle.

Il y a une question que je me pose depuis longtemps : pourquoi les personnes en surpoids ont-elles besoin de crier ? Est-ce parce qu'elles ont des cordes vocales plus épaisses que la moyenne ? Je n'ai pas le temps de lui poser la question qu'elle embraye :

– Je suis la directrice de la Formation. J'ai appris que tu allais intervenir dans la formation « Service Public 2027 » début janvier. Quel beau baptême du feu pour toi, Denis !

Elle me saute dessus, m'appelle par mon prénom et me tutoie sans me demander mon accord ? Il faut croire que S-P est une grande famille !

Commencer par une formation du top 10 coanimée avec le DG, c'est sûr que c'est un beau baptême du feu, voire un baptême de fou, car rien n'est prêt. Sachant que c'est souvent la première impression qui compte et que, devant le comité exécutif, on n'a pas le droit à l'erreur, je commence à stresser.

Pour me rassurer, la directrice de la Formation me passe la main dans le dos – elle est décidément très tactile – et me lance :

– Ne t'inquiète pas, tu es un expert.

Euh, oui, je connais bien le développement durable. Je peux parler d'écologie, de convivialité et de santé au travail. Mais je suis un expert

« *Justement, j'allais t'appeler !* »

du développement durable, pas un expert tout court. Si l'on me demande de parler de la vie sexuelle des mouches hermaphrodites de l'Alaska du Nord-Ouest, je préfère tout de suite déclarer forfait¹.

¹ Petite parenthèse : d'après les sondages, 99 % des salariés sont en attente de plus de reconnaissance au travail de la part de leur employeur. Personnellement, je fais partie du 1 % restant : je crois que Service Public me surestime légèrement ; il n'y a pas écrit « numéro de claquettes » ou « danse du ventre » sur mon front. Je voudrais d'ailleurs profiter d'avoir la parole pour assurer aux 99 % de mécontents qu'ils ne mesurent pas la chance qu'ils ont. Certes, passer pour une star est plutôt valorisant, mais c'est surtout extrêmement exigeant. Parce que vous êtes soi-disant un surhomme, les gens vous demandent des choses impossibles. Et, comme vous ne voulez pas les décevoir – parce que, s'ils se rendaient compte que vous n'êtes pas une star, le choc serait identique à celui qui consiste à apprendre par inadvertance à soixante ans que le Père Noël n'existe pas –, vous êtes obligé de vous plier en quatre. Certes, vous devenez alors réellement une star, mais à quel prix ? Fin de la parenthèse.

4

« Je vous attendais ! »

LA DIRECTRICE DE LA FORMATION SE PROPOSA de m'accompagner jusqu'au bureau de Chantal, l'assistante du DG. Je n'eus pas le temps de répondre par la négative qu'elle me tirait déjà par le bras. Pourquoi toutes les assistantes s'appellent Chantal ? Et pourquoi toutes les Chantal sont assistantes ? Mystère. Toujours est-il que Chantal s'excusa de ne pas m'avoir rappelé sous prétexte qu'elle ne retrouvait plus mon numéro de téléphone. Il faut dire que l'état de son bureau n'arrangeait guère les choses : soit ce dernier venait d'être bombardé de post-it, soit elle en faisait collection.

Elle me proposa un rendez-vous avec le DG le lendemain à dix-sept heures.

– Demain, c'est-à-dire samedi ? m'étonnai-je à voix haute.

– Ah oui, je me disais bien aussi que c'était bizarre d'avoir une journée vide dans l'agenda ! s'exclama-t-elle.

Chantal me suggéra alors de voir son chef maintenant, à compléter au besoin par un second rendez-vous la semaine prochaine. La directrice de la Formation me fit alors un grand sourire en susurrant :

– Je t'attends pour t'offrir un café après !

Je n'eus pas le temps de refuser que le DG sortit de son bureau et s'exclama, lui aussi fort souriant :

– Ah, je vous attendais !

Il m'attendait ? Ah bon ? Il n'était absolument pas prévu que je passe. Mais qu'est-ce qu'ils ont tous à mentir dans cette boîte ?

Je m'assieds dans le fauteuil en cuir qui me tend les bras puis relève la tête : on est au cinquantième et dernier étage de la tour Service Public à La Défense. Comme le DG s'aperçoit que j'admire béatement la vue de son bureau, il joue le guide touristique, pointant du doigt les monuments qui se dressent à l'horizon : le Sacré-Cœur, la tour Montparnasse, Notre-Dame et les deux tours ennemies, celles des concurrents X et Y.

– Vous noterez que, depuis mon bureau, je surveille la concurrence ! pouffa-t-il.

J'avais surtout en tête, pour ma part, la journée que nous devons animer début janvier et pour laquelle rien n'était prêt. J'avais donc moins le cœur à rire qu'à stresser, mais, comme j'avais six mois de période d'essai devant moi, je me mis à rire avec lui à gorge déployée.

C'est à ce moment-là qu'entra le Directeur de l'Organisation et du Changement que le DG avait prié de nous rejoindre toute affaire cessante et qu'il me présenta comme « le Doc » dans un nouvel éclat de rire. J'aime bien le titre oxymorique que porte le Doc. C'est un peu comme si l'on créait une direction du Risque et de la Sécurité ou bien, plus poétiquement, de la Stabilité et du Mouvement.

Mais nous n'étions pas réunis pour dissenter des titres ronflants des uns et des autres. C'est pourquoi le DG nous tendit le programme de la fameuse journée du 6 janvier et nous demanda ce qu'on en pensait. Le Doc y jeta un œil puis s'écria :

– Ce n'est pas la bonne version du document ! Il y en a une plus récente.

Le DG le toisa du regard et souligna malicieusement :

– D'après le Doc, nous n'aurions pas le bon doc sous les yeux ?

Bref, question vanne, il envoyait du lourd, le DG. Celle-ci correspondait par exemple au niveau trois sur l'échelle Carambar.

– Ici, tout est lent et compliqué, me glissa le DG.

Sa remarque sonna comme un avertissement qui me glaça le sang.

En attendant que Chantal nous retrouve la dernière version du programme, nous devisâmes de la météo. Il est vrai qu'avec sa baie vitrée ouverte sur tout l'Ouest parisien, l'avis du DG sur cette question comptait au moins autant que celui d'Évelyne Dhéliat.

Dix minutes plus tard, nous avons enfin le programme à jour entre les mains. Première information : il ne s'agissait pas d'une formation *pour* le comité exécutif mais *par* le comité exécutif ; Arnaud Zélix-Four n'avait donc rien compris. Le top 10 de Service Public devait former pendant dix jours – donc un jour chacun – les cadres à haut potentiel du groupe qui seront amenés à les remplacer dans quelques années ; d'où le titre « Service Public 2027 ».

Le DG se lança ensuite dans un exposé détaillé de la logistique du jour J : le lieu, l'horaire et la qualité du restaurant qui nous accueillerait à midi n'eurent bientôt plus de secrets pour moi. Son assistante aurait néanmoins pu me donner ces infos à sa place. Parce qu'entre le salaire du DG, celui

du Doc et, plus modestement, le mien, Service Public venait de cracher au bas mot cinq mille euros pour ce qu'une personne moins qualifiée aurait très bien pu faire (et peut-être même mieux) pour dix euros de l'heure.

Il ne nous restait plus que cinq minutes avant le prochain rendez-vous du DG quand ce dernier se décida enfin à m'expliquer ce qu'il attendait de moi :

– Je voudrais que vous nous fassiez un exposé sur le changement durable. Vous avez besoin de combien de temps pour cela ?

Le changement durable ? C'est quoi ce truc-là ? Je connaissais l'agriculture, le tourisme et le développement durables ; le changement durable, non, pas encore. Mais, puisque la mode est au durable, à la rigueur pourquoi pas ? Bon, combien de temps me faut-il pour parler d'un sujet que je ne connais pas ? Je fais mine de réfléchir tout en jetant un œil sur le programme : d'après la dernière version, une heure et demie m'était dévolue ? C'est donc ce que je suggérai.

– Parfait ! répondit le DG. C'est exactement ce qu'on avait prévu !

Bingo ! J'avais réussi à lire le document correctement : je suis vraiment trop fort. Le DG dessina tout de même quelques ratures supplémentaires sur sa feuille, retarda d'une demi-heure le début de la journée de formation, allongea le temps de la pause déjeuner et m'accorda finalement une demi-heure de rab' « au cas où les hauts potentiels auraient des questions pertinentes à vous poser » ; il avait l'air d'en douter. Après avoir ainsi bouleversé tout le programme, il conclut en me regardant :

– Vous passerez finalement à seize heures au lieu de quatorze heures.

Satisfait, le DG dégaina son smartphone, ce qui signifiait, d'après le coup de coude que je reçus du Doc, que l'audience était finie : nous devions déguerpir. Je m'inquiétai toutefois de ce qu'il adviendrait de l'intervenant qui était initialement prévu à seize heures.

– Ben, il passera après vous ! lança le DG, plongé dans la lecture de ses e-mails.

– Mais, osai-je reprendre la parole, si tout est décalé de deux heures, à en croire la seconde page du programme, le dernier intervenant ne passera qu'à vingt et une heures !

– Ah, il y avait une deuxième page ? Bonne remarque, on a bien fait de vous embaucher, Denis Monneuse ! grommela le DG dans la barbe qu'il n'avait pas. Écoutez, on ne va pas se prendre la tête, on va faire simple : on annule les deux derniers intervenants. Denis,

« *Je vous attendais !* »

vous passerez en dernier ; on finira ainsi à dix-huit heures. Je viens de me souvenir que j'ai la galette des rois de l'autorité de régulation juste après. Ça me gave d'y aller, vous ne pouvez pas savoir. En plus, les galettes, j'aime pas ça. Et puis je vais encore me faire engueuler par ma femme qui s'inquiète pour mon cholestérol ! Mais bon, si je loupe leur galette, les régulateurs vont nous taper sur les doigts au moindre petit problème. Nous, on s'en fout et, eux, ça les fait bosser. Faut bien qu'ils cessent d'hiberner un peu de temps en temps ! Mais bon, ça fait couler des articles dans les médias. Après, le ministre de tutelle n'est pas content, donc mieux vaut éviter ça.

Avant que le DG ne replonge dans son smartphone dernier cri, je m'autorisai une ultime question :

– Les quinze hauts potentiels qui vont suivre cette formation, ils ont été sélectionnés par qui et comment ?

– Au pif ! répondit-il tout de go en pointant son nez avec son index dans un nouvel éclat de rire.

Je crus tout d'abord à une blague, mais cela n'en était pas une. Dire que je consacre trois heures de cours à la fac pour enseigner à mes étudiants tout un tas de méthodes de détection des hauts potentiels ! J'aurais mieux fait de leur raconter des blagues pendant ce temps-là, vu ce qui les attend plus tard en entreprise.

Le Doc et moi finîmes par lever le camp. En attendant l'ascenseur, j'entendis le DG ouvrir sa porte pour le rendez-vous suivant en s'exclamant : « Ah, je vous attendais ! » Il fait le même coup à tout le monde apparemment !

5

Un café pour réussir

JE SORTIS UN PEU GROGGY DE CETTE RENCONTRE AVEC LE DG : il m'avait plus parlé de la météo du jour que du programme de la formation à venir ! D'un autre côté, je me sentais utile : j'étais le seul à avoir noté qu'il y avait une seconde page au document. Sans moi, les deux dernières interventions de la journée n'auraient pas été annulées et, le jour J, cela aurait créé une belle pagaille ! Une question me tarauda toutefois l'esprit : avais-je vraiment eu besoin de faire tant d'études pour en arriver là ?

J'étais ainsi perdu dans mes pensées quand une main se posa sur mon épaule. À mon cri d'effroi, la directrice de la Formation – qui était totalement sortie de mes pensées – répondit calmement :

– On va prendre un café ?

Après le cinquantième étage, je fis donc connaissance avec le deuxième lieu le plus important de Service Public : la cafétéria.

– Je suis ravie que tu prennes ton premier café service-publicain avec moi ! me lança la directrice de la Formation dans un regard de braise. Tu sais, c'est important de savoir prendre un café, si tu veux réussir à S-P.

Savoir faire du café, je savais que c'était important pour réussir en tant que stagiaire. Mais qu'il existe également tout un savoir-faire autour de la prise du café, non, ça, je l'ignorais. S'apercevant de ma perplexité, mon interlocutrice prit soin de préciser sa pensée :

– À S-P, tout se passe autour d'un café : tu fais connaissance, tu crées des liens, tu prends des rendez-vous, tu refais le monde... Tu t'en rendras vite compte. Pour changer de sujet, qu'est-ce qui t'amènes à Service Public ? Pourquoi nous avoir rejoints plutôt que Putain et Bigleux ?

– ???

– Oui, c'est comme ça qu'on surnomme nos concurrents. Putain, parce qu'ils sont prêts à tout pour aguicher de nouveaux clients. Bigleux, parce que si leurs clients avaient de bons yeux, ils n'achèteraient pas leurs services de m... Tu noteras que je ne prononce pas le mot en entier pour ne pas être vulgaire !

Ah oui ? Et sa mini-jupe dans laquelle elle boudine ? Et son gros décolleté ? Elle ne trouve pas ça vulgaire ? C'était à se demander si ses vêtements avaient rétréci à la machine ou si elle portait volontairement des vêtements trop petits. Tout en priant pour que ses implants PIP ne m'explodent pas en pleine figure, je tente une phrase bateau :

– Ils sont sympas les locaux !

– Tu plaisantes, j'espère ? Si tu croises un jour l'architecte, tu lui mettras un coup de boule de ma part !

Devant mon air interloqué, elle m'explique :

– Ici, il est formellement interdit de toucher à quoi que ce soit sans l'accord de l'architecte. Or, comme ce dernier a fait fortune grâce à l'édification de notre tour, il passe la moitié de l'année aux Maldives avec une midinette qu'il a fini par épouser. Donc il n'est pas facilement joignable. Et si on se met, ne serait-ce que trente secondes, à sa place, on peut comprendre qu'il ait autre chose à faire que de répondre au téléphone à des questions connes (mais pourtant indispensables) telles que : « Ça vous dérange si on repeint la porte des toilettes en bleu ? » Une fois par an, il passe faire le tour des locaux pour s'auto-congratuler devant la beauté de son « monument ». Parce que, lui, il n'appelle pas ça une tour mais un *monument*. C'est vrai qu'il a plus mis l'accent sur le côté esthétique que sur le côté pratique. Tu connais le directeur de l'Immobilier ? Un homme qui ressemble un peu à Carlos. Pas le chanteur, le terroriste. Eh bien, quand l'architecte passe, il...

La sonnerie de mon téléphone empêcha mon interlocutrice de finir son histoire. Chantal me proposait de faire un déplacement à Tours avec le DG pour la galette des rois du 5 janvier. Cela nous permettrait de faire plus ample connaissance et de mettre la dernière touche à la préparation de la formation du lendemain. La dernière touche ? Ah bon ? On a à peine commencé !

6

« Nous sommes tous dans le même bateau ! »

MERCREDI 5 JANVIER, à l'aube, je me retrouve donc à attendre sur le trottoir devant chez moi qu'une grosse voiture déboule avec le DG et son chauffeur à l'intérieur. Avec une demi-heure de retard, une berline noire s'arrête en klaxonnant. Le DG entrouvre sa vitre pour me lancer dans un gloussement dont il a le secret :

– Alors, vous venez faire un petit tour à Tours avec moi ?

Houlàlà, il a l'air en forme ; pas moi : je ne suis pas du matin. Je note tout de même dans un coin de ma tête que, si je veux faire carrière à S-P, en plus d'apprendre à prendre des cafés, il va falloir que je révise mes bouquins de blagues.

Au cours du trajet, le DG n'a aucunement envie de parler boulot. La journée de formation du lendemain lui semble encore lointaine : on a largement le temps d'aviser à son contenu d'ici là. Il a plutôt besoin de débriefer ses déboires familiaux. Son chauffeur et moi, coincés pendant deux heures à ses côtés, lui tenons lieu de confidentes obligés. En résumé, ses enfants sont des cons ou des bons à rien (ça dépend lesquels) et sa femme l'agace alors qu'après une journée de travail, il n'a qu'une seule envie : qu'on le laisse siroter un whiskey peinard sur le canapé en lisant son journal. Il était néanmoins fier de lui, car il lui était venu une idée formidable pour forcer ses enfants à se cultiver : les emmener à Rome l'été prochain. Comme ils mourront de chaud, ils seront ravis de se réfugier dans les musées climatisés. Pas bête ! Il fait des blagues pourries, certes, mais il a aussi de bonnes idées : il n'est pas DG pour rien.

Au bout d'une heure, nous nous arrêtons dans une cafétéria au bord de l'autoroute pour prendre le petit-déjeuner. Son téléphone sonne. Il grogne, car c'est sa femme qui l'appelle. Il décroche néanmoins, se lève et marche tout en faisant de grands gestes. Puis il raccroche et s'assied à une autre table. Il est à deux doigts de se remettre à manger quand il relève la tête :

un homme en face de lui le regarde d'un air stupéfait. Et cet homme ne ressemble ni au chauffeur ni à moi-même, mais plutôt à un inconnu qui revient de vacances et se demande qui est l'hurluberlu qui s'apprête à taper dans l'assiette de sa femme pendant que celle-ci est aux toilettes. Assis deux tables plus loin, le chauffeur et moi lui faisons de grands signes pour qu'il comprenne qu'il s'est trompé de table. Il nous rejoint :

– Pourquoi avez-vous changé de table ?

Nous nous regardons stupéfaits : nous n'avons pas bougé.

– Si, vous avez changé de table. Bon, ce n'est pas grave. C'est à qui ce verre ? À moi ? J'avais pris du jus d'orange, moi ? Bon, si vous le dites. Euh, on parlait de quoi ? Ah oui, de mes futures vacances à Rome ! Je vous ai dit que... ?

Et le voilà reparti dans une série d'anecdotes. Ce bonhomme gras-souillet, directeur général d'une des plus grandes entreprises publiques françaises, on pourrait croire qu'il a réussi sa vie. Mais les apparences ne trompent qu'un temps. Il n'arrête pas de dauber sur sa famille. Même professionnellement, son *job* l'ennuie. Son rêve serait de monter sur scène pour se lancer dans le *one man show* ou au moins jouer du Molière. J'ai envie de lui rétorquer que rien ni personne ne l'empêche de passer à l'acte si ce n'est son manque de courage. Pour détrôner Muriel Robin et Gaspard Proust, il faudra tout de même qu'il élève son niveau de blague.

Cinq minutes avant d'arriver à Tours pour une réunion avec l'ensemble des managers de la région, suivie d'une galette des rois, le sens du devoir lui revient subitement à la mémoire. Il attrape son téléphone et bombarde son assistante de questions :

– Chantal, dites-moi tout. C'est quoi cette réunion ? Il y aura qui ? Qu'est-ce que je dois dire ?

L'assistante lui dicte alors patiemment les éléments de langage qui lui avaient été communiqués par e-mail. Non conviés à la réunion, le chauffeur et moi allons faire un tour en ville. J'essaye alors de lui faire cracher quelques infos sur son chef. C'est ainsi que j'apprends que son éternel sourire est trompeur : à force de mobiliser ses zygomatiques, ceux-ci se sont coincés, son sourire est figé¹. Il paraît qu'il prend pourtant un

¹ Les médecins appellent cette maladie « le syndrome de l'hôtesse de l'air » du fait de ces femmes à qui l'on a demandé de sourire trente années durant et qui ne parviennent plus à relâcher la bouche quand vient l'heure de la retraite.

malin plaisir à encourager une personne qui se plante à poursuivre pour voir jusqu'où elle peut s'enfoncer. Puis, en une phrase assassine, il enterre le bonhomme en question avec un coup de machette entre les deux yeux que ne renierait pas un Hutu sanguinaire.

Une fois que Tours n'eut plus de secret pour nous, nous rejoignîmes le DG au moment précis où celui-ci entamait son discours de galette des rois :

– Chers amis, je suis bien évidemment venu vous souhaiter la bonne année. Mais la première chose que je voudrais vous dire aujourd'hui, c'est que nous sommes tous dans le même bateau.

La moitié de la salle se marre, le plus discrètement possible néanmoins : nous sommes entre gens de bonne compagnie. Le DG fronce les sourcils, il sent que quelque chose se passe, mais fait semblant de ne rien voir et poursuit son discours. S'il avait écouté les infos ce matin, il aurait su qu'un paquebot de croisière transportant mille cinq cents passagers avait chaviré la veille dans la Méditerranée. Bref, sa métaphore maritime n'était pas bien trouvée.

Dans la voiture, au retour, il passa un savon par téléphone à Chantal :

– Vous n'auriez pas pu me prévenir qu'un bateau avait coulé ? Faut tout faire tout seul ! J'ai beau être directeur général, y a personne pour m'aider !

Le soir, dans mon lit, je dresse le bilan de la journée : le DG m'a parlé de tout sauf de la formation du lendemain. Mais le bilan est tout de même globalement positif : mon N+2² me fait marrer.

² Mon N+1 est mon supérieur hiérarchique (Arnaud Zélix-Four). Mon N+2 est le supérieur hiérarchique de mon supérieur hiérarchique (le DG).

7

Un déjeuner trop arrosé

LE LENDEMAIN, JE CROISE LE DG dans l'ascenseur qui nous mène au quarante-neuvième étage où se déroule la formation des hauts potentiels de l'entreprise : plus qu'un étage à monter et ce seront eux les chefs !

– Chantal vous a averti que le planning de la journée a été modifié ? s'enquiert mon coanimateur.

Non, mais j'apprendrai trois jours plus tard qu'elle avait laissé un message sur le répondeur d'un salarié dont le nom de famille est Denis : elle avait confondu mon prénom et mon patronyme.

– Ce n'est pas grave, car le programme a rechangé depuis ! sourit le DG.

Cela ne m'amuse pas autant que lui : il y a tellement de versions différentes des ordres de passage des uns et des autres que je suis totalement perdu. Le programme changera d'ailleurs encore plusieurs fois au fil de la journée. En revanche, le contenu des interventions n'est jamais abordé : je n'ai aucune idée de ce que diront les orateurs avant et après moi.

Au cours de la matinée, je n'écoute que d'une oreille les exposés de mes devanciers, car un souvenir accapare mon esprit. Lorsque j'avais annoncé à ma tante, qui a fait toute sa carrière à S-P, que j'allais y travailler, elle m'avait conseillé ceci :

– Ne bouge pas, n'entrepris rien, sinon t'es mort. Cette boîte est un véritable panier de crabes. Si tu essayes d'innover, tu vas te prendre des obus de tous les côtés : c'est pire que le Chemin des Dames. Alors que si tu ne fais rien, tu seras bien vu, tu pourras même être promu !

Et voilà que la première chose que l'on me demande de faire, c'est de former les futurs dirigeants au changement ! Je dois leur dire quoi, moi, alors ? D'y renoncer ?

Vers midi, la directrice de la Formation nous rejoint. Son *job* consiste visiblement à s'empiffrer avec les salariés en formation et à en draguer

un afin de perdre le soir les calories gagnées au déjeuner. À en juger par son embonpoint, elle remplit mieux la première mission que la seconde.

La mission que je me fixe, pour ma part, est d'éviter d'être à sa table. Je vise alors celle du DG. Avec deux étiquetés « haut potentiel » – l'équivalent du label rouge pour les salariés –, nous formons une table de quatre, et le sommelier nous sert du Château la Renommée : sympa de commencer par un grand cru de saint-émilion en entrée !

Quelques minutes plus tard, le DG est aussi rouge que son verre, et son sourire semble plus naturel que jamais. Pour une fois, il ne daube pas sur sa propre vie, mais sur celle des autres, en l'occurrence celle des salariés vedettes de la maison qu'il appelle « les starlettes » : Monsieur A., à la carrure de jockey, qui porte des épaulettes pour ressembler à Musclor et faire en sorte que ses collaborateurs cessent de le surnommer « le nain » ; Madame B., qui a dû faire appel au service après-vente pour corriger le tir à la suite de sa dernière opération de chirurgie esthétique ; Monsieur C., qui est accusé de harcèlement sexuel chaque année sur les petites stagiaires qu'il recrute, etc.

Le bonheur des DG est qu'ils sont informés de tous les petits secrets de l'entreprise ; leur malheur est que leur fonction leur interdit de tout balancer. Je rêve pourtant qu'un jour, un dirigeant fasse sa crise de la soixantaine et raconte tout ce qu'il sait dans un livre avant de se reconverter en marchand de noix de coco aux Bahamas. Malheureusement, cela n'arrive jamais. Sauf là, en direct, sous mes yeux, à chaque nouveau verre de vin servi au DG.

Nous avons également eu droit aux potins sentimentaux de l'entreprise. Une des facettes les plus méconnues de la fiche de poste du DG de Service Public consiste apparemment à assurer un service « après couple ». Car, quand un directeur couche avec la cheffe du service A puis avec celle du service B, ces deux services ne coopèrent plus, il faut les restructurer. Il faut aussi trouver un moyen d'exfiltrer discrètement la femme disgraciée qui menace de se venger.

Savoir qui s'amourache de qui à S-P est amusant cinq minutes. Mais le plus truculent demeure toutefois les relations avec le monde politique. Quand Nicolas Sarkozy avait atteint la plus haute marche du podium et se piquait d'être non seulement le président de la France mais aussi celui de Service Public, ses amis bénéficiaient de renvois d'ascenseur. Le DG

recevait donc des coups de fil de l'Élysée avec des conseils sur la stratégie à adopter et des noms de personnes à recaser. Quand ces dernières étaient vraiment trop loufoques sur le plan des compétences, le DG leur confiait un emploi fictif ou une mission honorifique. Concrètement, il leur demandait de réfléchir à l'évolution stratégique de l'entreprise. Ce qu'il ne leur précisait pas, en revanche, c'était que les projets qu'ils proposaient partiraient directement à la poubelle. Au bout de quelques mois, certains finissaient par comprendre qu'ils bénéficiaient d'un placard doré et arrêtaient de réfléchir (mais continuaient de toucher leurs émoluments) ; d'autres, plus naïfs ou plus sûrs d'eux, s'entêtaient à bombarder le DG d'e-mails intitulés « j'ai eu une idée de génie », tandis que Chantal avait pour consigne de répondre au nom de son chef « Votre idée est intéressante, je vais y réfléchir » avant de supprimer le message et de vider la corbeille.

L'alternative pour le DG consistait à leur confier volontairement une mission casse-gueule puis, six mois après, quand tous les médias spécialisés avaient souligné leur échec, il convainquait l'Élysée d'arrêter le massacre. Les amis du petit Nicolas (Clotaire, Alceste, Maxence et les autres) se voyaient alors muter à S-P à des postes à moindre responsabilité mais avec des titres tout aussi ronflants pour ne pas les froisser. Certains, vexés par cette relégation, menaçaient régulièrement de donner leur démission. Le DG, lui, rêvait qu'ils mettent leur menace à exécution !

Malheureusement, les présidents de la République et les ministres de tutelle ne sont pas les seuls à avoir des amis au chômage. Des clients importants de S-P avaient des amantes à caser, des partenaires avaient des petites sœurs qui rêvaient de travailler dans ce secteur d'activité, des dirigeants avaient pitié de leur beau-frère sans le sou, etc. Bref, le DG devait se dépatouiller devant le casse-tête chinois de la conciliation entre compétences et révérences. Dur, dur d'être DG !

Au cours du déjeuner, le DG essaya régulièrement de nous faire pleurer sur son sort, mais c'était surtout son bureau à lui qui ressemblait au bureau des pleurs, puisque s'y présentaient régulièrement des salariés en larmes parce qu'on ne voulait pas leur confier une mission stratégique, parce que leur génie était incompris ou bien parce qu'ils avaient un parent à recaser quelque part.

Le DG indiqua aussi gérer des problèmes plus prosaïques. Un directeur qui avait de l'influence dans le monde politique venait par exemple de temps en temps au travail avec son chien. Officiellement, nos amis les animaux ne sont pas admis au siège de S-P pour des raisons de sécurité, mais cet homme n'était pas influent pour rien : le DG fit passer le message de fermer les yeux sur son animal de compagnie. C'était à se demander si S-P ne lui octroyait pas en plus le droit de faire passer en notes de frais les boîtes de croquettes pour chien ! Du coup, un autre directeur se permit lui aussi d'amener son animal domestique au bureau. La différence, c'est que son poisson clown, jusqu'à présent, personne ne s'en était plaint. Il faut dire qu'il aboyait moins.

Ma conclusion du déjeuner fut que le DG ne tenait pas l'alcool et qu'il était donc facile de le faire parler. J'apprendrais plus tard que le chauffeur avait reçu comme ordre de la part de la femme du DG de veiller à limiter la consommation de son mari le soir lorsqu'il était convié à des dîners. Manque de chance, le chauffeur ne semblait pas investi de la même mission à midi. Autre enseignement du repas : le *Canard enchaîné* était sacrément bien renseigné : tout ce que j'avais pu y lire sur les dérives de Service Public semblait vrai. Je compris ainsi pourquoi ce journal trônait tous les mercredis sur le bureau des directeurs : c'était une source d'information non négligeable pour eux.

Comme j'ambitionnais de devenir un jour DDD à la place de mon chef, j'inscrivis discrètement « m'abonner au *Canard enchaîné* » en haut de ma « *to-do list* » quand une idée saugrenue me vint subrepticement à l'esprit : et si c'était le DG qui les informait ?

COMMENT ON M'A démotivé

Savez-vous pourquoi les dirigeants sont forts en météo ? Quelles sont les clauses secrètes inscrites dans le contrat de travail de leurs chauffeurs ? Qui divulgue des infos confidentielles au *Canard Enchaîné* ? Ce qu'est le « Koh-Lanta RH » ? Comment faire pour que les salariés n'oublient jamais leur carte de cantine ? Comment partir 15 jours en vacances en ne posant qu'un seul jour de congé ? Pourquoi des femmes de ménage assistent à des vernissages de peintres austro-hongrois ?

À travers cent portraits et anecdotes, Denis Monneuse raconte avec humour les découvertes qu'il a faites en travaillant pendant un an au sein d'une entreprise publique. Il y a rencontré des glandeurs, des « pigeons » et des incompetents. Mais aussi et surtout des gens de bonne volonté au départ qui finissent totalement démotivés. Pourtant, aucun ne démissionne car la soupe est bonne : c'est le piège de la prison dorée.

Ce livre est le récit de ce qui l'a fait rire et pleurer afin de montrer l'envers du décor et comprendre les (dys)fonctionnements ordinaires d'une grande entreprise française.

Denis Monneuse est sociologue.

Il est le directeur du cabinet de conseil « Poil à Gratter », conférencier, enseignant en RH à l'UQAM et chroniqueur à *Entreprise & Carrières*. Il travaille essentiellement sur la santé et la QVT, la gestion du changement et l'égalité au travail entre les femmes et les hommes.



ISBN : 978-2-8073-2726-9



9 782807 327269