

Préface

Isabelle Barth

*Professeure des Universités en sciences de gestion
Auteure et conférencière
Université de Strasbourg*

J'ai toujours aimé les histoires, les vraies histoires, pas celles qui provoquent du conflit !

Raconter une histoire, c'est passer des messages implicites, c'est révéler ce qui est caché, c'est être mieux entendu qu'en prononçant des leçons classiques.

On le sait depuis l'enfance avec l'histoire du soir que nous ont lue nos parents, juste avant d'éteindre la lumière.

Nous avons entendu, nous avons écouté, nous avons gardé en mémoire ces récits qui nous ont ensuite amenés à interpréter le monde qui nous entoure.

Le management serait-il propice aux contes et légendes ?

Ce livre nous dit que OUI, et cela par deux voies très différentes :

- La première est sur la forme : raconter des histoires d'hommes et de femmes permet de rendre le management plus acces-

LES MARIONNETTISTES

sible à tous ceux et celles qui veulent le comprendre, comme manager, futur manager ou managé (c'est-à-dire à peu près tout le monde).

- La seconde est de nous mettre en garde sur toutes les croyances qui parcourent le monde du travail. Comment ? En mobilisant des cadres théoriques dûment éprouvés pour décrypter les situations ainsi racontées.

On retrouve là la double compétence de Virginie Roquelaure et Ludivine Adla : elles sont enseignantes ET chercheurs. Leur ouvrage restitue ce double objectif : d'enseignement, en faisant passer des messages, et de recherche, en allant bien au-delà de la transmission.

Ce livre dresse un pont entre les théories et la vraie vie au travail, entre des situations concrètes et singulières et la montée en généralisation qui permet de sortir de la contingence pour donner du sens à chaque cas particulier.

Il nous rappelle que le management est avant tout une aventure profondément humaine. Derrière les graphiques, les organigrammes, les tableurs et les process, il y a toujours des femmes et des hommes, avec leurs espoirs, leurs doutes, leurs talents parfois insoupçonnés, mais aussi leurs fragilités. C'est cette dimension intime, parfois invisible, que les auteurs nous dévoilent.

Plutôt que de proposer une série de recettes toutes faites, elles nous invitent à un voyage lucide et sensible au cœur de la réalité managériale. Lucide, car il ne s'agit pas de masquer les zones grises du management, ni les jeux de pouvoir qui s'y exercent ; sensible, parce qu'il est animé par la conviction profonde qu'un management humaniste peut s'incarner et transformer en profondeur la vie des organisations.

Dans un monde où le travail n'est plus seulement un moyen de subsistance mais un vecteur d'identité et de reconnaissance sociale, le manager devient le garant de la quête de sens. Il se trouve au carrefour des attentes : celles de la direction, qui lui demande des résultats tangibles, et celles de ses équipes, qui aspirent à évoluer dans un environnement respectueux et porteur.

Être manager, c'est accepter de se tenir sur cette ligne de crête : répondre aux exigences de l'organisation sans jamais perdre de vue l'humanité des personnes qui la composent. C'est porter une vision, mais aussi savoir l'incarner par des gestes simples : écouter véritablement, reconnaître un effort, encourager une initiative et protéger un collaborateur des excès d'une pression extérieure.

À ce stade, je dois avouer que, si j'ai toujours aimé les histoires, j'ai toujours détesté les spectacles de marionnettes : ces objets manipulés par des créatures habiles et invisibles. Je dois reconnaître que le titre de l'ouvrage illustre bien ce que vivent de nombreux managers.

Ils (ou elles) sont nombreux à rêver de devenir managers, pensant qu'ils y trouveront une ascension sociale, un espace de liberté, voire une position de prestige. Mais, très vite, la réalité les rattrape. Car si le management offre une parcelle de pouvoir, celui-ci est toujours fragile, relatif et conditionné.

À bien des égards, le pouvoir du manager est une illusion : il croit tenir les rênes, mais il n'est que l'un des acteurs d'un théâtre plus vaste. Cette prise de conscience, parfois douloureuse, fait tomber bien des illusions. Mais elle ouvre aussi la voie à une posture plus mature : celle du manager qui sait qu'il ne peut pas tout, mais qui choisit d'agir malgré tout, avec intégrité et courage, dans la sphère d'influence qui est la sienne.

Ce livre invite précisément à ce passage : quitter les chimères d'un pouvoir absolu pour entrer dans la responsabilité concrète d'un pouvoir partagé.

On aime souvent présenter le management sous des couleurs éclatantes : leadership charismatique, engagement des équipes et réussite collective. Pourtant, derrière ces images séduisantes, se cachent des zones plus sombres : manipulations subtiles, rivalités internes, jeux d'ego et injustices silencieuses. Ces zones grises ne doivent pas être ignorées : les taire reviendrait à se condamner à les subir.

C'est pourquoi cet ouvrage ne se contente pas de célébrer les réussites, mais s'attarde aussi sur les désillusions, les épreuves,

LES MARIONNETTISTES

les impasses. C'est en comprenant ces réalités, parfois dures, que l'on peut se donner les moyens de les transformer.

Chaque histoire est un miroir dans lequel le lecteur pourra se reconnaître, directement ou indirectement. Chaque analyse offre des clés pour comprendre, mais aussi pour agir autrement.

Cet ouvrage s'adresse à tous : au jeune diplômé qui rêve de devenir manager, au professionnel déjà en poste qui cherche à donner plus de sens à sa pratique, mais aussi à tout collaborateur qui veut comprendre les dynamiques invisibles qui traversent son organisation.

En ouvrant ce livre, vous trouverez une invitation à réfléchir, à ressentir, à partager. Invitation à regarder autrement vos expériences professionnelles, à déceler les mécanismes invisibles qui les traversent, et à imaginer des façons nouvelles d'y répondre. Invitation, enfin, à devenir acteur de changement, à votre échelle, dans votre équipe, votre organisation, votre quotidien.

Car le management n'est pas figé. Il évolue avec les époques, avec les cultures, avec les personnes. Chaque manager écrit une page de cette histoire collective. Et chacun, par ses choix, peut décider d'incarner un management qui construit plutôt qu'un management qui détruit.

En définitive, ce livre n'a pas pour but de vous rassurer, mais de vous éveiller. Non pas de vous donner des certitudes, mais de vous offrir des repères. Non pas de vous imposer une voie, mais de vous inviter à tracer la vôtre.

Maintenant, à chacun d'écrire son propre livre : « Il était une fois... »

Introduction

Vous pensez qu'un bon manager est avant tout un leader bienveillant qui inspire et fédère ses équipes ? Cet ouvrage va vous surprendre en vous révélant une réalité bien plus complexe...

Devenir manager s'érige souvent en emblème de réussite : l'aboutissement d'un rêve que l'on croit à portée de main, pour peu que l'on conjugue l'effort à la compétence. Dans les faits, pour décrocher ce Graal, il faut comprendre et surtout accepter qu'être manager, c'est jouer dans un théâtre social où s'affrontent ambitions personnelles et politiques internes.

Et si tout ce que vous aviez perçu du management n'était qu'une illusion ?

Dans cet ouvrage, en tant que chercheurs, nous nous attaquons frontalement aux mythes dorés du management. Déjà habituées des pages de *Forbes*, *Les Echos* ou encore *Harvard Business Review* où nous signons régulièrement des chroniques acérées, et également auteurs de plusieurs ouvrages scientifiques en management, nous n'avons pas écrit ce livre pour flatter les égos. Non, nous l'avons écrit pour bousculer vos certitudes et vous confronter aux zones grises du management : celles que les beaux discours des séminaires d'entreprise ne mentionnent jamais.

À travers nos recherches, nous levons le voile sur l'envers du décor du management. Pour mieux le comprendre, commen-

LES MARIONNETTISTES

çons par nous immerger dans deux situations professionnelles que vous avez peut-être déjà vécues.

Vous quittez exceptionnellement le bureau à 16 heures et votre supérieur hiérarchique vous lance un « bon après-midi » avec un sourire narquois. Vous vous sentez probablement déstabilisé, voire en colère à la suite de cette remarque faite publiquement. Sous couvert d'humour, ces petites phrases anodines visent à créer un sentiment de culpabilité chez l'autre.

Vous pensez alors avoir transgressé une norme morale. Il s'agit en réalité d'une forme de manipulation consistant à altérer les perceptions d'un individu en l'incitant à se conformer à ses propres attentes.

Dans la même lignée, imaginons que votre supérieur vous convoque à un entretien informel pour faire le point sur votre travail. Au premier abord, le ton semble plutôt amical : il vous félicite pour l'atteinte de vos objectifs. Au fil de la conversation, il en profite également pour vous glisser subtilement des remarques désobligeantes afin de vous rabaisser. Vous sortez de cet échange, partagé entre la fierté d'avoir réussi et le goût amer d'avoir raté quelque chose : vous êtes plongé dans une certaine confusion... À ce moment-là, votre responsable vient tout simplement de souffler le chaud et le froid afin de mieux vous contrôler.

Ces deux situations font référence à des techniques de manipulation subtiles. La manipulation est une stratégie intentionnelle visant à influencer ou à contrôler les pensées, les choix et les actions d'une personne en exploitant un rapport de pouvoir. Plus précisément, elle repose sur des techniques qui déforment ou orientent la perception de la réalité en mobilisant, entre autres, la séduction ou la suggestion.

Ce livre explore sans filtre les jeux de pouvoir, les stratégies d'influence et les mécanismes psychologiques utilisés par certains supérieurs hiérarchiques pour asseoir leur autorité. Il montre également qu'une autre voie est possible : celle d'un management plus respectueux qui ambitionne d'élever les collaborateurs.

D'après une histoire vraie, cet ouvrage relate les péripéties d'Alex, tout juste diplômé. Ambitieux et motivé, il rêve d'un bureau avec une vue panoramique et d'une équipe qu'il conduira à la réussite. Mais, bien vite, il découvre que l'accès à de telles responsabilités ne se gagne ni par le seul mérite, ni par l'ardeur au travail. Il faut savoir naviguer dans les méandres de la politique d'entreprise, composer avec les égos, et parfois faire des compromis qui mettent à rude épreuve ses valeurs. Alex gravit les échelons un à un, non sans encombre...

Chaque scène vécue est décortiquée à travers une analyse scientifique, offrant ainsi une double lecture : celle d'un récit captivant et celle d'un véritable décryptage du management.

Si, comme Alex, vous aspirez à devenir un manager respectueux et respecté, ce livre est pour vous ! Il vous donne également des clés pour comprendre des situations vécues en entreprise et face auxquelles vous vous êtes déjà senti démunis.

Vous allez découvrir ce qui se cache vraiment derrière les portes des entreprises. Une chose est sûre : après avoir lu ces pages, vous ne regarderez plus jamais vos responsables, ni même vous-même, de la même manière !