



## UN ABECEDAIRE DU MANAGEMENT ...

Il y a deux ans déjà, la CGT publiait un Manuel de survie au management.

Soucieuse de poursuivre son travail de « détricotage » de la novlangue managériale, la CGT Ufict est heureuse de vous diffuser ce manuel alternatif qui vise à décrypter les mots/maux du management.

La CGT tient, par ailleurs, à remercier chaleureusement Nicolas BELORGEY <sup>1</sup>, sociologue au CNRS, pour le temps qu'il a bien voulu consacrer à la relecture d'une première version de cet abécédaire et pour les conseils éclairants prodigués.

La CGT ne peut que vivement conseiller à ceux que le management dans le secteur public intéresse la lecture de son ouvrage :

« L'hôpital sous pression - Enquête sur le nouveau management public »  
paru en 2010 aux éditions de la Découverte

nicolas belorgey

### **l'hôpital sous pression**

enquête sur le  
« nouveau management public »



éditions la découverte  
textes à l'appui / enquêtes de terrain

<sup>1</sup> Sociologue à l'UMR 7363 SAGE (Sociétés, Acteurs, Gouvernement en Europe) et à l'Université de Strasbourg

## ***Les mots de cet abécédaire :***

Agilité - page 2  
Ambassadeurs - page 5  
Amélioration continue - page 8  
Bonheur - page 8  
Bouclier et épée syntaxique - page 10  
Bore Out et Burn Out - page 13  
Changement - page 14  
Changement (Conduite du) - page 15  
Changement (Conséquences sur les agents) - page 16  
Changement (Résistance au) - page 17  
Chiffre - page 17  
Collaborateur - page 19  
Complexité - page 21  
Conflit - page 22  
Conflit social - page 23  
Consultant - page 24  
Démarche projet - page 25  
Développement personnel - page 26  
Efficience - page 26  
Entretien individuel - page 27  
Génération Y - page 28  
Heureux (obligation morale à être) - page 29  
Homme nouveau - page 29  
Infantilisation - page 30  
Innovation - page 31  
Journal interne (« Le Magazine ») - page 33  
Kübler-Ross (Courbe de) - page 33  
Management (New Public) - page 35  
Manager de proximité - page 38  
Managérial (Pouvoir) - page 38  
Modes(s) - page 39  
Performance - page 39  
Pervers - page 40  
Post-it - page 40  
Proactif - page 40  
Projet - page 42  
Psychologisation - page 42  
Ressources Humaines - page 44  
Service Public - page 44  
Standardisation du travail (ou la perpétuation du taylorisme)- page 45  
Startup - page 46  
Syndicat - page 48

## Agilité

Nous n'aurions pu rêver meilleure (pseudo) notion managériale pour ouvrir cet abécédaire, que celle d'« agilité ». Celle-ci condense, en effet, en l'exemplifiant pleinement, tout ce qu'est et donne à voir le management : **une imposture** se parant d'une pseudo-scientificité, **un discours bouffon** saturé d'anglicisme pédant, **un outil de coercition** « douce » (puisque s'attaquant à l'esprit et non au corps) des travailleurs dont il n'est en fine recherche que la soumission et l'accroissement de la productivité, **une manne** pour de pseudo-experts qui se muent en gourous et ne cessent de lancer de nouvelles modes, profitant de la crédulité ou de la duplicité de leurs commanditaires (au nombre desquels figure en bonne place notre Haute-administration) .

Force est également de constater que notre Maire-Présidente voue un véritable culte à l'« agilité », ne manquant ainsi jamais, à chacun de ses discours et quelle que soit la thématique abordée, de s'y référer avec enthousiasme.

### Petit florilège d'occurrence du terme "agilité" devenu gimmick dans la bouche de Mme ROLLAND

- intervenant sur la COP 21 : "... le chemin à suivre est d'allier la puissance des États à l'**agilité** et l'intelligence des territoires et des acteurs de la société civile". <sup>2</sup>
- évoquant la culture : "Notre créativité, notre capacité à expérimenter, à innover, notre **agilité** aussi, nous permettent d'inventer ces réponses nouvelles". <sup>3</sup>
- présentant le réaménagement de la rue de Strasbourg : "On a fait le choix de l'**agilité**, d'un chantier qui n'est pas lourd". <sup>4</sup>
- ouvrant le 77e congrès de l'Union Sociale pour l'Habitat : "Dans les territoires, nous avons une grande capacité à nous organiser et une vraie **agilité** à mettre tout le monde autour de la table". <sup>5</sup>
- tirant le bilan des deux années de présidence nantaise du lobby des grandes métropoles européennes, Eurocities "Durant ces deux années, j'ai été frappée par la capacité des villes, de leurs élus, à s'emparer très vite de problématiques diverses et d'inventer des réponses **agiles** et pragmatiques". <sup>6</sup>
- abordant le concept (vide et creux) de ville intelligente (smartcities) : "... l'**agilité** viendra des villes". <sup>7</sup>
- ...

Servie à toutes les sauces, devenue élément de langage « branché », l'« agilité » fait également florès dans le discours managérial. **Notre collectivité, nos organisations, nous-mêmes**

<sup>2</sup> <http://www.nantesmetropole.fr/newsletter-internationale/archives-newsletter-international/edito-de-johanna-rolland-82287.kjsp?RH=1448962826419>

<sup>3</sup> <http://www.johannarolland.fr/2016/09/15/reunion-avec-400-acteurs-culturels/>

<sup>4</sup> <http://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/nantes-44000/bientot-plus-de-velos-rue-de-strasbourg-4035344>

<sup>5</sup> <http://www.nantes.fr/home/actualites/ville-de-nantes/administration/2016/congres-hlm.html>

<sup>6</sup> <http://www.johannarolland.fr/2016/11/29/eurocities-deux-annees-utiles-pour-nantes-et-les-villes-en-europe/>

<sup>7</sup> <http://www.lopinion.fr/edition/economie/smart-cities-villes-francaises-cherchent-l-inspiration-quebec-100531>

## devrions ainsi faire montre d'« agilité » !

Jamais en retard d'un wagon en matière d'ineptie managériale et trop heureuse de faire allégeance à notre Maire-Présidente en empruntant à son vocabulaire, notre Haute-administration s'est bien évidemment emparée, avec gourmandise, et au titre de la fumeuse « Démarche managériale », de ce pseudo-concept. Des conférences managériales et des Lab'cadres y ont été consacrés, des supports y sont dédiés et livrent parfois les secrets des « méthodes agiles »,...

L' « agilité » est toutefois (et délibérément) rarement définie. Aussi n'est-il peut-être pas inutile d'en faire une brève généalogie afin d'en mesurer toute la portée, afin de percevoir la vision du travail qu'elle véhicule.

A l'inverse de ce qui est fréquemment avancé, tout n'a pas commencé avec le « Manifeste Agile » de 2001, texte elliptique et obscur, tenant plus des Tables de la Loi que du précis universitaire, puisque se cantonnant à énumérer quatre valeurs et douze principes fondateurs devant fonder une nouvelle méthode de développement d'applications informatiques.

Définie à l'origine dans le domaine du combat aérien comme la capacité à changer de manœuvres dans le temps (!), l' « agilité » fut en effet étendue, dès le début des années 90, au contexte des affaires et du management suite aux travaux réalisés à l'Iacocca Institute de la Lehigh University (Pennsylvanie). A la demande du Congrès Américain, quatre chercheurs de cette université américaine<sup>8</sup> rédigèrent ainsi un rapport sur les facteurs censés favoriser la « compétitivité » de l'industrie américaine. Ils promurent alors l'agilité organisationnelle comme une solution apte à maintenir, selon eux, un « leadership concurrentiel » (« on va écrabouiller nos concurrents ! »), en ce qu'elle devait permettre aux entreprises de répondre rapidement :

- à des attentes variées des clients (« le client est roi »... et sa figure peut être très utilement agitée lorsqu'il s'agit d'imposer aux travailleurs le recul de leurs droits)
- à l'internationalisation de la concurrence (sur laquelle la prégnance du dogme libre échangiste interdisait - et interdit toujours - de revenir)
- à l'accroissement des relations de coopération externes (vous savez les exquises relations « en réseau »...)

L'agilité repose concrètement, si l'on en croit la synthèse établie par des étudiants du MBA RH (!) de l'université Paris Dauphine (pas franchement un nid de nihilistes marxisants et révolutionnaires), sur les deux composantes suivantes :

• **la réactivité**, qui consiste en la capacité de l'organisation à **s'adapter aux changements permanents** de son environnement et des conditions de marché ;

• **la proactivité**<sup>9</sup> qui consiste à **transformer les changements en opportunités**, à réduire le temps entre observation et décision, à anticiper les besoins de flexibilité, à être en position

<sup>8</sup> Roger NAGEL, Rick DOVE, Steven GOLDMAN et Kenneth PREISS

<sup>9</sup> Voir notre propre définition de ce concept



*Agent engagé  
dans une  
démarche agile*

d'innovation permanente, et en situation d'entente exceptionnelle à la fois avec ses partenaires internes et externes, afin d'en dégager des synergies »<sup>10</sup>.

Voilà révélés explicitement les soubassements véritables de l'« agilité » ! Participant d'une mystification idéologique, puisque se parant sournoisement de valeurs « fun » (coopération, confiance, autonomie, co-construction...), celle-ci enjoint ainsi aux travailleurs :

- de **se transformer continument**,

- **d'admettre et, plus encore, de désirer le changement perpétuel**, bien que celui-ci disqualifie leur expérience, leurs savoirs et les place dans une situation d'apprentissage permanent,

- **de se montrer plus flexible, plus mobile, continument disponible**, le tout dans la joie et la bonne humeur.

Il est en outre particulièrement cocasse (ou désespérant) de constater que les prémisses de l'« agilité » présentent les traits d'une véritable prophétie auto-réalisatrice<sup>11</sup> : tout autour de nous étant ainsi présumé changeant et incertain, il s'agit d'accompagner et, plus encore, de devancer ces changements (être « proactif » !), et donc in fine... de produire du changement et de l'incertitude. La boucle est bouclée et les rantanplans du management peuvent continuer à se mordre la queue.



*Agent travaillant son Agilité sous les ordres de son supérieur hiérarchique*

Intervenant sur l'agilité dans le cadre du premier « vendredi du management et de l'innovation » (véritable exercice d'abrutissement et d'endoctrinement que propose notre administration aux « managers » de notre collectivité), l'excellent Clément DUPORT, président de la société de conseil Anima Néo, professa, étreint par l'émotion, que « l'Agilité est avant tout un état d'esprit, une philosophie à part entière, avant d'être une méthode »<sup>12</sup>.

Nom de Dieu, que c'est beau ! Sinon, comme autre sentence définitive à la mors-moi-le-nœud, la CGT avait : « l'Agilité, c'est un voyage et non une destination », « l'Agilité n'est pas le but mais le chemin », « l'Agilité est plus que l'Agilité », « l'Agilité, c'est plus qu'un mot, c'est une Idée », « l'Agilité : et tellement plus encore », « l'Agilité : un concept nommé désir »,...<sup>13</sup>

Si l'« agilité » est un état d'esprit, il se caractérise en tout premier lieu par son ambition de dresser les agents à se soumettre, à accepter l'incertitude dans laquelle ils sont plongés, à désirer une dynamique de changement perpétuel qui les essore, à consentir, en la présentant comme désirable, à plus de flexibilité.

Dresser est certainement le bon terme : l'agilité (ou agility en anglais) n'est-il pas un sport canin dans lequel le chien évolue sur un parcours d'obstacles sous la conduite et les ordres de son maître ?

---

<sup>10</sup> Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély RAKOTOALIVONY, GRH et agilité de l'entreprise. Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle ?, Mémoire d'expertise MBA RH, Université Paris Dauphine, octobre 2012

<sup>11</sup> Dont le sociologue R.K. MERTON a donné la définition suivante : « La prophétie auto-réalisatrice est une définition d'abord fautive d'une situation, mais cette définition erronée suscite un nouveau comportement, qui la rend vraie »

<sup>12</sup> <http://www.metropole.nantes.net/NantesMetropole/front.aspx?sectionId=204565&PubliId=342725>

<sup>13</sup> On vous laisse continuer

## Ambassadeurs

Dans une saillie vive et impétueuse, notre Grand Chevalier DGDEAI claironne, dans un des derniers numéros<sup>14</sup> de notre inimitable magazine ~~de propagande~~ interne, que «chaque agent est potentiellement un Ambassadeur de la métropole». Ces édifiants propos ont au moins le mérite de la clarté...

Ne se satisfaisant plus ainsi des seules activités d'intérêt général auxquelles nous nous livrons quotidiennement (conformément aux contenus de nos fiches de poste respectives), notre management aspire ainsi désormais, dans une très douteuse confusion des genres, à ce que nous endossons collectivement les habits de bateleur de foire, de VRP chantant, sur tous les tons et à qui veut bien l'entendre, la gloire de nos édiles et de leurs réalisations (nécessairement merveilleuses...), faisant allégrement le panégyrique d'une métropole ravalée, tel un vulgaire paquet de lessive, au rang de simple marque et vantant sans nuance le génie d'une ville devenue « créative » grâce à l'action lumineuse de ses élus.

**Foulant allégrement au pied les principes de neutralité et de réserve qui régissent le statut de la fonction publique**, il voudrait nous transmuier en prosélytes, en militants inconditionnels de la ligne politique actuellement adoptée.

Oubliant (sciemment) qu'**en tant que fonctionnaires nous ne servons, non pas un projet politique (quel qu'il soit), mais l'intérêt général**, il fantasme sur notre transformation en petits soldats de la guerre puérile et nocive à laquelle se livrent entre elles les grandes métropoles nationales (et européennes).

A Noël, entre la dinde aux marrons et la bûche glacée, il nous imagine dissenter devant nos familles et nos amis sur ce territoire de « frictions créatives » qu'est devenue Nantes Métropole.

A l'apéro, entre une gorgée de pastis et une poignée de cahuètes, il nous espère faire l'apologie, auprès de nos amis, de Nantes - ville « inspirante et bouillonnante », comme aime à le dire, dans une novlangue parfaite et des rimes en -ant, notre Maire-Présidente.

En vacances, il nous espère arpentant la plage, tels les vendeurs de chichis et de beignets, en faisant la retape pour la prochaine édition du Voyage à Nantes auprès des touristes se dorant paresseusement la pilule au soleil.

Camelots et représentants perpétuels de l'office de tourisme : tels sont les rôles que le management nous enjoint de tenir !



Vous êtes priés par conséquent de vous défaire de tout esprit critique et sans jamais avoir à redire, sur la baisse des effectifs, les restrictions budgétaires, la sous-traitance et autres «innovations » qui n'engendrent guère que la dégradation du service public. Prêtez allégeance à votre Reine et chantez ses louanges : telle est désormais votre seule mission !

*Agent profitant de ses emplettes hebdomadaires pour vanter, auprès de badauds attentifs, les merveilles dont recèle Nantes Métropole et les grands mérites de l'équipe de Johanna Rolland*

---

<sup>14</sup> Celui de mai 2016

## Qu'est-ce que la « Ville Créative » ?

"À Nantes, artistes et entrepreneurs ont trouvé les conditions pour innover dans un climat d'inventivité permanente. En effet, la créativité constitue l'un des aspects essentiels de l'approche nantaise visant à améliorer l'environnement et la qualité de vie de ses habitants" (site internet de Nantes Métropole<sup>15</sup>).

Succombant, par mimétisme paresseux, à un effet de mode emportant l'ensemble des grandes métropoles occidentales, nos édiles se plaisent à présenter Nantes (et son agglomération) sous les traits d'une "Ville Créative" !

Ni fulgurance, ni originalité visionnaire dans leur allégation incantatoire !

Il n'y a là en effet, de la part de nos élus peu créatifs et inspirés, qu'appropriation servile d'une notion devenue **universellement hégémonique** en matière de reconversion urbaine et qui s'origine, dans une large mesure, dans les travaux de Richard FLORIDA, géographe et urbaniste américain, auteur en 2002 d'un livre "The Rise of the Creative Class" devenu le bréviaire des équipes municipales modernes et branchées en manque d'idées.

Largement considéré comme le "porte-drapeau de l'urbanité sélective", ce professeur de l'université de Toronto prône ainsi une ville qui se réinvente par la sélection de ses habitants. C'est-à-dire par l'éviction hors des murs de ceux relevant de la classe populaire au profit des membres de la petite bourgeoisie intellectuelle, qualifiée de "classe créative" et qu'il s'agit d'attirer à tout prix au motif que leur présence assurerait à coup sûr un fort développement économique urbain.

A cette fin, **"les villes doivent adapter leur aménagement, leurs infrastructures et jusqu'à leurs modes de fonctionnement administratif pour répondre aux attentes d'une élite jeune, dynamique, entreprenante, très mobile et aux revenus confortables"**. En bref, les pouvoirs publics doivent avant toute chose aider les riches à trouver, en ville, le cadre et le style de vie auquel ils aspirent. Chaque ville se doit d'opérer une métamorphose "branchée" (...). À l'inverse, les "barrières à la créativité" doivent être levées,

dont notamment la bureaucratie et la pauvreté.

La thèse de la "classe créative" offre une justification parée d'un vernis (vaguement) scientifique aux tenants d'une réorientation des politiques urbaines vers le sponsoring public de la gentrification. (...): au bout du compte, l'ensemble de la population bénéficiera des retombées économiques de la croissance apportée par la « classe créative ». Or, les observations empiriques « (...) montrent exactement l'inverse : les villes qui attirent le plus la "classe créative" sont celles qui connaissent les vagues les plus fortes de hausse des coûts de l'immobilier résidentiel (d'où l'éviction des ménages à faibles revenus de ces villes) et celles dans lesquelles les inégalités sociales sont les plus fortes.

(...) **Le dogme néolibéral selon lequel le gouvernement des villes doit désormais favoriser les agents économiques opérant à l'échelle internationale pour pouvoir espérer quelques retombées "sociales" à l'échelle locale** a acquis, au cours des deux dernières décennies, une puissance redoutable. Pour les élus des agglomérations et les technocrates du développement économique, il s'agit dorénavant de se calquer sur les méthodes de la gestion d'entreprise et d'endosser autant que faire se peut le costume de représentants de commerce de "leur" ville. Briller de mille feux aux yeux d'entreprises multinationales, de cadres hypermobiles ou de touristes internationaux, tous avides de jauger les atouts de chaque ville en tant que site d'investissement, d'environnement de travail ou de cadre de loisirs, est devenu une obsession des politiques urbaines. (...) De fait, un modèle mimétique de gouvernement des villes paraît s'imposer, prônant à toutes de faire reposer leur développement économique et social sur l'attraction de potentiels économiques exogènes dans le cadre d'une concurrence interurbaine exacerbée. (...) Élités politiques, économiques et médiatiques ne lâchent désormais plus des yeux les "classements de villes" établis selon le degré d'appréciation du business climate et de la "qualité de vie" par un panel de dirigeants ou de cadres d'entreprises multinationales. La compétition est également de plus en plus féroce pour accueillir un "grand événement" aux retombées médiatiques internationales. L'objectif a alors pour nom "capitale européenne de la culture", "exposition universelle"<sup>16</sup> ou... "Capitale verte de l'Europe"

<sup>15</sup> [http://www.nantesmetropole.fr/la-metropole/capitale-verte-europe-2013/la-ville-creative-developpement-durable-63285.kjsp?RH=green\\_capital](http://www.nantesmetropole.fr/la-metropole/capitale-verte-europe-2013/la-ville-creative-developpement-durable-63285.kjsp?RH=green_capital)

<sup>16</sup> Mathieu VAN CRIEKINGEN, *Comment la gentrification est devenue, de phénomène marginal, un projet politique global*, Revue Agone, n° 38 et 39, 2008

(dont l'organisation aura coûté à Nantes Métropole plus de 3 millions d'euros !).

Toute ressemblance avec des personnes ou des situations existantes ou ayant existé ne saurait... être fortuite !

L'urbaniste Elsa VIVANT, dont l'un des ouvrages pose la question de "Qu'est-ce que la ville créative ?"<sup>17</sup>, relève par ailleurs que **"la notion de ville créative est pour le moins paradoxale. Elle pose la créativité comme un élément structurant du devenir urbain mais, dans le même temps, les conditions de travail des créatifs deviennent de plus en plus difficiles. La créativité, au sens capitaliste du terme, n'a pas pour finalité de libérer l'imaginaire, d'exacerber la capacité de création de chacune individu. Ce n'est pas la singularité et le dissensus, le décalage et le déplacement artistique qui intéressent les adeptes de la ville créative. L'approche est uniquement normative et instrumentalisée. Par un retournement de valeurs pernicieux ..., l'artiste précarisé devient alors l'archétype du travailleur idéal dans une société libérale. Il est flexible, autonome, responsable et mal payé. Il a intégré le principe que le système est profondément inégalitaire. Il accepte la prise de risque et l'incertitude. Le Medef, tout en cherchant à rogner toujours plus sur le système d'indemnisation des intermittents du spectacle, rêve de généraliser ce « modèle » à l'ensemble du monde de l'entreprise"**.

Enfin, la "ville créative" manquerait à sa finalité si elle ne professait pas, à grand bruit, sa fascination pour la Silicon Valley et son fantasme de transformer toutes les séquences de l'existence en services monétisables, aboutissant à une marchandisation généralisée de la vie via la collecte et le traitement algorithmique par le secteur privé d'une masse exponentielle de données personnelles.

On assiste ainsi à l' "édification de vallées sur les cinq continents, sous la forme de parcs

industriels et d' "incubateurs", destinés à favoriser la création de start-up, à fédérer les acteurs et à se raccrocher sans attendre à l'économie de la donnée. "Vallées de la connaissance" qui font dans la plupart des cas l'objet de "partenariats public/privé", suivant la nouvelle norme étatico-libérale d'aménagement des territoires. Ces "pôles de compétitivité" bénéficient de subventions accordées par les gouvernements ou les collectivités territoriales, et se trouvent parfois ornés de label octroyés par des comités d'experts témoignant de l'importance de ces nouvelles causes nationales. Telle "La French Tech", qui entend rivaliser avec le puissant aigle de la Silicon Valley, exhibant comme logo un coq vermillon, apparemment généré par un logiciel d'images de synthèse qui daterait des années 1990, au regard perdu et dans une posture passablement figée et gauche<sup>18</sup>". Telle sa piteuse déclinaison locale, "Nantes Tech", qui fait se pâmer nos élus, en leur faisant instantanément oublier leurs logorrhéiques incantations sur l'impérieuse maîtrise budgétaire (cf. notre précédent livret sur le budget métropolitain).

"La vérité, c'est que les responsables politiques, toutes tendances confondues, pressés par un puissant lobbying mené par le monde numérique-industriel qui assène des discours laissant entrevoir des solutions expéditives et miraculeuses, se rangent au dogme de l'économie de la donnée, qu'il s'agit dans une forme de précipitation et par tous les moyens de soutenir. Dans la mesure où elle est - à tort - perçue comme pouvant répondre aux deux critères majeurs qui, aujourd'hui, conditionnement la réélection : la croissance et l'emploi. (...) Cette collusion coupable - cette soumission, plutôt- institue la classe politique comme le vecteur majeur de la silicolonisation actuellement en cours, qui témoigne plus largement de l'absorption de la res publica par le secteur privé et du triomphe d'une forme extrême du libéralisme : le technolibéralisme, désormais libre d'agir sans entraves et comme bon lui semble"<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Elsa VIVANT, *Qu'est-ce que la ville créative ?*, PUF, 2009

<sup>18</sup> Eric SADIN, *la silicolonisation du monde - L'irrésistible expansion du libéralisme économique*, L'échappée, 2016, p.26

<sup>19</sup> *Ibid.*, p.31

## Amélioration continue

L'univers du management cultive «l'oubli du passé, la dévalorisation du passé et l'exaltation de l'avenir»<sup>20</sup>. Il convient ainsi à ses yeux de progresser **en permanence**, de monter **toujours plus haut** (attention au plafond tout de même...). La qualité, ainsi que l'excellence et la réussite, ne sont pour lui jamais acquises. Chaque agent, chaque équipe, chaque manager doit en conséquence s'inscrire dans une logique ininterrompue de progrès, d'amélioration continue. Pour nos fêlés du management, l'absence de progrès, c'est la stagnation ; **arrêter de progresser, c'est la mort**.

**Qualité totale, amélioration continue** : le management produit un système de prescriptions idéales qui oblige à faire comme s'il était possible de les réaliser. Les agents, bien incapables de déférer à ces injonctions à la perfection auxquelles nul ne peut par nature répondre, sont alors entraînés dans une **spirale infernale du toujours mieux**, toujours coupables de n'en faire jamais assez, de n'être jamais à la hauteur de ce que l'on attend d'eux, sommés de questionner sans fin leurs pratiques.

Un exercice imposé ubuesque dans une ère où les moyens baissent et où l'urgence croît sans cesse ; «l'amélioration continue» recouvre deux objectifs : gimmick de communicants et outil de pression managériale permanente.

Évaluation, amélioration, évaluation de l'amélioration, évaluation des critères d'évaluation de l'amélioration, amélioration des critères d'évaluation de l'amélioration : **indéfiniment sur le métier remettre l'ouvrage, jusqu'au délire** ! Les gogos du management appellent cela la «roue de la qualité» (ou «roue de Deming») et enjoignent aux agents de la faire continûment tourner, tels des hamsters.



*Agent s'adonnant à l'amélioration continue*

## Bonheur

*« Je ferai de vous des esclaves heureux »*

*Phrase attribuée à L. Ron Hubbard, fondateur de la Scientologie*

Pour mémoire, en 2015, afin d'assurer leur développement personnel, une formation intitulée « **Comment cultiver LE bonheur au travail ?** » fut proposée aux cadres de notre bonne collectivité... Un titre dont les items préfiguraient la doctrine managériale qui y fut effectivement prêchée : une rhétorique empreinte de bienveillance et prenant grand soin d'ignorer la réalité de certains salariés « *Comment se défaire du malheur au travail* » aurait été à n'en douter un bien meilleur titre, mais inconcevable pour le management car, c'est bien connu, nul de souffre au travail !

Désormais, le projet managérial a ainsi « *l'ambition d'étendre l'emprise de la domination à la fibre humaine elle-même* »<sup>21</sup>. Si TAYLOR espérait rendre superflue toute initiative et

<sup>20</sup> Vincent DE GAULEJAC, *La société malade de la gestion*, Seuil, 2009, p. 88

<sup>21</sup> Danièle LINHART, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Eres, 2015, p.22 – Tout le paragraphe s'inspire très largement de cet ouvrage.

implication subjective du travailleur dans la production, pour que l'employeur ait à négocier le moins possible son adhésion, le nouveau management entend conquérir les esprits des agents et déployer à cette fin, et dans leur direction, des tentatives marquées de séduction. Il mise ainsi explicitement sur l'« aptitude au bonheur » des individus et indique sa volonté de les aider sur cette voie.

En agissant strictement sur le registre humain, il ne s'agit plus de considérer les agents comme des professionnels capables de prendre en charge les enjeux du travail, des professionnels qui peuvent avoir un point de vue argumenté sur les changements imposés, mais comme des hommes et des femmes avec leurs affects, leurs émotions qu'il faut manager, leurs aspirations qu'il faut faire vivre, leurs problèmes de vie privée, domestique et familiale qu'il faut résoudre. Les individus sont ainsi incités à considérer leur travail comme une activité leur permettant de s'exprimer, de se réaliser, de se comparer aux autres, mais  **dans le cadre très contraint des méthodes et bonnes pratiques voulues par la direction et après avoir été privés des ressources fondamentales que constitue l'expérience individuelle et collective, fondement de toute capacité réelle d'action.** Le management en vient dès lors à présenter les contraintes de plus en plus fortes, les moments les plus ingrats qu'il impose comme autant de défis à relever qui permettent aux agents de découvrir qui ils sont vraiment, de faire émerger en eux des qualités qu'ils ne soupçonnaient pas, d'approcher un idéal du moi, de tutoyer le bonheur.

**Changer le travailleur, en mobilisant/manipulant ses émotions/affects afin de s'assurer de son engagement, plutôt que changer le travail : tel est l'objectif que se fixe un management qui, par sa volonté de créer un « homme nouveau », s'approche d'un dispositif totalitaire.**



*Séminaire de managers au comble du bonheur  
et brandissant le Guide des pratiques  
managériales*

## **Bouclier et Epée syntaxique**<sup>22</sup>

Vous éprouvez quelques peines à comprendre pleinement les propos tenus par nos grands hiérarques ou consultants ? Nulle inquiétude, votre incompréhension est normale et, plus encore,.... voulue. La maîtrise de leur discours, parce qu'il incarne le pouvoir et leur pouvoir, doit en effet rester complexe et difficile à s'approprier. Celui-ci doit conserver une certaine opacité, garante de la distance entre consultants et consultés, manager et managés.

A cette fin, ce discours se pare d'une foulditude de formules/mots abstrus, insondables, souvent grandiloquents et au sens parfois très incertain : « consolidation », « incubation », « pilotage par la performance », « synergie », « optimisation », « gouvernance », « iso-effectif », « rationalisation », « pro-actif », « efficience », « culture du résultat », « mutation », ...

Soucieux de paraître « in the move », il déborde également d'anglicismes indéchiffrables par le profane et ne s'imposant nullement en ce qu'ils pourraient être utilement remplacés par des vocables français : « benchmarking », « feed-back », « reporting », « process », « managers », « workflow », « rating », « cluster »,...

Enfin, il aime à se couvrir d'une nuée de sigles plus abscons et grotesques les uns que les autres. Citons en quelques uns liées aux instances de validation : COPIL, COTECH, CODIR, CODIG, GTPI devenu depuis GVT, GTS avec son pendant politique le GPS, GAP, PPI.

S'il devenait clair, trop compréhensible, ce discours managérial, vidé de son jargon, perdrait du coup toute sa légitimité, toute son autorité. Et son caractère profond, celui du vide, se donnerait cruellement à voir.

Lorsqu'on le soumet à la question, il se révèle en effet, derrière le paravent de son baragouin faussement savant et de sa coloration anglo-saxonne, d'une effrayante vacuité, artificiel et creux. Il est à la pensée ce que le chewing-gum est à la nutrition : une mastication qui tournerait à vide si elle ne contribuait pas au conditionnement général des esprits du côté d'une représentation du service public comme fardeau financièrement insoutenable et de l'individu comme entrepreneur de lui-même.

Car ne nous y trompons pas. S'il est un (grotesque si on y regarde de plus près) bouclier, ce sabir imbuvable est aussi utilisé en tant qu'épée afin de pénétrer les consciences des agents, et tout particulièrement celles des cadres et ce, afin de les enrôler en les convertissant à sa vision du monde. A force de rabâcher, en tout temps et en tous lieux, son vocabulaire outrageusement gestionnaire et son approche psychologisante des rapports au travail, il colonise peu à peu les esprits qui, puisqu'ils y sont constamment exposés, en arrivent à raisonner et à penser comme lui. « Maîtrise des dépenses », « rationalisation », « efficience », « optimisation », « leadership », « savoirs-être » : telles sont les antennes que les agents « contaminés » finissent pas ressasser, soit par mimétisme, soit dans une sorte de réflexe pavlovien. Comme l'a écrit le philologue allemand Victor KLEMPERER « les mots peuvent être comme de minuscules doses d'arsenic : on les avale sans y prendre garde, ils semblent ne faire aucun effet, et voilà qu'après quelque temps l'effet toxique se fait sentir »<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Terme emprunté à l'anthropologue Anne BOTH, cf. *Les managers et leurs discours. Ethnologie de la rhétorique managériale*, Presses universitaires de Bordeaux, 2007

<sup>23</sup> Jean-Pierre LE GOFF, *La barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école, La Découverte, 1999*

Afin d'accroître son pouvoir de pénétration et arracher le consentement, le discours managérial se repose, en matière de réorganisation de service (et en d'autres matières), sur l'emploi massif et répété d'une poignée de mots totem, fonctionnant comme des mantras, et dont la caractéristique première est d'être saturée de connotation positive. De ces mots merveilleux, nos glorieux hauts managers en ont plein la bouche. Qui n'a pas entendu leur petite ritournelle, celle qui veut que leurs projets, si on veut bien les laisser se déployer pleinement, seront à coup sûr source de nouvelle « synergie », accroîtront la « performance », permettront plus de « lisibilité », consolideront l'« expertise » et la « transversalité », affermiront la « qualité », autoriseront des « montées en compétence », induiront une meilleure « satisfaction » des « citoyens-usagers ». Qui n'a pas assisté à quelques-unes de leurs envolées lyriques où, des tremolos dans la voix, ils nous parlent de « confiance » retrouvée, d'« engagements » réciproques, d'« ambition » nouvelle, de leur souci constant du « bien-être » des agents, de l'« écoute » qu'ils prêtent à leurs doléances....

Or, ces mots sont usés jusqu'à la corde, lessivés à force d'avoir été agités pour convaincre de la pertinence des réorganisations qui agitent frénétiquement notre collectivité ou de la légitimité des orientations imposées. Ils ne sont, quasi-systématiquement, que manipulation. Le nombre de leur occurrence dans les propos de notre bonne Administration étant en réalité inversement proportionnel à leur degré de concrétisation dans le quotidien des agents et le fonctionnement des services affectés.

En outre, le discours managérial se plaît parfois à appliquer à ces mots totems le procédé le plus emblématique de toute novlangue : la substitution à leur sens propre du sens de leur contraire, de leur antonyme. « La guerre, c'est la paix », « La liberté, c'est l'esclavage », « L'ignorance, c'est la force » proclame ainsi dans le roman de Georges ORWELL, 1984, le slogan de l'Angsoc, le parti à la tête de l'Océania. Et notre bonne Administration, se vautrant également avec volupté dans cette perversion du langage, d'affirmer toute honte bue (et tout particulièrement dans les dossiers soumis au Comité Technique) :

- qu'alourdir l'organigramme par l'ajout de nouvelles strates hiérarchiques (à l'image des départements au sein de la DGR), c'est assurer une meilleure lisibilité à l'organigramme et faciliter les prises de décision (en matière d'harmonisation notamment);
- que casser des pratiques qui, jusqu'alors, fonctionnaient parfaitement et donnaient entière satisfaction, c'est accroître la performance et développer l'expertise;
- qu'assécher les sources de financement du service public, c'est moderniser et étendre ce dernier;
- qu'annoncer froidement en réunion des changements organisationnels, c'est concerter les agents;
- .....



Enfin, le management se délecte des euphémismes grâce auxquels il tente de dissimuler la vilénie de ses basses besognes. Ainsi, les réorganisations sans création, pourtant nécessaire, de postes deviennent-elles des changements à « iso-effectif » ; la souffrance et la perte de sens au travail des « risques psycho-sociaux » ; le bouleversement de l'organisation d'un service ou d'une direction, un « changement socio-organisationnel » ; la mutation contrainte d'un agent, un « redéploiement » ; le passage en force contre l'avis des syndicats d'une décision, le « dialogue social ».

Au final, ces mots totems et ces euphémismes servent à habiller/masquer ce qui constitue une véritable politique de régression sociale, de casse du service public et des agents qui y concourent. Par ses beaux discours et autres gagnagna finkielkrautiens sur la qualité, la performance et tout le toutim, le management tente, avec application, de manipuler les agents afin de les convaincre de la légitimité et de l'inévitabilité de son action dont l'essence peut pourtant être ainsi résumée : sabrer dans les dépenses de fonctionnement grâce notamment à l'accroissement de la productivité des agents.

Une question alors se pose : comment fendre ce bouclier et briser cette épée sémantique avec lesquelles le management tente de nous soumettre ? La sociologue Marie-Anne DUJARIER reconnaît qu'« il est ardu de construire une opposition face à un parler éthéré, constitué de mots sans consistance, ni contraire. Comment contester ou s'opposer à la «modernisation » ?, à la « qualité » ? à la « transparence » ? à la « transversalité » ? à la «satisfaction » ? ... et à tous les anglicismes intraduisibles ou acronymes dont le sens est perdu ? »<sup>24</sup>.

Toutefois, il nous faut résister, pied à pied, au quotidien, à ce langage mortifère, car «échapper à ces mots c'est déjà entrer dans la voie de la libération ». Et suivre les conseils avisés du sociologue Jean Pierre LE GOFF :

« Dans les réunions interminables où sévissent les rhéteurs du modernisme, il faut prendre la parole pour dire (si possible avec humour) qu'on ne comprend rien et poser simplement la question : «que signifient au juste ces circonvolutions ? Quel est l'objet précis du propos ? » Cet acte peut paraître aisé, mais il ne l'est pas. Il implique en effet un certain courage quand cette logomachie est l'œuvre de votre propre hiérarchie ou de ceux qui sont censés incarner l'institution. Mais il suffit parfois de ce genre de « grain de sable » pour enrayer la machinerie de l'insignifiance et du même coup redonner vie et consistance au débat, en évacuant plus les réalités premières et les contradictions. De tels « actes de rupture » n'ont de sens que s'ils s'accompagnent de l'exigence de ne pas tricher avec les mots et de « serrer le langage » en s'efforçant de nommer correctement les choses et en mettant en cohérence ses paroles et ses actes. (...) »<sup>25</sup>.



*Un fier manager armé de son bouclier syntaxique*

<sup>24</sup> Marie-Anne DUJARIER, *L'idéal au travail*, PUF, 2006

<sup>25</sup> Jean-Pierre LE GOFF, *La barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école, La Découverte, 1999*



**Un langage managérial accompagné de sigles abscons :**

**« Entendu à la machine à café »**

En COTECH, j'ai fait un FEED BACK- avec un PPT PECHA KUCHA - ça allait tellement vite, que tout le monde croyait comprendre... Pour autant, le REPORTING en GT - pas en GVT - en GT, montrait un décalage avec les orientations du COPIE et les ambitions d'EFFICIENCE du DGS ! Personnellement, je n'ai pas osé dire au DGA que la TRANSVERSALITE n'allait pas de soi... Dire que les B font parfois le travail des A et que les CHEFS DE PROJET se substituent aux DIRECTIONS PILOTES, ça ne se fait pas... Bref, chaque D.G et chaque C.R ayant ses priorités, le RETROPLANNING devenait flou... Ce CHANGEMENT des pratiques était pourtant un objectif de la V4 du PLAN D'ACTION avec, a priori, « un PORTAGE POLITIQUE fort ».

Bref, Je commence à me demander si la CERTIFICATION QUALITÉ ne va pas juste servir à alimenter le CONTRAT DE PERFORMANCE et le REDÉPLOIEMENT EFFICIENT DES EFFECTIFS...

En tout cas, on m'a demandé de faire du BENCHMARK pour contrebalancer les conclusions du DIALOGUE CITOYEN.

## **Bore out et Burn out**

Le Bore-out est un état dépressif lié à l'ennui au travail qui touche les salariés "placardisés" dont les tâches sont vidées de leurs sens ou hyper parcellisées. Mais ne nous y trompons pas ! Pour le manager, il s'agit avant tout d'un problème d'organisation personnelle ou d'une preuve manifeste de sureffectif qu'il faudra enrailer au plus vite par d'habiles mutualisations, d'opportuns départs en retraite ou de congés parentaux non remplacés. En attendant des jours meilleurs de dégraissage d'effectifs, la mobilité interne s'impose : ainsi, on proposera à l'agent de « se mettre en arrêt » ou on organisera des «bourse aux projets » permettant de remettre au travail ceux qui s'ennuient. Considérant que tout le monde est capable de tout, sans formation, ni accompagnement, sans encadrement, on invitera les agents à une mobilité interne dans le plus grand bonheur...

Mieux vaut le Burn-out de tous que le Bore-out de certains ! Oui, rassurez-vous, le Burn-out, mot jusqu'alors tabou a tendance à devenir un gage de qualité et d'implication : qui n'a pas fait un jour un Burn-out ou n'est pas débordé sur son agenda Outlook... ne travaille pas vraiment !



*Agent en plein burn out*

## Changement

La valorisation béate, l'exaltation hallucinée, et en toutes circonstances, du « changement », son idéalisation, **quel qu'il soit**, quelles qu'en puissent être les conséquences : tout cela se place **au cœur** de l'idéologie managériale<sup>26</sup>. Le « changement » en constitue ainsi l'horizon indépassable, en ce qu'il est présenté comme une valeur, une démarche impérative et plus encore comme une fin en soi.

Adoptant une posture héraclienne du « rien n'est, tout devient », nos dévots de la performance se figurent le « changement » sous les traits d'un phénomène (quasi biologique en ce qu'ils font de l'organisation un organisme vivant) duquel nul ne peut et ne doit se soustraire. A leurs yeux, le « changement » est inhérent à l'existence humaine et épouse le cours de l'Histoire. Même si ses conséquences en sont désastreuses, il n'y a pas en effet de crime plus détestable que de « stagner », ou de se contenter de quelque chose qui fonctionne bien ou qui donne entière satisfaction. La bougeotte compulsive érigée en véritable art de vivre et de diriger !

Leur rhétorique n'a de cesse ainsi de dévaloriser, en la présentant comme obsolète et inefficace, l'organisation en place et de projeter les agents vers un futur nécessairement en rupture ..... et radieux.

Selon la rhétorique managériale, l'environnement naturel est ainsi celui du « changement » perpétuel, permanent qui est source de stimulations plus enchanteresses les unes que les autres. Car, au-delà de sa naturalisation, le « changement » est systématiquement associé à la notion de progrès, ne pouvant qu'induire amélioration et épanouissement collectif.

En raison de ce double caractère indispensable **et** positif, le « changement » n'a pas en conséquence à être questionné, ni même critiqué. Comment s'opposer en effet aux valeurs de progrès, de développement, d'amélioration qu'il promeut ? Comment ne pas juger inconséquents les attitudes de résistance et autres comportements dubitatifs qui ne mesurent pas combien le changement est inéluctable ? Qu'il est inutile de s'y opposer, au risque sinon de précipiter le déclin de l'organisation ? Le changement pour le changement n'a plus besoin de justification : c'est la recherche de stabilité qui est mise en demeure de s'expliquer au tribunal des pressions au changement tous azimuts. Et quoi de plus enthousiasmant que « de se sentir à l'orée d'un merveilleux changement »<sup>27</sup> dont le management nous fait un récit féérique ?

Puisque paré a priori de toutes les vertus et conçu comme phénomène naturel épousant le cours de l'histoire, il ne s'agit plus ainsi pour nos tartuffes de douter de la pertinence du « changement », mais d'interroger les meilleures façons de le mettre en œuvre, de le piloter, de le conduire et de le faire accepter par une bande abjecte de fonctionnaires passésistes et couards.

En outre, et surtout, si le « changement » (dans une approche moins hystérique) relevait autrefois du vocabulaire de la gauche politique, s'il était synonyme de conquêtes par les travailleurs d'acquis sociaux, d'extension et d'affermissement du service public, le

---

<sup>26</sup> *Et plus largement au cœur de la philosophie du capitalisme qui « a ceci de particulier que le désordre semble y être souhaitable : la restructuration permanente d'une entreprise est ainsi vue comme une marque de dynamisme et, sur le marché boursier, le changement institutionnel a une valeur en soi » (Richard SENNETT, Récits au temps de la précarité, Le Monde, 5 mai 2006 ; cité dans Christian SALMON, Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits, La Découverte, 2008)*

<sup>27</sup> *Don DELILLO, Joueurs, Actes Sud, 1993, p.23 ; cité dans Christian SALMON, op. cit.*

management en a aujourd'hui complétement dévoyé le sens. Plutôt que d'un mouvement de progrès social, le « changement » à la sauce managériale participe ainsi d'une entreprise fondamentalement réactionnaire visant à nier les spécificités du secteur public, à le réduire comme peau de chagrin et, pour ce qu'il en reste, à le faire passer sous les fourches caudines de l'« efficacité productive » en l'assujettissant à la « loi du marché » .

**« Le changement est dans l'ordre de la vie.  
Qui n'avance pas recule.**

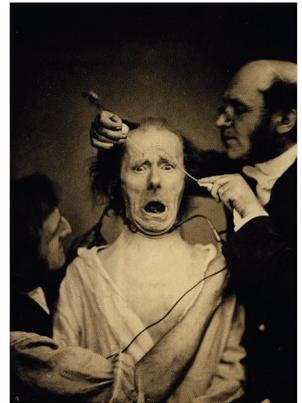
**Qui refuse le changement, prépare son déclin.  
Qui nie le risque se suicide : demandez aux dinosaures »  
(Michel Rocard, 1981).**



## **Changement (Conduite du)**

Peu importe le quoi et le pourquoi, tout est dans le comment : telle est la ligne directrice du management lorsqu'il traite du « changement » .

Nul n'est ainsi besoin d'ergoter sur la pertinence et les conséquences des « changements » imposés, tant leur nécessité ne saurait souffrir du plus infime doute. Partant, les managers sont invités à focaliser leur attention sur l'unique problème qui vaille la peine : celui du « changement » des mentalités. Le management se figure en effet l'homme, et plus encore le fonctionnaire, comme étant ontologiquement riscophobe et rétif à toute forme de « changement » . Face aux quelques velléités de contestation qui peuvent, ici et là, se faire jour à l'occasion d'une réorganisation, l'idéologie managériale, drapée dans sa supériorité condescendante, a tôt fait de poser son diagnostic : c'est un simple problème de communication, de pédagogie ! Si les agents vitupèrent, c'est par méconnaissance, ah ! les ignares !, des enjeux véritables.



*Un manager en pleine conduite du changement sur un agent «résistant»*

Mais mauvais élèves, les agents (parfois) résistent encore au « changement », dont on a pourtant pris la peine de leurs expliquer les tenants, les aboutissants et les bienfaits. S'ils font les frais de leur entêtement, s'ils en subissent les conséquences, tant pis pour eux ! éructent alors nos zélés modernisateurs. Tout à leur désappointement face à tant d'archaïsme, ceux-ci s'interrogent comme Bertold BRECHT (sauf que lui le faisait ironiquement) : « Mais ne serait-il pas encore plus simple que le Gouvernement dissolve le Peuple et en choisisse un autre ? »<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Dans son poème *La Solution (Die Lösung)* où il moque la réaction des dirigeants communistes est-allemands face à l'insurrection de juin 1953.

## **Changement (conséquences sur les agents)**

L'environnement « naturel » de notre collectivité est bien celui du « changement » perpétuel.

Or, celui-ci constitue selon les justes mots de la sociologue Danièle LINHART « une nouvelle très puissante source de dépendance des salariés à l'égard de la hiérarchie, de la direction. Perdue dans la tourmente de ces bouleversements multiples, déboussolés et débordés, en manque d'informations et de formation, tout les pousse à mendier des aides techniques, des procédures, des solutions standardisées.

Lorsque tout change, les salariés ne se sentent plus chez eux dans leur travail, plus chez eux dans leur entreprise, plus entre eux avec leurs collègues. Ils ont le sentiment de ne plus maîtriser leur environnement de travail ni, plus grave encore, leur travail lui-même. Ils sont déstabilisés dans leurs compétences, leurs savoirs. Tout ce qu'ils construisent pour domestiquer les contraintes et difficultés de leurs missions s'écroule régulièrement au rythme sans retenue des réformes et transformations. Ils se sentent dans un univers hostile, ils ont en permanence à s'adapter, à découvrir les modalités nécessaires pour maîtriser leur activité : savoir qui peut être une personne ressource, quelles relations peuvent être établies avec les différents services ou interlocuteurs, comment se conforter dans une décision. Ils ont à réinventer ces routines qui permettent de fonctionner à l'économie pour se consacrer efficacement aux incidents, aux imprévus, sans un contexte qui devient plus complexe et plus incertain. Avec cette politique de réformes systématiques, les individus au travail sont en situation permanente de désapprentissage et réapprentissage(...) »<sup>29</sup>.

Ce phénomène que Danièle LINHART qualifie de « précarité subjective » plonge ainsi artificiellement les agents dans un état de fébrilité, un sentiment de peur et d'impuissance qui tend à paralyser l'activité et ce, paradoxe dérangeant, alors même qu'on leur en demande de plus en plus et avec de moins en moins.

Pour la sociologue du CNRS, « ces pratiques de déstabilisation destinées à faire renoncer aux salariés à leur propres valeurs professionnelles pour qu'ils s'ajustent à celles préconisées par l'organisation officielle, consistent en une attaque en règle des ressources dont ces salariés disposent pour s'affirmer dans leur travail et imposer un point de vue : elles se résument dans l'expérience »<sup>30</sup>.

Or, « dépouiller le salarié de son expérience professionnelle, ce n'est pas seulement lui retirer une assise importante qui lui permet de ne pas être dépassé par son travail, de se sentir à la hauteur, armé pour l'accomplir en droit de faire valoir son point de vue. C'est aussi lui retirer une partie de son identité qui s'est constituée autour de cette expérience, grâce à elle. Changer le travail sans cesse, c'est affecter la constance de l'identité, sa solidité »<sup>31</sup>.

On assiste ainsi à la dépréciation de l'expérience et du métier, conçus par le management comme des points d'appui possible pour des attitudes considérées comme rigides, figées et contraires aux besoins de fluidité et de renouvellement, et à l'exaltation en retour des « compétences », des « savoirs-être » dont la capacité d'adaptation devient un élément

---

<sup>29</sup> Danièle LINHART, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Eres, 2015, p. 129

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 131

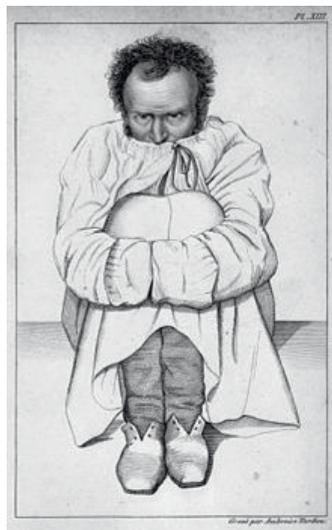
primordial.

Imposer sa propre conception (gestionnaire) du travail, indépendamment des règles du métier portées par les agents : tel est l'objectif que poursuit avec acharnement le management.

« Tout le secteur public est balayé de façon exacerbée par les attaques du métier et de la qualité, à travers notamment la redéfinition du service public. Quelle est désormais la logique qui prévaut ? Qui doit édicter les objectifs à atteindre, les manières de procéder ? Les gestionnaires, qui se présentent comme soucieux d'utiliser de la façon la plus efficace les deniers publics, comme les défenseurs de l'intérêt général, ou les praticiens, ceux qui officient sur le terrain sur la base des métiers auxquels ils se sont formés, en fonction des valeurs et de l'éthique professionnelles qui les structurent et auxquelles ils ont été socialisés » ?<sup>32</sup> Posons-nous la question !

## Changement (Résistance au)

Les changements incessants d'organisation auxquels se livrent notre Direction Générale rencontrent pratiquement toujours plus de difficultés que nos apologistes de l'efficacité ne l'avaient initialement imaginées. Ces difficultés, bien contrariantes, les conduisent alors à nourrir un présumé tenace quant à la nature humaine et les amènent en conséquence à invoquer rituellement la « *résistance au changement* » d'agents décidément bien mal intentionnés. Cette résistance mystérieuse est élevée au rang d'invariant anthropologique : les hommes, dans leur ensemble, et quasiment par nature, seraient **résistants au changement**. Et que dire des fonctionnaires ! ces individus passésistes, enfermés dans leur routine et mus par leurs seules émotions ... Inutile d'attendre de ces flasques gastéropodes, qu'un rien effraie, la plus petite analyse, un tant soit peu rationnelle, des changements ~~imposés~~ proposés, la moindre réflexion même hâtivement étayée quant aux enjeux sous-jacents. Non ! Face à la stupeur catatonique qui les frappe, la prescription médicale est claire : les rassurer, parler à leurs affects et non à leur intelligence (ils en sont dépourvus).



*Un agent à qui l'on vient d'apprendre la mutualisation de son service*

## Chiffre

Dans son ouvrage de 1904, « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », le sociologue allemand Max WEBER écrit que « le romantisme des chiffres exerce sa magie irrésistible sur les hommes d'affaires ». Plus de cent ans après, cette magie opère, avec une même intensité, sur le management. Ce dernier voue en effet un culte aux chiffres. Le chiffre y est sacralisé, mythifié à travers tout particulièrement le déploiement de la nocive

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, p.133

«culture du résultat ».

Aussi, et au nom de ce gouvernement par les chiffres, il nous faut quantifier, mesurer, évaluer (la « Folie Evaluation »<sup>33</sup>), « objectiver », se livrer à du « reporting », comparer en mobilisant des outils de « benchmarking », renseigner des tableaux bords, des grilles d'évaluations, des plans d'actions,....

La « quantophrénie »<sup>34</sup> (ou « ratiocratie »<sup>35</sup>), c'est-à-dire la maladie de la mesure chiffrée, a infesté les moindres recoins de notre organisation et chaque repli du service public.

**Or, l'incessant et laborieux travail de saisie de données et de contrôle de leur fiabilité qui en découle a pour premier effet d'entraver le vrai travail, celui qui fait sens, celui qui est mené au service de l'intérêt général et de l'ensemble des citoyens de la métropole.** Nos benêts de la performance ont alors beau jeu de nous parler d'«efficacité » !

Par ailleurs, la mesure et les chiffres, d'outils et de moyens, se sont mués en finalités. Ils invitent ainsi à porter davantage l'attention sur la conformité aux scores, aux procédés qu'ils imposent, qu'à l'activité en elle-même. A ce titre, le statisticien et sociologue Alain DESROSIERES parle de « rétroaction des indicateurs sur les acteurs quantifiés »<sup>36</sup>, **les acteurs se focalisant sur l'indicateur et non sur l'action elle-même.** Aussi, non seulement la quantification de l'activité n'incite pas les agents à agir plus efficacement, mais elle les pousse à adopter des comportements dictés par la course aux résultats... qui peuvent être très différents de ceux attendus au titre d'un service public de qualité. De manière implicite, les indicateurs chiffrés contiennent également un destinataire prioritaire aux activités quantifiés : la hiérarchie qui, seule, distribue les bons ou mauvais points, félicite ou sanctionne (mobilité forcée, mise au placard, retrait de projets importants,...) selon que les objectifs ont été ou non atteints. L'exigence première et obsessionnelle devient celle de « faire remonter » des informations sur les « économies faites », la « plus-value », l'« optimisation »,... **Le service du public et de l'intérêt général en devient presque secondaire, pour ne pas dire encombrant.**

**En outre, pour obtenir de « bonnes » performances, le comportement individuel le plus spontané consiste souvent à biaiser les chiffres** (on comptera par exemple deux habitants lorsqu'un citoyen aura participé à deux ateliers citoyens ; on retiendra le chiffre qui conforte plutôt que le chiffre qui fâche...). Les chercheurs anglais parlent de phénomènes de « gaming and cheating », jouer et frauder, au sujet des indicateurs déployés avec la vague libérale dans les administrations britanniques. Dans la police, où la culture du résultat fait des ravages, on assiste à la généralisation de la « chanstique », c'est-à-dire la falsification des chiffres, et « l'activité statistique est (...) conduite pour elle-même, indépendamment des missions policières et de leurs effets sur le réel »<sup>37</sup>.

Ensuite, « une fois les procédures de quantification codifiées et routinisées, leurs produits sont réifiés. Ils tendent à devenir « la réalité » par un effet de cliquet irréversible. Les conventions initiales sont oubliées, l'objet quantifié est comme naturalisé et l'emploi du

<sup>33</sup> Alain ABELHAUSER, Roland GORI, Marie-Jean SAURET, *La Folie Evaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude, Mille et une nuits, 2011*

<sup>34</sup> Expression du sociologue Vincent DE GAULEJAC

<sup>35</sup> Expression de l'économiste Florence JANY-CATRICE

<sup>36</sup> Alain DESROSIERES, *Prouver et gouverner, Une analyse politique des statistiques publiques, La Découverte, 2014, p. 42*

<sup>37</sup> Isabelle BRUNO, Emmanuel DIDIER, *Benchmarking. L'État sous pression statistique, La Découverte, 2013, p. 145*

verbe « mesurer » vient machinalement à l'esprit et sous la plume »<sup>38</sup>. En d'autres termes, l'indicateur chiffré acquiert, en raison de sa prétendue objectivité, et presque instantanément, une force de conviction qui désarme toute critique et constitue un argument d'autorité dont les managers peuvent user et abuser. Et l'on oublie rapidement les ficelles de sa fabrication, c'est-à-dire les choix (auxquels les agents n'ont été que très rarement associés) qui ont été fait quant à ce qu'il devait mesurer et comment il devait le mesurer. **On efface ainsi le fait que l'indicateur crée (ou, à tout le moins, reconfigure/modélise) la « réalité » dont il prétend donner un simple reflet, et que d'autres « réalités » sont possibles.**

Enfin, il convient de relever, et même si ce n'est là qu'une tautologie, que l'indicateur chiffré ne peut mesurer que ce qui est mesurable. Aussi occulte-t-il tout le reste et méconnaît la nature différente (en termes de complexité notamment) des situations auxquelles les agents peuvent avoir à faire face.

Par ailleurs, il est une question essentielle : doit-on concevoir le service public comme une activité de production analogue à celles auxquelles on a affaire dans les entreprises industrielles ou de services ? **Doit-on admettre qu'il faut recourir à des instruments de gestion identiques à ceux qui sont en vigueur dans l'univers marchand ?**

Pour la CGT, la réponse est bien évidemment NON ! Le service public revêt en effet une nature particulière : il consiste à garantir la jouissance des droits sociaux et politiques des citoyens, assurer la cohésion sociale et, plus globalement, servir l'intérêt général (et non des intérêts marchands).

**La CGT dénonce le fait que les agents soient conduits, qu'ils en soient ou non conscients, à laisser de côté leurs missions de service public au profit d'un objectif autre, souvent contradictoires avec les premières : la compétition pour le « résultat », la course à la performance, mesurée et mesurable par les indicateurs de la gestion publique.**

## **Collaborateur**

Puisque leurs raisonnements désarticulent l'individu de son contexte de travail, nos croisés du management perçoivent nos organisations sous l'horizon exclusif de l'égalité, de l'entente et de l'harmonie, niant par la même l'existence de rapport de force, de relation hiérarchique et d'une inégale répartition du pouvoir.

**Le langage managérial participe alors d'une euphémisation des rapports sociaux de travail** : les ouvriers deviennent des « opérateurs », les agents de maîtrise sont renommés « managers de proximité », les patrons requalifiés d'« entrepreneurs » et les employés appelés.... « collaborateurs ».

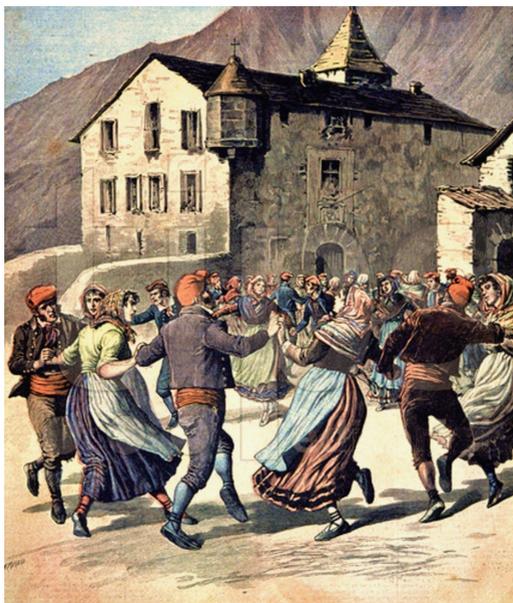
Il y a évidemment loin de cette vision enchantée du monde du travail à la réalité quotidiennement éprouvée par la très grande majorité des agents de la Métropole. **Le Plan de prévention des risques psychosociaux relève ainsi que « le constat général est qu'à Nantes Métropole, il y a « trop de chefs partout » et qu'« avec tous ces supérieurs, les encadrants, à commencer par les N+1, manquent de marge de manœuvre ».** La création des Départements n'a, en alourdissant l'organigramme, rien arrangé à l'affaire. Par voie de conséquence, les agents Mairie de Nantes et CCAS sont impactés.

---

<sup>38</sup> Alain DESROSIERES, *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique I*, Presse de l'Ecole des Mines, 2008, p.12

Par ailleurs, le registre de l'humanité, lorsqu'il phagocyte celui de la professionnalité, permet les manipulations, les adhésions subjectives, les fusions affectives dont on sait qu'elles peuvent susciter de très fortes déconvenues. L'idéologie managériale voudrait nous faire accroire que les agents au travail partagent essentiellement, voire exclusivement, des sentiments humains : des émotions, de la peur, de la souffrance, du plaisir, de l'attention aux autres, du courage. Qu'ils partagent avant tout la condition humaine. **Et que le manager est celui qui fait vivre et fructifier au mieux la contribution essentiellement humaine de chacun. L'heure de la réconciliation aurait sonné. Il n'en est évidemment rien !** Mais en propageant ces conceptions/postures qui parlent exclusivement aux affects (et que la sociologue Danièle LINHART qualifie de « surhumanisation ») le management dépouille les agents des ressources qu'ils pouvaient tirer de leur professionnalité, de leurs savoir-faire, de leurs qualifications et accroît leur vulnérabilité en les plaçant dans un face-à-face « affectif » avec leur hiérarchie.

Comme le résume avec pertinence l'anthropologue Michel FEYNIE, « **les rapports de travail sont en apparence très conviviaux : tutoiement privilégié, embrassades généralisées, appel par le prénom. Les dirigeants semblent ainsi abolir les distances et faire comme si tout le monde était sur un pied d'égalité. Cette absence de distance brouille les repères et va favoriser un management par l'affectif** »<sup>39</sup>.



*Une farandole de collaborateurs  
devant le siège de leur administration*

---

<sup>39</sup> Michel FEYNIE, Le « as if management ».

Regard sur le mal-être au travail, Le Bord de l'eau, 2012, p.131

## Complexité

Le thème de la complexité est systématiquement opposé par les décideurs à tous ceux qui pourraient contester leurs décisions. Notre bonne administration n'échappant pas à la règle.

En dépit d'expériences qui démontrent le contraire, il est entendu que nous, simples agents sommes incapables de saisir correctement les enjeux de problèmes complexes, et que nous ne pouvons dès lors réagir que de manière affective, irrationnelle, obscurantiste, passéiste,...de sorte qu'il est finalement dans notre intérêt même que l'on nous amène à renoncer à se faire entendre : **« surtout ne dites rien, on pense pour vous ».**

Une version moins radicale de notre exclusion exploite le thème du « déficit de communication » : à défaut d'être congénitalement stupide, nous nous opposerions aux sages décisions de notre Direction Générale parce qu'on ne nous a pas assez bien expliqué.

**L'affirmation de la complexité du monde constitue au total l'un des procédés rhétoriques les plus en vogue dans les discours managériaux (et politiques).** Face à des arguments radicaux, objecter en fronçant les sourcils que « la réalité est plus complexe » permet à un contradicteur modéré d'évacuer la question de savoir si le propos est vrai ou faux : l'incantation de la modération se mue comme par magie en marque de subtilité, et rabaisse l'interlocuteur radical au rang peu enviable de « simpliste »... ou de syndicaliste CGT.



- « Vous êtes relativement lourds mes bons managers... »
- « Voyons mon brave, c'est bien plus compliqué que cela ! »

## Conflit

Dans le monde idéal et fantasmé du management, le conflit est présenté sous les traits d'un cas **pathologique** qui doit être guéri par de meilleures communications ou quelques schémas similaires.

Le management n'opère pas ainsi de distinction entre les frictions interpersonnelles et le conflit. Or, il existe bien évidemment des conflits dont les causes ne sont, ni une mauvaise communication, ni une mauvaise relation interpersonnelle, mais plutôt une différence dans le sens que ce qu'un groupe peut gagner, l'autre va le perdre (et vice versa) ; bref, un rapport de force aux soubassements politiques.

Or, tout ce qui pourrait ressembler à un moment de politisation où s'exprimeraient du ressentiment et de la colère, et où pourraient s'ébaucher des formes collectives de contestation, est évacué et, plus encore, stigmatisé par le management. Seules sont proposées des méthodes d'inspiration pseudo-psychologique ne prévoyant pas d'agir sur les causes structurelles et organisationnelles d'intensification du travail ou de déqualification professionnelle, mais proposant aux individus des moyens de s'adapter à leurs conditions de travail, de prendre en charge les tensions et les difficultés qui en résultent

**Jamais les modes de résolutions des conflits ne sont pensés autrement qu'individuellement.**

Par exemple, pour les salariés confrontés au stress, le management propose l'apprentissage de méthodes mentales, physiques et comportementales visant à détecter les signes de stress et à réduire ses effets. En cas de conflit avec un collègue ou un supérieur hiérarchique, il n'est certes pas interdit de défendre son point de vue, mais toujours avec le souci de ne pas rompre l'exigence de paix sociale. **Toute forme de conflictualité est ainsi délégitimée, toute velléité de transformation des rapports de travail est découragée.**

L'enjeu est donc bien que le travailleur assimile l'idée qu'il est **impuissant** à changer la situation professionnelle qui s'impose à lui (et qui fait partie d'un ensemble plus vaste de transformations pensées comme inéluctables) et ne peut donc que chercher à s'y adapter le mieux possible, quitte à renoncer à ses ambitions mais en continuant toujours à répondre aux exigences qui lui sont réclamées.



*Le monde du travail  
vu par le management*

## Conflit social

Confronté à un conflit social organisé, le management déploie presque systématiquement une même stratégie : le réduire à un malentendu, lequel est dû à un manque d'informations, à une incompréhension, voire à une incapacité à comprendre, et déplacer en conséquence le débat du politique lato sensu vers la seule communication/pédagogie.

Le débat de fond est pour lui en effet impossible ou inenvisageable car la rationalité a déjà tranché, une fois pour toutes, et ne dicte qu'une seule attitude, qu'une seule politique. « Le conflit n'a pas lieu d'être, et que, n'ayant pas lieu d'être, la question de savoir qui a tort ou raison, ce qui est juste ou qui ne l'est pas, est, par conséquence, hors de propos : pourquoi discuter de ce qui va de soi ? Quand les lois et les calculs économiques s'imposent à tous et dans tous les domaines, que reste-t-il à négocier ? Peut-on changer la « vérité révélée » et la réalité des chiffres ? »<sup>40</sup>.

Lors du conflit sur les ratios, les agents, abusés de surcroît par de vils meneurs démagogiques, n'avaient bien évidemment rien compris, succombaient à d'égoïstes réflexes corporatistes, sans comprendre que dans « un monde de plus en plus complexe », face à l'exigence impérieuse de « redressement des finances publiques » et à un budget métropolitain exsangue, il n'était (et n'est encore) qu'un comportement responsable et, de fait, incontestable : se serrer la ceinture !

En cela, le management dénie aux agents que nous sommes la capacité à penser et à élaborer une réflexion politique propre et étayée.

**Fréquemment, les directions réactivent la schématisation traditionnelle opposant l'« émotivité » du peuple à la « rationalité » des dirigeants.** La raison étant d'un seul côté, celui de la rationalisation des effectifs et de la « modernisation du service public », les positions divergentes ne relèveraient logiquement que du caprice, de l'enfantillage ou de l'inconséquence. Les agents sont alors perçus par une Haute Administration, seule détentricrice de la Vérité unique, comme de grands enfants qu'il conviendrait d'éduquer avec force pédagogie et de convaincre, en les ramenant à la raison, de l'impossibilité de penser une alternative à la politique menée, en tant qu'elle est incontestable et inscrite « dans la nature des choses ».

*Un grand manager faisant œuvre de pédagogie auprès des agents :*

*- « Répétez après moi : les caisses sont vides, les temps sont durs, donc ils nous faut nous serrer la ceinture et cesser de revendiquer »*



<sup>40</sup> Thierry GUILBERT, L'« évidence » du discours néolibéral. Analyse dans la presse écrite, Editions du Croquant, 2011, p.131

## Consultant

Quelques citations et anecdotes valent parfois mieux que de longs discours<sup>41</sup> ! Surtout lorsque derrière la plaisanterie percent la déraison et, parfois, l'escroquerie du travail des consultants.

« Un consultant est quelqu'un qui vous emprunte votre montre pour vous dire l'heure, et qui part avec la montre dans sa poche » .<sup>42</sup>

« Il y a deux méthodes pour l'ingénieur-conseil<sup>43</sup>, l'une qui consiste à rendre des services, l'autre qui tend à démontrer la nécessité de son intervention. Beaucoup ont commencé par la première et ont fini par reconnaître qu'ils ne pouvaient compter que sur la seconde »<sup>44</sup>.

Un groupe de consultants en organisation mandaté pour étudier l'orchestre symphonique de Londres a rédigé le rapport suivant : « Pendant de longues périodes, les quatre joueurs de hautbois n'ont rien à faire. Leur nombre doit être réduit et le travail mieux réparti sur la durée du concert de manière à éviter les pointes d'activité. Les douze premiers violons jouent à l'unisson. Le personnel de cette section doit subir des réductions massives, si une grande intensité sonore est requise, on peut l'obtenir à l'aide d'amplificateurs appropriés. Le coefficient d'utilisation du triangle est extrêmement faible. On a intérêt à utiliser plus largement cet instrument, et même à en prévoir plusieurs, son prix d'achat étant extrêmement bas. Le remplacement du piano à queue par un piano droit, moins encombrant, permettrait d'utiliser plus rationnellement l'aire de stockage. Il est recommandé de normaliser la durée de toutes les notes en la ramenant à la noire, de la sorte, il deviendra possible de faire appel à des exécutants de qualification moins élevée, donc moins chers. Il est tout à fait inutile de faire répéter aux instruments à vent des passages déjà exécutés par les instruments à cordes. Tous les passages redondants étant supprimés, la durée du concert pourrait être ramenée à vingt minutes, ce qui réduirait les frais généraux... »<sup>45</sup>.

« Selon une rumeur circulant dans le milieu des conseillers en recrutement, un consultant de Jérusalem aurait transmis à Jésus, fils de Joseph, le rapport d'expertise suivant : « Merci de nous avoir confié les curriculum vitæ des douze hommes que vous avez choisis pour leur confier des postes de responsabilité dans votre nouvelle organisation religieuse. À présent, tous ont subi une série de tests, les résultats ont été traités par ordinateur, et nous avons en outre organisé pour chacun un entretien personnalisé avec notre psychologue expert. Notre cabinet est arrivé à la conclusion que la plupart de vos candidats manquent d'expérience et n'ont guère d'aptitudes pour le genre d'entreprise dans laquelle vous comptez vous lancer. Ils n'ont pas l'esprit d'équipe. Nous vous recommandons donc de continuer vos recherches en vue de découvrir des candidats plus adaptés, si vous le souhaitez, avec l'aide de notre cabinet.

Simon-Pierre est un instable émotionnel, en proie à des sautes d'humeur. André n'a vraiment aucun don pour assumer des responsabilités. Les fils de Zébédée, Jacques et Jean, placent leur intérêt personnel au-dessus du dévouement envers la société. Thomas a tendance à discuter, ce qui ne pourrait que freiner l'enthousiasme de l'ensemble de

---

<sup>41</sup> Ces citations sont toutes tirées de : Michel VILLETTE, *Sociologie du Management, La Découverte, 2003*

<sup>42</sup> *Plaisanterie, tradition orale*

<sup>43</sup> *Ancêtre des consultants en management*

<sup>44</sup> Auguste DETOEUF, *Propos de O.-L. Barenton, confiseur, 1902*

<sup>45</sup> *Plaisanterie tradition orale*

l'équipe. Nous nous voyons dans l'obligation de vous faire savoir que Mathieu figure sur la liste noire de la "Commission du Grand Jérusalem pour l'honnêteté dans les affaires". Jacques, fils d'Alphée, et Thaddée ont une tendance au radicalisme, et tous deux ont atteint un score élevé sur l'échelle maniaco-dépressive.

Toutefois, un des candidats a de grandes possibilités. Il est capable et imaginatif, a le contact facile et un sens développé des affaires, il ne manque pas de relations avec des personnalités haut placées. Nous vous conseillons de prendre Judas Iscariote comme administrateur... »<sup>46</sup>

Un ancien consultant (également sociologue et ayant travaillé avec Pierre BOURDIEU) nous livre un témoignage sur ses premiers pas dans le métier témoigne : « Quant à moi, j'avais soulevé un coin du voile, touché du doigt des fragments d'une réalité dérangeante, dangereuse. Je voyais se dessiner les contours de mon nouveau métier et, en même temps, se creuser l'écart entre la conception très convenable du management qu'exposaient les plaquettes publicitaires dans notre hall d'accueil et le détail des opérations pour lesquelles nous étions payés. Peut-être n'y avait-il pas lieu de s'étonner que les professionnels du conseil vendent si cher des idées générales et plutôt banales sur la gestion des entreprises. Peut-être n'était-ce pas seulement cela que nous vendions. Peut-être n'étions-nous que très accessoirement des maîtres à penser, des donneurs de conseils. Et je me demandais si, à l'abri de cette fiction brillante, nous ne faisons pas, souvent, tout simplement ce que nos clients répugnaient à faire eux-mêmes, que ce soit trop ingrat, trop dangereux, sans prestige ou compromettant »<sup>47</sup>.



*Un consultant en management dispensant une formation*

## **Démarche projet**

Pour être efficient, un référentiel de « Management en mode projet » a été élaboré par des experts « internes » et zélés. On y apprend qu'un projet est une démarche spécifique et structurée qui doit permettre d'atteindre un objectif complexe à mettre en œuvre.

**Certes, une méthodologie rigoureuse est toujours de bon aloi** mais cela implique des stades de validations importants pour ne pas dépenser, à tort, énergie et compétences d'agents qui se doivent d'être toujours plus innovants.

Cependant, la démarche projet a aussi, et surtout, ce précieux avantage managérial de vous rappeler que votre créativité a ses limites et que, malgré votre bonne volonté, il y aura toujours à rendre compte aux saints-Pères... que ces multiples allers-retours de validations enraillent ou non votre joli rétroplanning et votre souci d'efficacité pour répondre à l'urgence.

<sup>46</sup> Traduit de *Renew*, n°59, juin 1986, Londres.

<sup>47</sup> Michelle VILLETTE, *L'homme qui croyait au management*, 1988

(p. 37 de l'édition électronique de 2014 -

[http://classiques.uqac.ca/contemporains/villette\\_michel/homme\\_qui\\_croyait\\_management/management.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/villette_michel/homme_qui_croyait_management/management.html))

**Paradoxe d'une société de l'urgence et des choix drastiques, à l'heure où l'on vous parle d'efficacité, votre note éminemment urgente circule parfois plusieurs mois pour relecture et comble de l'ironie, de nouvelles commandes politiques n'ont cessé de s'ajouter au panier des dossiers déjà bien lourds à porter par vous et la collectivité...**

Par ailleurs, il est convenu que lors des instances de validation suprême (GTPI rebaptisés récemment les GVT – sans doute dans un souci d'amélioration continue), vous adopterez une attitude neutre et éviterez ainsi d'évoquer le manque de moyens financiers/humains ou encore les problèmes liés à l'hyper transversalité. **En agent efficace, vous veillerez à prouver, ou à entretenir l'illusion, que tout se passe bien dans le meilleur des mondes.** Chacun autour de la table (chef de projet, directeur de projet) devant prouver qu'il est « efficace » et capable de s'adapter au mieux, malgré les contraintes, la direction générale sera ainsi confortée et légitime pour vous donner ou non son blanc sein...



*Cheminement du projet dans les Instances de validation...*

## **Développement personnel**

Cf. Bonheur page 8

## **Efficacité**

« La culture de **l'efficacité** du service public sera renforcée afin de s'adapter aux enjeux du contexte économique et financier » (article Intranet du 7 avril 2015 - Un nouveau plan d'actions communication interne).

« La démarche qualité doit aussi rendre des décisions basées sur des faits et non des impressions, en utilisant des indicateurs d'activité et de performance. Ces indicateurs sont précieux pour mesurer **l'efficacité** de nos actions et donc viser la meilleure efficacité en mobilisant le moins de ressource possible » (EKIP MAGAZINE – février 2015 - p.15)

« Dans le contexte actuel, la recherche d'une **efficacité** accrue du service public s'impose, c'est à dire : trouver le juste équilibre entre les besoins de la population et les moyens financiers dont nous disposons » (Guide des nouveaux agents – janvier 2016)

« Il est nécessaire de renforcer **l'efficacité** du service public, c'est-à-dire de continuer à satisfaire les besoins de la population tout en optimisant l'usage des moyens financiers » (Livret de la démarche managériale 2014-2020 au service des citoyens usagers – janvier 2016)

Vous désirez épater vos collègues et que votre hiérarchie s'esbaudissent devant votre grande « modernité » ? Une solution : parsemez chacune de vos prises de parole du terme « efficience » !

Celui-ci s'emploie en toutes choses et en toutes circonstances. Par ailleurs, l'« efficience » peut se renforcer, se cultiver, se mesurer, se rechercher, s'accroître ... Toutes les excentricités vous sont permises. Elle peut même sous-tendre une « culture » et, pourquoi pas, une « civilisation ».

Vous n'en connaissez pas la signification ? Peu importe, **vos interlocuteurs non plus !** L'essentiel est de leur prouver, par son emploi, que vous êtes de ceux qui veulent « moderniser » le service public, le « dépoussiérer », le rendre « compétitif » et que vous ne relevez pas de cette race maudite de fonctionnaires « archaïques » et accrochés, comme une moule à son rocher, à leurs odieux « privilèges ».

Si vraiment l'on vous interroge sur ce point, sachez que l'efficience c'est faire autant (et même plus) avec moins. Résumé grossièrement, c'est plus de travail avec moins de moyens. Il vaut mieux en effet, comme vous devez l'imaginer, ne pas trop s'étendre sur ce point auprès de vos subordonnés et en rester à l'emploi de ce terme qui fleure bon le « progrès » et la « modernité » : efficience c'est tout de même mieux que dégradation du service public !

Pour éviter les redondances, n'hésitez pas à mobiliser des termes comparables, comme « rationalisation » ou « optimisation ». Ils sont tout autant efficaces.

## ***Entretien individuel***

L'entretien professionnel auquel est soumis annuellement et individuellement chacun des agents concourt à l'individualisation des rapports de travail et, corrélativement, participe au délitement des collectifs porteurs de solidarité, de protection et de soutien face aux difficultés qui ne manque pas de scander le quotidien.

En se centrant sur l'évaluation du seul individu, en l'isolant, il occulte (sciemment) que le travail est, avant toute chose, affaire de **coopération** et **d'entraide collective** et non d'agents esseulés.

Pareillement, l'évaluation individuelle est censée refléter objectivement le mérite (ou le démérite) de l'évalué, créant l'idéologie selon laquelle c'est à moi, **et à moi seul**, que je dois ma réussite ou mon échec plutôt qu'à l'institution et à ses critères.

Postulant que la responsabilité n'est qu'individuelle, hors de toute détermination extérieure, cet entretien professionnel crée de l'arrogance, de l'égotisme chez les uns, et de la désolation chez les autres. L'ensemble favorisant une dégradation du climat de travail, sur fond de concurrence entre agents, de frustration, de suspicion,...

En outre, dans le droit fil de la psychologisation du management, et à défaut pour le manager d'analyser le travail effectif, ce qu'il est bien incapable de faire, l'évaluation se focalise sur les « savoir-être », la personnalité de l'individu.

Ainsi, « l'antique psyché humaine est appropriée par le management qui l'objective, la sépare de son porteur, la découpe en tranches de compétences, en fait la source principale

de investissement et l'évalue comme telle : **on évalue quelqu'un [sur son leadership, son assertivité, son ouverture au changement, sa capacité à développer un réseau relationnel, sa capacité à entreprendre, sa capacité d'actualisation pour rester opérationnel, ...]**<sup>48</sup> . Autrement dit, sur ce qu'il **est** <sup>49</sup> et non sur ce qu'il fait, réellement. Pour ceux qui auront le malheur de ne pas être doté d'une personnalité « conforme », il leur faudra désapprendre ce qu'ils sont et apprendre à être ce qu'il faut »être ». En cela, l'évaluation individuelle est une arme qui vise l'humain, au plus profond de son intériorité, et l'on mesure aisément la sévérité des dégâts qu'elle peut causer.

**Enfin, le contexte d'urgence perpétuelle et d'efficience ne favorisent pas toujours ce moment « d'échange ».** Les délais de prévenance pour préparer l'entretien sont parfois difficile à tenir pour l'encadrant qui est lui-même débordé. **Entre deux urgences, on traitera donc rapidement de la question du bilan, moins celle de l'évolution du profil de poste, mais surtout celle des objectifs à atteindre pour le trimestre prochain...** Une sorte de bilatérale annuelle avec appréciation...

## **Génération Y**

Le management n'a de cesse de pondre des tombereaux de concepts dépourvus de tout fondement scientifique mais dont l'intérêt premier réside dans leur capacité à faire vendre des livres hâtivement écrits et des formations rapidement ficelées.

Au nombre de ces concepts fumeux, figure en bonne place celui de la « Génération Y ». Ce dernier est censé rendre compte des attitudes et des comportements prétendument singuliers au travail des jeunes nés entre 1979 et 1999. Ici, on s'enthousiasme pour leur adaptabilité aux nouvelles technologies. Mais leur arrivée dans les organisations serait la cause de bouleversements dans les équipes : la patience des seniors et les talents des managers seraient mis à rude épreuve par leur indiscipline. Là, on déplore leur faible loyauté: un « Y » serait destiné à changer d'employeur 29 fois au cours de sa carrière ; sa durée moyenne dans l'emploi n'accéderait pas 1,1 an. Face à ses extraterrestres pour le monde du travail, sortes d'anguilles difficiles à cerner, à motiver et à cadrer, il conviendrait de développer de nouveaux outils, de nouvelles méthodes...que les malins du conseil en management s'empressent, bien évidemment, de vendre aux dirigeants prêts à avaler n'importe quoi.



*Deux spécimens de la Génération Y*

Or, et comme le relève Laurent GIRAUD, enseignant chercheur à l'Université Toulouse-I-Capitole, « aucune recherche publiée dans une revue scientifique sérieuse n'atteste aujourd'hui en tout cas d'un lien fort entre l'appartenance à cette génération Y et des attitudes particulières vis-à-vis du travail. Les liens établis sont souvent faibles, incertains. Plusieurs études vont même complètement à l'encontre des idées reçues, montrant une forte appétence des jeunes pour les carrières traditionnelles. La pléthore de candidats aux concours de la fonction publique constitue d'ailleurs un sérieux indice de cette aspiration

<sup>31</sup> Ce sont là les

<sup>32</sup> Angélique DEL RAY, *La tyrannie de l'évaluation*, La Découverte, 2013, p. 25

ordinaire à la stabilité. A l'instar d'autres études, notamment celles de Jean PRALONG, professeur à Neoma Business School, nos travaux menés dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion confirment que la génération Y n'est pas plus infidèle que les autres »<sup>50</sup>. Il a ainsi été prouvé que « l'influence de l'appartenance générationnelle est moindre que celle de l'appartenance au groupe des cadres [et que] que l'effet de la socialisation est plus puissant que l'effet générationnel »<sup>51</sup>.

### **Bref, la « Génération Y » n'existe pas !**

Mais la connerie ne connaissant aucune limite, nos charlatans du management sont déjà en train de nous vendre la « Génération Z »<sup>52</sup> !

### **Heureux (obligation morale à être)**

Le management transforme le bien-être en impératif moral, le fait d'être heureux en obligation impérative. Chacun est ainsi sommé de cultiver une attitude positive tandis que les grincheux, les peines à jouir sont ravalés au rang de « personnalités nocives ».

La philosophe slovaque, Alenka ZUPANCIC a forgé le terme de « biomorale » pour tenter de décrire ce phénomène qui, au-delà du seul monde du travail, colonise toute la vie sociale : « Le pessimisme, le regret, l'insatisfaction, la tristesse sont des sentiments qui tendent à être envisagées comme des fautes morales - pire, comme le signe que nous sommes corrompus de l'intérieur au plus profond de nous-mêmes. Ce phénomène, que l'on pourrait appeler biomorale (ou moralité des sentiments et des émotions) et qui a pris une ampleur considérable, repose sur l'axiome fondamental suivant : une personne qui se sent bien (et qui est heureuse) es une bonne personne ; à l'inverse, une personne qui se sent mal est une mauvaise personne »<sup>53</sup>.

### **Homme nouveau**

En plaçant l'individu et ses réactions émotionnelles au centre de son analyse et de ses techniques, le dogme du management veut faire advenir un homme nouveau. Il ambitionne ainsi de faire de nous des « leaders », figure héroïque de la nouvelle épopée managériale, super-héros des temps modernes, individu hors-norme doté d'une essence supérieure. A cette fin, l'individu doit devenir son propre objet de gestion, l'« entrepreneur de lui-même ». Il doit développer une parfaite maîtrise de son comportement et de ses émotions et intérioriser les attentes de l'organisation. Une fois passé dans la grande lessiveuse du management, il doit ainsi être en mesure d'exclure du registre de l'expression de soi tout le spectre des émotions et pensées jugées « négatives », sentiments de tristesse, colère, rage, découragement, critiques, etc., expressions que l'on tend aujourd'hui à pathologiser (et non à renvoyer à des causes organisationnelles). Il doit être habité d'un optimisme béat, être sans aspérités et dénué de conviction. Sous couvert d'un discours vantant le « développement de soi » et promettant l'« épanouissement personnel », le seul objectif poursuivi à travers cette mutation de la psychologie même de l'individu est sa pleine adaptation aux nouvelles conditions de travail et à la nouvelle culture de la performance. Et ce, sous une forme de servitude volontaire.

<sup>50</sup> Laurent GIRAUD, *Le Mythe bien commode de la «génération Y»*, *Le Monde*, 10 octobre 2013

<sup>51</sup> Jean PRALONG, *La «génération Y» au travail : un péril jeune ?*, Actes du XXème congrès de l'AGR, Toulouse, 2009

<sup>52</sup> Cf. <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1151469-generation-z-definir-manager/>

<sup>53</sup> Alenka ZUPANCIC, *The Odd One In*, MIT Press, 2008, p.5 ; cité dans Carl CEDERSTRÖM, André SPICER, *Le syndrome du bien-être*, Editions L'échappée, 2016, p.11

Aussi, en tant qu'homme nouveau, l'accouchement managérial fait naître une sorte de mollusque sous Tranxene, frisant la débilite mais ayant à ce point intégré en son fort intérieur les exigences et « valeurs » de l'organisation qu'il ne vit que pour et par elle.



*Un manager de proximité guidant ses agents vers la performance*

## **Infantilisation**

Le management est affecté d'une fâcheuse propension à l'infantilisation des agents, à ne voir en eux que de grands enfants qu'il conviendrait de divertir, par moment, à l'aide d'activités n'ayant rien à envier à celles employées dans les clubs Mickey estivaux.

Au côté des Lego et des Post-its, de nouveaux outils, les « ice breakers » comptent très certainement au nombre des exemples parmi les plus édifiants de cette régression puérole qu'entend susciter le management.

Que sont-ils ? Des jeux à employer pour « stimuler » un groupe préalablement à une réunion ou renforcer l'esprit d'équipe d'un service. Pour convaincre de leur caractère grotesque, citons-en quelques-uns.

### **Jeu du «Je n'ai jamais...»**

1. Demandez aux participants de se placer en cercle et donnez à chacun une mise de départ (bonbons, etc...)
2. Chaque participant finit la phrase suivante : «Je n'ai jamais...»
3. Tous les participants qui ont fait ce que cette personne n'a jamais fait sont autorisés à lui donner un bonbon

### **Jeu du chamallow**

1. Formez trois équipes
2. Donnez à chacune d'entre elles 1 chamallow, 20 Spaghettis, 1 rouleau de scotch et 1 ficelle
3. Demandez-leur de créer une structure autoportée permettant de soutenir le chamallow
4. L'équipe vainqueur est celle qui a positionné son chamallow le plus haut

### Jeu du Trombone

1. Commencez par distribuer quelques trombones à vos participants
  2. Demandez-leur d’imaginer un maximum d’usages pour leur trombone
  3. Invitez-les à noter individuellement toutes leurs idées sur une feuille A4
  4. Relevez les compteurs en demandant à chacun de donner le nombre d’usages qu’ils ont pu trouver
- 5 - Notez tout ça sur un paperboard
- 6 - Faites ensuite des groupes de 5 à 6 personnes, et demandez-leur de mutualiser leurs usages et d’en trouver d’autres supplémentaires
7. Relevez de nouveau les compteurs en demandant à chaque groupe de donner son score

### Jeu de l’animal préféré

1. Demandez aux membres du groupe de penser en silence à leur animal préféré
2. Demandez-leur ensuite de s’aligner du plus grand au plus petit, et ce sans se parler
3. Les membres du groupe ne sont autorisés qu’à faire des gestes ou à imiter le bruit de l’animal
4. Une fois le groupe rangé, demandez à chaque membre de dire quel animal il représentait

Pour conclure, notons que notre propos n’est pas de nier l’existence de pratiques ludiques chez les agents au travail. Toutefois, celles-ci sont **internes au collectif** et de ce fait «**gratuites**». Le jeu permet alors une distanciation (qui peut être subversive) vis-à-vis de la hiérarchie et constitue un moyen de combattre les aspects négatifs des activités quotidiennes, voire de s’évader provisoirement du travail. A l’inverse, les grotesques icebreakers relèvent de l’infantilisation en ce qu’ils sont des jeux **prescrits** (niant toute autonomie) et instrumentalisés par le management à des fins productives<sup>54</sup>.

## Innovation

Voilà bien l’une des marottes de nos illustres dévots du management et autres modernisateurs de l’action publique (comprenez fossoyeur du service public) qui confine au délire obsessionnel : l’apologie en toute circonstance de l’innovation et de la créativité.

Ah, l’innovation ! Oh, la créativité ! Tels sont les cris de joie extatique montant du chœur des hérauts du Service public (délabré et privatisé) du 21ème siècle.

**Les notions de créativité et d’innovation sont le plus souvent utilisées comme synonyme plus présentable du changement, quel qu’il soit.** Elles sont également mobilisées pour exalter sans nuances les pseudo-vertus messianiques d’une économie numérique devenue le nouvel horizon d’un capitalisme « régénéré » ou promouvoir cette véritable escroquerie intellectuelle qu’est la Responsabilité Sociétale des Entreprises. RSE qui fait peu à peu des sociétés privés les dépositaires de l’intérêt général.

Alors, au nom de la sainte innovation, de la divine créativité, du dynamisme, du refus du statut-quo, changent les projets, les méthodes, les objectifs à atteindre, l’organisation du

<sup>54</sup> Stéphane LE LAY, *Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail*, Nouvelle Revue du Travail, 2/2013

travail dans nos deux collectivités qui, très régulièrement, adoptent de nouvelles stratégies, justifiant de nouveaux remaniement au sein de nos Directions et Services, dans leur encadrement, leur appellation, leur rattachement, leur périmètre et compétence. Ce changement **sans fin et sans but** désoriente les agents, fait s'évanouir le sens qu'ils attachaient à leur travail. Mais il nous faut toutefois, tels des hamsters tournant inlassablement dans leur roue, « ose[r] incarner l'innovation », « augmente[r] [notre] QI : quotient d'innovation » et concourir in fine à notre propre désorganisation !

Par ailleurs, si l'innovation est à ce point célébrée, bien qu'elle ne soit conceptuellement « ni une bonne, ni une mauvaise chose [mais] une destruction créatrice comme l'écrit Schumpeter » c'est uniquement à des fins instrumentales et basement gestionnaires. N'en retenant qu'une acception mutilée, le management ne perçoit en effet à travers elle qu'un vecteur d'accroissement de la « productivité » du travail, de « normalisation » de l'activité, de « rationalisation » des effectifs ! Pour reprendre la summa divisio établit par le sociologue Norbert ALTER, plus que d'innovation, il conviendrait de parler d'« invention dogmatique ». Si la première suppose tout à la fois la déviance (aux règles, à l'ordre établi,..), l'imprévisibilité, l'imprescriptibilité (en ce qu'elle ne peut être décrétée), la non-détermination initiale par l'intérêt économique, l'appropriation collective, la perméabilité aux vellétés d'aménagement ou de redéfinition, la seconde « impose de manière autoritaire et normative les croyances des puissants », « demeure sourde aux critiques, et aveugle aux aménagements informels que les acteurs élaborent », « exclut du système social ceux qui ne parviennent pas à intégrer cette nouvelle conception de l'ordre, ou qui ne le souhaitent pas », est dominée par le registre économique et se révèle déconnectée des réalités vécues.

Enfin, les encouragements à innover que l'on nous prodigue matin et soir recèlent une bonne part d'hypocrisie, voire de cynisme. L'extrême formalisation des pratiques, induite par le déploiement des dispositifs managériaux (normalisation, démarches qualité,...) et la pesanteur hiérarchique, conduit en effet mécaniquement à un conformisme a priori incompatible avec l'innovation et la créativité pourtant si chers au discours de nos illuminés du bulbe.

En définitive, **c'est bien le conformisme qui est le comportement attendu implicitement**, à rebours des appels grandiloquents à l'innovation, à la prise d'initiative déversés ad nauseam par notre bonne administration.



*Agent s'essayant à l'innovation*

## Journal interne («Le Magazine»)

Ce qui singularise notre excellent journal de ~~propagande~~ interne, c'est sa langue morte, aseptisée, nettoyée de toutes scories polémiques, du moindre sous-entendu litigieux. Sa lecture laisse imaginer les multiples strates de corrections auxquelles ont été soumis les textes.

La ligne éditoriale est toutefois constante :

- vanter les réorganisations en cours, leurs succès et la satisfaction qu'elles vont apporter à chacun ;
- se faire l'écho du discours managérial et en célébrer, sans nuance, les réalisations, quitte à faire des compromis avec la vérité (sans pour autant s'orienter délibérément vers la voie trop risquée du mensonge éhonté)

A dire vrai, la crédibilité n'est pas le point fort du journal : le décalage entre ce qui est écrit et la réalité confine fréquemment au grotesque, l'ensemble ressemblant étrangement à un village Potemkine.

Mais ses rédacteurs ne s'en soucient guère, l'objectif qui leur assigné se situant ailleurs !

Il s'agit en effet à travers le journal de distiller continuellement, et à dose constante, la propagande managériale afin qu'elle pénètre insidieusement les esprits. Car, comme l'a écrit l'écrivain allemand Victor Klemperer (déjà cité, mais si précieux) « les mots peuvent être comme de minuscules doses d'arsenic : on les avale sans y prendre garde, ils semblent ne faire aucun effet, et voilà qu'après quelque temps l'effet toxique se fait sentir » !

Il revient également à la ligne éditoriale de « raconter des histoires », de faire adhérer les agents, par des récits mythifiés du quotidien à Nantes Métropole, à une vision du monde créée de toutes pièces où tout ne serait que « calme et volupté ».

Comme dans les jolis contes, à la fin ils se marièrent et eurent beaucoup de projets : les dysfonctionnements internes, les injonctions contradictoires, vos difficultés sur le terrain, les doutes des « habitants », des « usagers », les départs non remplacés, le manque de temps, bref ce qui fait votre quotidien n'y sera pas évoqué...



*La nouvelle formule de notre  
Journal Interne*

## Kübler-Ross (Courbe de)

Psychiatre américaine, Elisabeth **Kübler-Ross** (1926-2004) a longtemps travaillé sur la fin de vie et les soins palliatifs. Elle a ainsi pu identifier, au plus près des patients concernés, les cinq étapes successives qui suivent l'annonce du diagnostic d'une maladie terminale :

1. Dénî - « Ce n'est pas possible, ils ont dû se tromper »
2. Colère - « Pourquoi moi et pas un autre ? Ce n'est pas juste ! »

3. Marchandage – « Laissez-moi vivre pour voir mes enfants diplômés », « Je ferai ce que vous voudrez, faites-moi vivre quelques années de plus »

4. Dépression - « Je suis si triste, pourquoi se préoccuper de quoi que ce soit ? », « Je vais mourir... Et alors ? »

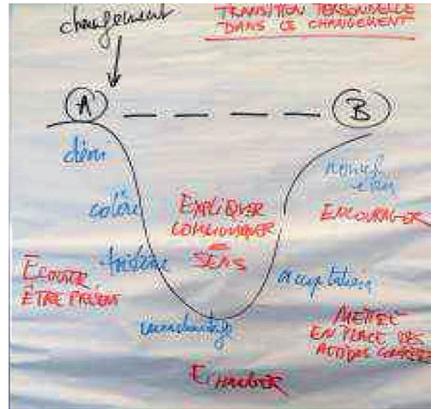
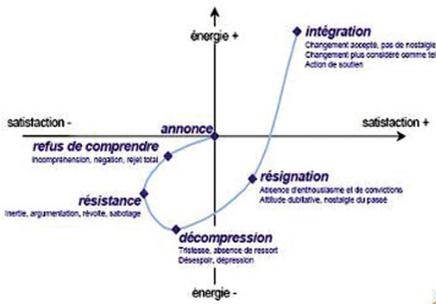
5. Acceptation - « Maintenant, je suis prêt, j'attends mon dernier souffle avec sérénité. »

**Ne craignant ni la honte, ni l'indécence**, nos Charlatans en management vont, comme une volée de moineaux sur un crottin frais, se précipiter sur cette modélisation des stades de la mort annoncée en l'appliquant, sans nuance, au monde du travail et, plus particulièrement, aux agents confrontés à des réorganisations.

Etablissant une analogie scabreuse (et c'est là un euphémisme !) entre le diagnostic d'une maladie terminale et l'annonce d'un changement organisationnel, nos chers consultants qui osent tout (c'est même à ça qu'on les reconnaît) décrivent en outre le comportement des agents sous les traits (au moins pour ce qui touche la partie descendante de la courbe) de réactions épidermiques, irrationnelles, c'est-à-dire sans fondements sérieux tenant, par exemple, à une critique étayée du changement en cours. Le changement est, faut-il vous le rappeler, ontologiquement bon et souhaitable ! Et, si les agents s'y opposent, c'est que leur indigence intellectuelle, leur incapacité à penser la modernité et leur frilosité pathologique font obstacle à ce qu'ils en mesurent tous les bienfaits. Il importe en conséquence que ceux qui pensent pour eux fassent montre de pédagogie à leur endroit.

**Il est vrai, qu'entre-temps, ils auront éprouvé un léger vague à l'âme, traversé une phase dépressive ou se seront ... suicidés.** Certains agents de France Télécom n'ont ainsi jamais pu remonter la courbe. Courbe qui fut en effet présentée aux managers de cette ancienne entreprise publique dans le cadre du déploiement du plan de restructuration **Next**, courbe qui est, à quelques détails près, analogue à celle figurant sur l'Intranet de Nantes Métropole et de la Ville de Nantes.

### Le positionnement du salarié et les phases du deuil



**La courbe du changement**  
Photo de Paper Board réalisé pendant un Lab'Cadres

Dans un article de Rue 89<sup>55</sup>, Patrice Papet, directeur délégué à l'organisation et aux ressources humaines de France Télévisions, groupe dans lequel cette courbe avait été distribuée aux dirigeants dans le cadre d'une formation continue, reconnaissait « Je n'adhère pas totalement à cette méthode. Je ne suis pas de cette école ».

**Manque de bol, notre Management si !**

<sup>55</sup> Nolwenn LE BLEVENNEC, « La « courbe du deuil » de France Télécom à France Télévisions », 16 février 2011, Rue 89

## **Management (New Public)**

Le New Public Management « est un paradigme d'action publique, c'est-à-dire un ensemble d'idées et de pratiques que les pouvoirs publics tentent de mettre en œuvre dans les administrations et les services publics. Forjés aux Etats-Unis et au Royaume-Uni au cours des années 1980 et 1990, sous les administrations Reagan et Thatcher puis Clinton et Blair, il a essaimé dans de nombreux pays et connu de multiples avatars »<sup>56</sup>. Il vise à transformer l'Etat en s'inspirant systématiquement des logiques de concurrence et des méthodes de gouvernement en usage dans les entreprises privées.

« L'idée de base est que les formes de gestion des entreprises publiques et de l'Etat sont bureaucratiques, archaïques, coûteuses, inefficaces. Il convient donc de « moderniser » les administrations et les institutions à partir des postulats suivants :

- l'action publique est un coût qu'il convient de réduire, en particulier en sous-traitant au privé le maximum de tâches, en dehors du noyau dur de tâches régaliennes ;
- les services publics sont largement improductifs ; il faut donc introduire une exigence d'« efficacité productive » à tous les niveaux de l'organisation ;
- la culture client doit se substituer à la culture de l'utilisateur. La culture commerciale qui met le client au centre de l'organisation doit remplacer la culture de service public, considérée comme bureaucratique et obsolète. La notion de marché doit devenir la norme pour les secteurs naguères considérées comme biens publics ;
- la compétition en interne et la concurrence en externe sont des facteurs de stimulation et d'efficacité (...);
- la culture du résultat doit remplacer la culture des moyens. Les administrations sont réputées pour demander toujours plus de moyens, sans se préoccuper des résultats produits. Il faut donc inverser ces mauvaises habitudes et affecter les moyens en fonction des résultats. Le management par objectifs doit conduire chaque employé à se préoccuper du but à atteindre plutôt que d'accroître les moyens dont il dispose. On lui donne une plus grande autonomie dans l'organisation de ses tâches et dans l'utilisation de ses ressources, mais on évalue plus systématiquement les résultats de son activité ;
- la culture de l'évaluation performative doit remplacer la culture juridique du contrôle de régularité ; les résultats doivent être évalués en temps réel, pour être intégrés dans le pilotage de l'activité et non plus a posteriori ;
- (...) la flexibilité et la mobilité doivent remplacer la rigidité et le conservatisme qui attachent chaque agent à son poste. Les promotions doivent être décidées en fonction du mérite et non plus d'une grille statutaire, fondée avant tout sur l'ancienneté dans le grade ;
- la culture entrepreneuriale doit remplacer la culture hiérarchique. L'heure des structures pyramidales dans lesquelles chaque niveau est déresponsabilisé par le niveau supérieur est révolue. Il faut donner à chaque agent le goût d'entreprendre et l'envie de prendre des initiatives. Les procédures hiérarchisées doivent être remplacées par des procédures contractuelles ou semi-contractuelles ;

---

<sup>56</sup> Nicolas BELORGEY, *L'hôpital sous pression, enquête sur le « nouveau management public »*, La Découverte, 2010, p. 9

- le management par l'incitation est plus mobilisateur que l'exercice au pouvoir centré sur l'obéissance au chef et la soumission aux directives. Il faut responsabiliser chaque service et chaque agent, et mettre en place un système individualisé des performances. Les agents sont évalués et rémunérés au mérite plutôt qu'à l'ancienneté »<sup>57</sup>

Croyant « de façon idéologique à la supériorité managériale du privé sur le public »<sup>58</sup>, les «modernisateurs » de l'Administration se fondent, afin de mettre en œuvre leur programme, sur une vaste palette d'outils : indicateurs de «performance », «benchmarking» (« procédure de quantification qui traduit des situations, des actes, des collectifs en résultats chiffrés, c'est-à-dire en performance, de façons à les évaluer et les comparer »<sup>59</sup> ) , démarche qualité, progiciel de gestion intégrée (parfois qualifié de « workflow »), audit,...

La mise en œuvre des préconisations du New Public Management ne donne cependant pas les résultats féériques que prophétisaient ses laudateurs. Ainsi, le « constat est fait tous les jours, par les salariés, que les nouvelles modalités de fonctionnement, loin de faciliter la tâche, la compliquent, loin de motiver le personnel, le démobilisent, loin de satisfaire le client, le fâchent, loin de favoriser l'efficacité, la freinent »<sup>60</sup>.

Mais nos hiérarques municipaux et communautaires n'en ont cure et ne cessent de sauter sur leurs chaises comme des cabris en disant « Performance !, Efficacité !, Modernité ! ». Un ancien DGA a pu ainsi professer, avec l'assurance que procure en tel cas le bénéfice d'un salaire prémunissant contre quelques duretés de la vie, que « l'amélioration du service public peut aller de pair avec l'optimisation de la gestion »<sup>61</sup>. Que notre optimisateur Don Salluste<sup>62</sup> aille dire cela à celles et ceux (agents et citoyens) qui ont eu à subir la RGPP<sup>63</sup> (et la subissent encore, même si son appellation a changé<sup>64</sup>), qui assistent impuissant à l'asphyxie de l'hôpital public, à la casse du service public postal<sup>65</sup> ou qui souffrent de la déshérence de Pôle Emploi !

Nos collectivités sont progressivement colonisées par les principes et techniques issus du New Public Management :

- Accès de « quantophrénie » (maladie de la mesure chiffrée) avec la multiplication d'outils de quantification/d'indicateurs conduisant à évaluer le travail en termes de coûts et d'efficacité (« Je construis des tableaux de bords, des bilans (de fréquentation), des indicateurs d'activités, budgétaires et en ressources humaines »<sup>66</sup>). Outils qui, en ce qu'ils nécessitent un incessant travail de saisie des données et de contrôle de leur fiabilité et en ce qu'ils tendent à devenir des fins et non de simples moyens, entravent le « vrai » travail.

- Accentuation d'une obligation de « reporting » dont on ne sait que très rarement à quoi

<sup>57</sup> Vincent DE GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère, Seuil, 2011, p. 167-168*

<sup>58</sup> Béatrice HIBOU, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale, La Découverte, 2012, p.*

<sup>59</sup> Isabelle BRUNO, Emmanuel DIDIER, *Benchmarking. L'Etat sous pression statistique, La Découvertes, 2013, p. 26*

<sup>60</sup> Vincent DE GAULEJAC, *op. cit., p. 167-168*

<sup>61</sup> Article Intranet du 20 mars 2014, « Budget 2014 : une situation saine mais qui se tend »

<sup>62</sup> Non pas celui du « Ruy Blas » de Victor Hugo mais, plus modestement, celui du film « La Folie des grandeurs ».

<sup>63</sup> Révision Générale des Politiques Publiques

<sup>64</sup> La Modernisation de l'Action Publique (MAP) a ainsi succédé à la RGPP. Simple artifice sémantique auquel s'est livré le gouvernement sans rien changer au contenu de la politique menée.

<sup>65</sup> A ce titre, nous lui conseillons charitablement la lecture du dernier ouvrage de Sébastien FONTENELLE, *Poste stressante, une entreprise en souffrance, Seuil, 2013*

<sup>66</sup> *Guide des bonnes pratiques managériales, p.29*

elle sert et comment les données transmises sont utilisées (et même si elles le sont) !

- Soumission du travail à un nombre croissant de normes et de procédures formalisées, (notamment à travers la mise en place de « démarche qualité »<sup>67</sup> dont la question de fond n'est pas l'évaluation de la qualité, mais l'obtention de certifications et de labellisations utilisées à des fins de communication – voyez ce qui se passe pour les agents chargés du nettoyage de la voirie).

- « Prescriptophrénie »<sup>68</sup> galopante, maladie de la prescription qui consiste à traduire les compétences, les fonctions et les activités dans des grilles, sur un modèle néo-taylorien de décomposition des tâches.

- Hypertrophie du « management » comme compétence attendue des cadres, au détriment de leur expertise et connaissance du monde territorial (l'accès aux formations « métiers » devient ainsi de plus en plus étroit à mesure que les « animations managériales » prolifèrent).

- Primauté de la soi-disante « efficience économique » sur le respect des règles juridiques.

- Mise en place, sur un modèle LOLFie<sup>69</sup>, de plans d'actions assortis d'objectifs intégrant des enjeux liés à l'évolution des moyens, essentiellement humains (en gros, on va chercher à faire des économies partout, et même si cela a pour effet de dégrader les conditions de travail ou la qualité réelle des prestations rendues).

- Déploiement des chantiers d'optimisation au titre desquels les directions les plus zélées, vont rivaliser d'efforts pour dégager des économies sur le dos des agents ou au détriment du « citoyen-usager ».

- Augmentation des tâches et missions confiées au secteur privé ou parapublic. Notre rôle, en tant qu'agent de Nantes Métropole, se résumant de plus en plus en un contrôle de gestion des contrats passés avec des prestataires extérieurs. L'expertise et les compétences avérées des agents, faute d'être sollicitées, finissant par s'atrophier... Ce qui justifie aux yeux de nos hiérarques et dans un raisonnement circulaire diabolique leur évictions au profit de structures privés/parapublics, réputées plus compétentes ... et plus conciliantes.

- Instauration de liens de type clients/fournisseurs entre Directions « opérationnelles » et Directions « supports » («J'évalue les actions menées auprès de clients internes...»)<sup>70</sup>

- Séparation des fonctions de stratégies, pilotage et contrôle d'avec les fonctions opérationnelles et de mise en œuvre (pour une externalisation de ces dernières ?).



...La Devise du New Public Management :  
**«Fuck les fonctionnaires et le service public»**

<sup>67</sup> « Je fais partager la culture de l'optimisation à mes collaborateurs (équilibre politiques publiques/impacts financiers) et je revois les processus qualité avec les services qui évaluent quand cela s'avère nécessaire » Guide précité – p. 13

<sup>68</sup> Expression de Vincent DE GAULEJAC

<sup>69</sup> LOLF : Loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 qui constitue une manifestation importante de l'importation des préceptes du NPM en France

<sup>70</sup> Guide précité, p.29

## ***Manager de proximité***

«Pour les adaptes de la doxa managériale, les échelons intermédiaires de la hiérarchie restent et resteront sans doute toujours un pays de mission : les cadres du premier échelon, comme on dit, sont placés à la frontière entre les frais adeptes et ces convertis à la loyauté douteuse que sont les employés et les ouvriers. Soumis à l'influence pernicieuse de ces barbares ignorants, il faut sans cesse les contrôler et les éduquer afin de les maintenir dans le dogme»<sup>71</sup>. A Nantes Métropole, les Lab'cadres et autres formations managériales y pourvoient.

## ***Managérial (Pouvoir)***

« Le « pouvoir managérial » désigne un mécanisme symbolique engendrant de l'illusion et dissimulant un projet de domination. Il exerce un effet de manipulation par lequel « le travailleur [et tout particulièrement le cadre] n'a plus le sentiment d'être instrumentalisé par une organisation du travail contraignante, mais au contraire le sentiment d'être un sujet qui travaille pour son propre compte »<sup>72 73</sup> .

Ce concept de « pouvoir managérial » permet de mettre la focale sur « les croyances entretenues sur le travail et l'entreprise, ou encore l'existence d'un « imaginaire organisationnel leurrant » qui suscite « l'adhésion par un ensemble de promesses, de préceptes, de valeurs, de présupposés, de croyances et d'illusions ».

Citons deux de ces illusions concernant tout particulièrement les cadres :

- **l'autonomie** dont ils estiment bénéficier dans leur travail, alors qu'ils s'avouent pour beaucoup d'entre eux asservis par celui-ci
- **le défi et la performance**, que les cadres conçoivent comme des facteurs de plaisirs majeurs, tout en admettant qu'ils requièrent un coût psychique et physique élevé en termes de pression, de surmenage et de stress au travail

Il est grand temps que les cadres ouvrent pleinement les yeux, admettent que les promesses avancées par le pouvoir managérial ne sont qu'illusions (ce dont, comme il a été dit précédemment, ils ont confusément conscience), bref qu'ils regardent la réalité telle qu'elle est et non comme le management la leur présente.

---

<sup>71</sup> Michelle VILLETTE, *L'homme qui croyait au management*, 1988 (p. 112 de l'édition électronique de 2014)

[http://classiques.uqac.ca/contemporains/villette\\_michel/homme\\_qui\\_croyait\\_management/management.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/villette_michel/homme_qui_croyait_management/management.html)

<sup>72</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *Le Coût de l'excellence*, Seuil, 2001

<sup>73</sup> Gaëtan FLOCCO, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Raisons d'agir, 2015, p.121

## Mode(s)

Les connaissances et pratiques managériales produites puis adoptées par nos héroïques managers prennent classiquement la forme de « modes », c'est-à-dire de croyances collectives relativement passagères dans le pouvoir **quasi magique** d'une technique managériale.

Une méthode a-t-elle à peine été établie qu'elle se voit ainsi rapidement déclassée, frappée d'obsolescence prématurée, par l'émergence d'une autre dont les consultants vantent le caractère révolutionnaire... tout comme ils l'avaient fait pour la précédente.



*Un consultant préparant sa nouvelle collection Printemps-Eté de bonnes pratiques managériales*

Les modes succèdent ainsi aux modes dans le grand show de la Fashion Week managériale et ce, à un rythme de plus en plus effréné. Il a été démontré que le délai qui s'écoule entre l'apparition d'un nouveau schéma managérial et son pic de popularité (avant qu'il ne décline et ne soit progressivement délaissé) s'est considérablement raccourci : il est passé de 14,8 années dans les années 50 à 70 à 7,5 dans les années 1980 et à 2,6 dans les années 1990.

Le mangement ne cesse ainsi de se « recréer » sur lui-même, ses appellations et formes d'être régulièrement renouvelées, de même que le discours de justification sociale qui l'accompagne. Toutefois, bien que se targuant d'être toujours « néo » quelque chose (et donc aussi potentiellement « post » autre chose), le management n'a rien découvert de fondamental depuis des lustres...

Toute cette agitation pseudo-intellectuelle a au moins un mérite : permettre à quelques consultants ou professeurs de business school (telle Audencia) de vendre de nombreux ouvrages, rapidement bâclés, dans lesquels ils affirment, chaque fois, que « ça y est, cette fois on a découvert la méthode miracle qui va révolutionner le monde du travail »... jusqu'à la prochaine.

Pourtant, derrière l'agitation des modes managériales, c'est-à-dire d'un conformisme dans le changement, le projet globale demeure le même : accroître sans cesse la « performance », parvenir à faire plus avec moins, manipuler les agents, ...

## Performance

L'organisation de l'activité est pensée par le management à partir d'un modèle théorique : des agents parfaits, des citoyens exemplaires, des outils fiables. Il construit ainsi un monde sans contradictions, sans contretemps, sans maladies, sans faiblesses. Le facteur humain est conçu tel un élément malléable et docile, comme si les travailleurs étaient des agents disponibles en permanence, ne commettant jamais d'erreurs, capables de donner à tout moment le meilleur d'eux-mêmes. C'est à partir de ce monde fantasmé que le management définit la performance.

**Autant dire qu'elle est en tout point bien éloignée du réel !**

Par ailleurs, qu'est-ce qu'un service public performant ? Si l'on prend le train en exemple, est-ce desservir également la France en transports ferroviaires, ce qui implique d'investir dans des activités non rentables. Ou est-ce un service public qui privilégiera les lignes très fréquentées sur celles qui le sont peu ?

La sociologue Valérie BOUSSARD souligne combien la performance a à voir avec un certain tropisme gestionnaire d'un service public livré aux « forces du marché ». Elle relève ainsi que « la mise en œuvre de dispositifs de gestion dans les services publics est censée réintroduire les contraintes concurrentielles (fixation d'objectifs, évaluation, etc.) et ainsi permettre de simuler un fonctionnement dans le cadre du marché. La gestion serait donc le moyen de réintroduire artificiellement les critères de performance du marché dans des institutions qui en serait éloignées »<sup>74</sup>.

La performance tend par ailleurs à être déterminée par ce que l'on appelle le « benchmarking », pratique consistant à construire par comparaison entre différentes institutions – autrement dit en extériorité par rapport à chaque organisation -, un étalon particulièrement abstrait : au lieu de fixer les objectifs d'une institution en fonction de là où elle en est et de ses histoires et contextes propres, ceux-ci sont fixés à partir de quelques institutions ou organisations placées en exemple : les « meilleures » pratiques. Le « benchmarking » fait de la compétition le critère de la performance.

## **Pervers**

Bien sûr, il peut exister des pervers narcissiques dans les organisations qui trouvent un plaisir sadique à mettre sous emprise leurs interlocuteurs. La pratique de l'injonction paradoxale est un moyen parmi d'autres pour mettre en défaut l'autre, lui démontrer que, quoi qu'il fasse, il a tort, qu'il est incapable de bien faire.

Mais dans la réalité, ces comportements ne sont pas tant la cause que l'effet de la « folie » de notre organisation qui en favorise en effet l'émergence.

On ne peut pas parler d'organisation perverse, dans la mesure où l'organisation n'est pas un appareil psychique. Par contre, on peut reconnaître qu'elle suscite des comportements pervers par la mise en place de dispositifs favorisant l'exigence du « toujours plus », l'impossibilité de remplir les objectifs fixés, la mise au placard des « perdants ».

## **Post-it**

Le post-it est le viatique du consultant, son incontournable compagnon de route. Sans lui, il se sent perdu, comme amputé d'une partie de soi-même. Avec lui, il peut faire mille choses étonnantes :

- le coller sur son front ou sur celui de ses auditeurs, juste pour rire
- en recouvrir frénétiquement un mur entier, juste pour le plaisir,
- y gribouiller quelques idées absconses, juste comme ça
- s'en faire un pendentif ou un collier, parce qu'il le vaut bien

---

<sup>74</sup> Valérie BOUSSARD, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de la performance*, Belin, 2008, p. 110

- le fourrer dans une urne, juste parce qu'il aime ça
- faire de belles figures géométriques, parce qu'il trouve cela joli

**Alors, s'il vous plaît, si vous croisez un jour un consultant en déshérence, tendez-lui la main, rendez-lui sa dignité, donnez-lui un post-it ! C'est peut-être un détail pour vous. Mais pour lui, ça veut dire beaucoup.**

**A défaut, offrez-lui un Lego ! Il en raffole également.**

## ***Proactif***

Dans sa quête éperdue et délirante de la perfection, l'idéologie managériale ne peut se satisfaire de ce que les agents soient simplement actifs.

Grossièrement, les schémas d'adaptation sont de trois ordres :

- le premier consiste à **réagir a posteriori** à une situation problématique, c'est-à-dire une fois que celle-ci a produit tous ses effets. Pour le management, un tel comportement est, au mieux, digne d'une lapidation en règle ;
- la seconde implique d'être **actif**, c'est-à-dire d'agir sur le problème alors qu'il est en cours. Aux yeux du management, on atteint là tout juste le minimum légal (pourvu que vous ne soyez pas syndiqué)
- la troisième constitue le fantasme managérial de la toute-puissance, d'une parfaite maîtrise de l'art divinatoire et de la préscience. Il s'agit en effet d'être « **proactif** » (délicieux néologisme), c'est-à-dire rien de moins que de prédire/devancer le problème afin qu'il n'ait pas lieu.... C'est Minority Report à la sauce Management.

Cette injonction à la « proactivité » recèle bien des avantages pour nos honorables hiérarchies :



*Un agent en pleine «proactivité»*



### ***Affiche de la campagne :***

*On ne pourra pas dire qu'on ne savait pas !  
A chaque post-it son consultant  
A chaque consultant son post-it*

- en premier lieu, s'il y a un problème, il convient de blâmer les subalternes qui ont nécessairement fauté en ce qu'ils n'ont pas su lire dans les entrailles de poulet ou le marc de café...
- en outre, les agents « proactifs » sont supposés prendre, **par eux-mêmes**, toutes les initiatives nécessaires pour que tout réussisse et pour anticiper tous les problèmes. Pourquoi notre haut-clergé s'échinerait-il alors à fixer une stratégie claire, une ligne générale de conduite ? Il s'abstient bien d'ailleurs de le faire....

## Projet

Nos grands hiérarques n'ont plus qu'un mot à bouche : « management en mode projet ».

Ah, le projet ! Il est présenté comme une sorte d'injonction de bonheur au travail, de mythe de l'action heureuse, voire exaltante. « Investissez-vous au travail » ! « Épanouissez-vous en projet » ! Les discours managériaux sur les projets sont énoncés sur le registre de la modernité. Ils promeuvent la disponibilité, la transversalité, le partage, la liberté, l'engagement, la flexibilité, l'autonomie ou la mobilité. Le vocabulaire même du management de projet est positivement connoté : le dépassement de soi l'emporte sur le stress, l'animation ou le coaching remplacent l'autorité, les agents deviennent des acteurs.

Or, et comme souvent avec les délires du management, il y a loin du fantasme à la réalité ! Dans les faits, le « mode projet » exacerbe les problèmes connus ailleurs. Il soulève des conflits et des contradictions, révèle des anomalies organisationnelles, accroît l'ambiguïté et les tensions à l'intérieur des groupes. Derrière l'illusion d'une implication collective et transparente, il conforte les systèmes de pouvoir en place dans l'organisation, voire les renforce.

Il a été souligné que le « management de projet » est à l'origine de trois formes différentes de stress :

- le stress provoqué par les tensions et les questions d'appartenance liées au rattachement à une « équipe » transcendant les liens hiérarchiques ;
- le stress lié à la résolution de problèmes sous contraintes ;
- le stress provoqué par les variations de rythme du projet

Et que dire du chef de projet confronté, soit à un manque d'autonomie (par l'ingérence pesante de sa hiérarchie ou de celle des autres acteurs), soit, à l'inverse, à une liberté trop grande en raison du désinvestissement total de toute la ligne hiérarchique. Cette contrainte se double par ailleurs de son absence de pouvoir de décision quant aux moyens affectés au projet. Or, in fine, c'est sa responsabilité qui sera engagée en cas d'échec. Quelle aubaine pour la Haute Hiérarchie, trop contente de reporter les critiques sur ce bouc émissaire. Quelle position confortable pour nos Grands Maîtres quand les désordres et incohérences de la collectivité doivent être assumés et solutionnés par les seuls membres du « groupe projet ».

Enfin, le « Référentiel du management en mode projet » édité par notre lumineuse Administration nous permet de mesurer combien la démarche est procédurière (reporting, CODIR, COPIL,...), à rebours de l'image de souplesse et d'« agilité » qui lui est complaisamment accolée.

## Psychologisation

La notion de psychologisation du management renvoie à l'idée d'une personnalisation des relations sociales – et donc de travail, qui tend à **minorer le rôle des facteurs organisationnels**.

Ainsi, les conflits et les problèmes (comme les réussites d'ailleurs) sont attribués au caractère, à la personnalité, aux défauts ou aux qualités des personnes impliquées : une innovation (changement) échoue parce que les agents sont conservateurs et pleutres (disons, pour user d'un langage plus soutenu, risquophobes), les relations hiérarchiques sont mauvaises en raison du caractère hystérique du directeur, être « stressé » c'est ne

pas appliquer les bonnes méthodes, ne pas avoir appris à maîtriser ses affects, être fragile, etc.

Par la psychologisation des problèmes, **le management et donc notre haute administration se défaussent de leurs responsabilités proprement organisationnelles**. Les échecs, les difficultés et les souffrances sont ainsi rejetés sur le caractère **personnel** des agents, leur manque de motivation, leur inadaptabilité postulée aux nouvelles exigences du travail, leur vulnérabilité, leurs prétendues défaillances psychologiques, ... Ils ne poussent plus, du fait de la culpabilisation personnelle qui en résulte, à l'action collective et sont vécus de façon purement individuelle. Les relations et conditions de travail ne sont plus lues à travers un prisme politique mais avec des lunettes psychologisantes.

Le sociologue Gaëtan FLOCCO souligne que ce discours de personnification et de mise en exergue des tempéraments individuels a progressivement colonisé les esprits, et tout particulièrement celui des cadres. Il relève que nombre de ceux qu'il a rencontré dans le cadre de ses recherches « battent leur coulpe en endossant individuellement la responsabilité des difficultés au travail. Ils estiment que ni l'organisation, ni l'entreprise, ni ses dirigeants, et pas d'avantage les facteurs économiques et politiques, n'en sont à l'origine. Les difficultés professionnelles relèveraient plutôt de la façon dont un individu se comporte au travail et réagit aux contraintes et aux sollicitations de l'organisation. (..) Les difficultés auxquelles certains se heurtent seraient avant tout le résultat d'une attitude individuelle »<sup>75</sup>.

Par ailleurs, et dans le même mouvement, l'individu est invité par le management à se définir, non seulement comme une entité autonome et séparée des autres membres de son environnement professionnel, mais également comme un sujet qui doit assurer un travail permanent de révélation de son moi intime, de son identité personnelle, de sa personnalité authentique.

Dès lors, l'impossibilité pour l'agent de se réaliser professionnellement, d'accéder à son potentiel enfoui devient, puisqu'il en est (selon le management) le seul fautif à l'exclusion de toutes autres considérations (organisationnelles, politiques,...), la source de souffrance et de difficultés personnelles, voire de sentiments dépressifs.

A l'inverse, sa capacité à accéder à un poste valorisant ses supposées qualités personnelles devient la source d'un sentiment fort de fierté personnelle et, très souvent, d'arrogance puisqu'il imagine (et le management l'aide à s'en convaincre) ne devoir son ascension/sa promotion qu'à son seul talent, qu'à sa seule personnalité de « winner » (toute ressemblance avec certains de nos supérieurs ne serait évidemment que purement fortuite ! Cessez votre mauvais esprit que diable !).

Ce processus de psychologisation, d'interprétation des agents en termes uniquement psychologiques, est initié et alimenté par le management à travers notamment :

- l'attention qu'il prête aux « savoirs-être » et leur mise en exergue (notamment à l'occasion des entretiens individuels d'évaluation),
- les formations qu'il dispense, formations où les cadres sont notamment invités à traquer les « personnalités nocives », à dresser le profil psychologique de leurs agents (comme dans les psycho-tests des magazines), à développer leurs « capacités relationnelles », leur « leadership », leur « authenticité », leur « assertivité », ..., bref, leurs « capacités

---

<sup>75</sup> Gaëtan FLOCCO, *op.cit.*, p. 89-90

psychologiques »

- le développement des séances de coaching pendant lesquelles l'agent « traité » est appelé à chercher en lui les explications de son mal-être ou de ses difficultés au travail

Produisant une responsabilisation des salariés par le déplacement sur eux des contraintes/contradictions de l'organisation et défaussant la haute hiérarchie de ses propres responsabilités, **la psychologisation portée par le management occulte mécaniquement et complètement la professionnalité**, c'est-à-dire la connaissance du métier, les savoirs professionnels, les qualifications.

Non pas des professionnels aguerris et fondus dans un collectif porteur de valeurs et de savoir-faire, mais des individus isolés, responsables de leur propre sort et dépouillés de toute connaissance du métier : voilà à qui souhaite parler le management.

## **Ressources Humaines**

*« Ressources humaines ! Comment en est-on venu à qualifier l'homme de « ressource » sans que cela ne choque personne ?*

Le terme « ressource » apparaît dans la langue française au 16<sup>ème</sup> siècle avec une double signification : d'une part on parle de ressource chaque fois qu'on fait référence à « ce qui peut améliorer une situation fâcheuse », qu'il s'agisse d'un moyen, d'un expédient, d'une possibilité ; d'autre part au pluriel, on en parle lorsque l'on se réfère aux « moyens matériels d'existence ». Ce n'est qu'au 19<sup>ème</sup> siècle que le terme commence à renvoyer aux moyens matériels dont dispose, ou peut disposer, une collectivité : **le vocabulaire du gestionnaire l'emploie pour désigner, tout à la fois, les biens matériels, techniques et financiers, c'est-à-dire tout ce qu'on peut affecter, déplacer, valoriser ou gaspiller**. D'où le glissement progressif vers l'oxymore « ressources humaines » pour indiquer au sein d'une entreprise, l'ensemble du personnel. Mais comment parler à la fois de ressources et d'êtres humains ? N'y-a-t-il pas une contradiction interne dans l'expression « ressources humaines » qui cherche à « humaniser » par l'utilisation d'un adjectif ce que, par définition, on exploite (les ressources) ?

N'est-ce pas une façon de dire, tout en le niant, que même l'être humain est manipulable comme n'importe quelle ressource ? »<sup>76</sup>.



*Un manager en pleine bilatérale avec son N+1*

Pas mieux...

## **Service Public**

**Le management, en ce qu'il s'origine en premier lieu dans le secteur marchand, invite à appréhender l'Etat et les collectivités locales comme « un chapelet de services visant la satisfaction immédiate des attentes des citoyens-clients ».**

Cela emporte mécaniquement des « effets sur la représentation que se fait d'elle-même la communauté politique : renonçant à être un peuple, elle se comprend désormais comme une pile de dossiers de plaintes, éclatée non seulement en groupes de pression et en

<sup>76</sup> Michela MARZANO, *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée, Pluriel, 2010*

groupes de défense de tels ou tels droits, mais aussi en catégories de clientèles. Du point de vue managérial, cette subdivision stratégique est logique et cohérente. Mais sur le plan politique, elle apparaît susceptible d'engendrer une nouvelle forme magistrale de dépolitisation de ce qui, autrement, pourrait vouloir être une communauté de concitoyens préoccupés par le sort des uns et des autres, capables et désireux d'en débattre ensemble. Pourquoi un client s'intéresserait-il aux problèmes des autres clients, alors que, pour lui, ce sont surtout des rivaux ou des freins à sa consommation personnelle ? (...) La pensée Management se représente la société comme un agrégat de clientèles spécifiques qui ont des « besoins à satisfaire ». Peu importe alors si cette réforme tend à miner conceptuellement et discursivement la possibilité même d'un débat public, d'un dialogue démocratique entre concitoyens solidaires et intéressés par ce que vivent les uns et les autres.

**Ce qui compte, c'est l'efficacité accrue des politiques publiques, désormais toujours mieux ajustées à la « réalité » des citoyens, ces « éléments anonymes exemplaires indifférents d'une généralité », les clients »<sup>77</sup>.**

## ***Standardisation du travail (ou la perpétuation du taylorisme)***

Bien loin d'un abandon pourtant revendiqué au taylorisme et à rebours de sa promesse d'autonomie des agents, le management se caractérise par la standardisation du travail, sa normalisation, sa disciplinarisation.

Le travail est ainsi soumis à un nombre croissant de normes, de règles, de procédures, de protocoles,... qui ont pour caractéristique commune d'ordonner les tâches et d'imposer une manière de les réaliser. Au-delà de ces premiers niveaux d'encadrement normalisateurs du travail, le management organise également, et très consciencieusement, un suivi des activités. A cette fin, il met en place un ensemble d'outils de compte-rendu/surveillance fondés essentiellement sur des indicateurs chiffrés dont le renseignement constitue, pour les agents qui y sont soumis, une activité de plus en plus chronophage et fastidieuse.

**Reléguant au rang d'archaïsmes l'expérience et les savoir-faire traditionnels, ces dispositifs formalisent et normalisent les comportements, les modes opératoires, les façons de penser et celles d'appréhender le travail. Introduits par de prétendus experts et/ou consultants ignorants tout du contenu de l'activité qu'ils prétendent codifier, ils noient le travail sous un trop plein de formalités dénuées de sens et aboutissent in fine à une bureaucratisation accrue fort éloignée de la prétention du management à l'efficacité.**

Exemple particulièrement édifiant de cette dynamique de procéduralisation à l'extrême du travail, les démarches qualité (ISO bidule ou machin) « viennent ajouter des contraintes du côté du travail prescrit, rigidifient encore les procédures et les contrôles, rend encore plus difficile que naguère le travail proprement dit, c'est-à-dire l'ajustement de l'écart entre le travail prescrit et le travail effectif »<sup>78</sup>.

Ceux que la sociologue Marie-Anne DUJARIER qualifie de « **dispositifs de procédés** »<sup>79</sup>, souvent fondus dans des systèmes d'information tels que les progiciels, rigidifient l'activité

<sup>77</sup> François PIRON, *La production politique de l'indifférence dans le Nouveau management public, Anthropologie et Sociétés, Volume 27, numéro 3, 2003*

<sup>78</sup> Christophe DEJOURS, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation, INRA, 2003, p. 38*

<sup>79</sup> Marie-Anne DUJARIER, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail, La Découverte, 2015. Toutes les citations qui suivent sont issues de cet ouvrage.*

dans des scripts préconstruits et éloignés de la situation vécue et de ses péripéties. Ils «sont en effet conçus pour des situations types. Ils tentent de prévoir tout ce qu'il faut faire pour atteindre un but défini ». Mais la situation telle qu'elle est prévue par le dispositif peut diverger de celle que le travailleur rencontre effectivement. Il doit pourtant l'utiliser, fût-il inadéquat, maladroit ou inefficace pour régler la situation à laquelle il est confronté.

Ensuite, dans les dispositifs de procédés, le raisonnement est centré sur une tâche. Or, dans la réalité, celle est irrémédiablement nouée à d'autres, avec lesquelles elle dialogue et s'articule. Les combinaisons pratiques entre tâches, lorsqu'elles n'ont pas été prévues dans le dispositif doivent alors se réaliser clandestinement et parfois même en allant à l'encontre de la prescription.

En outre, ces mêmes dispositifs de procédés posent d'emblée une fin et dessinent ensuite des cheminements logiques pour l'atteindre par étapes successives. Ils « n'envisagent qu'exceptionnellement ce qui pourtant arrive tous les jours : la transformation des buts du fait de l'évolution des moyens ». Or, la confrontation finalités/moyens et la capacité pour l'agent de les ajuster sont la définition même de l'autonomie au travail, elles sont les éléments décisifs de son intérêt et de sa vitalité. Imposant une finalité et un procédé immuables, les dispositifs rendent toute déviance impossible ou coupable et privent l'activité d'une part conséquente de son sens.

Enfin, « travailler avec les dispositifs suppose d'adapter leur rythme. (...) Ils imposent en effet une cadence qui leur est propre, uniforme et universelle. Leur temporalité ne coïncide que rarement avec celle de l'activité et avec celle, fort diverse également, des femmes et hommes tels qu'ils sont, à un moment donné de leur vie, de leur semaine, de la journée ». Trop lents, les systèmes d'information (progiciels et autres workflow) contraignent les agents à caler leur activité à leurs temps de réponse. Inversement, lorsque la cadence qu'imposent les protocoles, les procédures est trop élevée pour ce qu'il y a à faire, les agents sont comme incités à « bâcler » ou à « torcher » leur travail. Nous sommes alors « face à une suspension de la sensation et de la pensée, au profit d'une réponse mécanique, insensibilisée, sans histoire ni mémoire ; une action précipitée et superficiellement élaborée au point de se confondre parfois avec une simple routine ou une exécution de la tâche. On abat le travail, plus qu'on ne le réalise ».



*Un agent aux prises avec la démarche qualité*

## **Startup**

Il y a quelques années de cela, l'élégant Serge BENAMOU affirmait poétiquement que « la startup c'est un mot magique. Tu dis ça, on t'ouvre le coffre et en plus on t'lèche le zoub ! »<sup>80</sup>.

Force est d'admettre que ces propos fleuris ne sont pas dénués de pertinence et tendent par exemple à s'appliquer pleinement à notre Haut management. Celui-ci, en effet, dès qu'est évoqué le monde des startups, s'agite frénétiquement, pousse de petits cris exaltés,

<sup>80</sup> Film «La Vérité si je mens ! 2»

manque de tomber en syncope.

En cela, il ne fait que mimer nos élus pour qui les startups doivent sauver la planète, préserver les bébés phoques, assurer la cohésion sociale, garantir la paix et la félicité entre les peuples, faire de chaque jour une fête, vaincre la mort et déverser des centaines de milliers d'emploi sur les territoires (cf. notre fascicule sur le budget 2016).

Celui que la presse locale surnomme affectueusement « Numérique Man », M. Francky TRICHET, adjoint au maire de Nantes et conseiller communautaire, ne peut ainsi contenir l'émotion qui l'étreint au sortir de l'une table ronde organisée dans le cadre de l'édition 2015 des Web2day et réunissant les représentants d'UBER, de KANAVAPE et d'ORNIKAR. Trois sociétés que l'on qualifie pompeusement de « discursives » en ce qu'elles proposent des services/produits dont les modalités de mise en œuvre et/ou le contenu se situent aux confins de la légalité, quand ils n'en outrepassent pas hardiment les limites. Dans un élan apologétique sans nuance, presque touchant s'il n'était pathétique, notre élu célèbre « la folie de [ces] startups qui se mettent en situation de risque pour l'intérêt général, par rage de vouloir changer le monde »<sup>81</sup>.

Mais, nous questionnons-nous naïvement, **est-ce l'intérêt général qui guide UBER France lorsqu'elle déploie une politique sophistiquée, et pour le moins agressive, d'optimisation fiscale afin de se soustraire à l'impôt (artificiellement déficitaire depuis sa création, la filiale française n'a ainsi jamais payé un centime d'impôt sur les bénéfices<sup>82</sup>) ?**

**Est-ce au nom de l'intérêt général, qu'ORNIKAR, marchant en cela dans les pas d'UBER, concourt à l'effondrement de notre société salariale, par le retour au travail à la tâche pour des indépendants vivant « au jour la journée »<sup>83</sup>, attaquant en conséquence de front notre modèle social ?**

**Est-ce faire œuvre philanthropique et participer à l'édification d'un mode meilleur que de commercialiser une cigarette électronique au chanvre (KANAVAPE) ?**

Certes, et c'est bien le seul point que nous puissions concéder à M. TRICHET, ces sociétés sont aiguillonnées par la rage ! Non pas la rage de changer le monde, mais celle d'amasser les profits en usant et abusant grassement de la situation de quasi-monopole naturel vers laquelle les spécificités de l'économie de réseau les portent<sup>84</sup>, le tout en maintenant leurs employés ou indépendants dans la précarité.

Toutefois, notre management demeure sourd à ces éléments, tout absorbé qu'il est par son fantasme de « startupiser », au moins partiellement, Nantes Métropole<sup>85</sup> et d'économiser

<sup>81</sup> Presse Océan, 5 juin 2015

<sup>82</sup> <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/comment-uber-echappe-a-l-impot-898140.html>

<sup>83</sup> Expression empruntée au sociologue Robert CASTEL

<sup>84</sup> Les marchés relevant de l'économie de réseau ne sont en effet que très peu concurrentiels. Chaque client a ainsi intérêt d'utiliser l'application la plus populaire, celle qui a le plus de fournisseurs : le plus de voitures, d'appartements, d'hôtels, de covoiturages, etc. Dans un tel contexte, l'effet « winner takes all » (le gagnant rafle tout) joue à plein. A titre d'exemple, BlablaCar contrôle 90% du marché du covoiturage en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne....

<sup>85</sup> Tout autant épris des start-ups, l'Etat a créé il y a peu, au sein du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), des « start-ups d'Etat » ! - cf. <http://www.modernisation.gouv.fr/ladministration-change-avec-le-numerique/par-des-services-numeriques-aux-usagers/startups-d-etat#sthash.gYmlvk7N.dpuf>

ainsi des parts... de services publics qu'il devrait en principe assumer.

Le voilà ainsi singeant, avec moult post-it et quelques cadres trop heureux de pouvoir « sécher » une journée de travail, un « hackathon », session de travail collaboratif où les participants doivent « innover » et...jouer avec des Lego.

Le voici empruntant à ces mêmes startups l'imprononçable « Pecha Kucha », technique de présentation prétendant « courte et punchy » puisque composée de 20 diapositives ne devant durer, pour chacune d'entre elles, que 20 secondes. 6 min 40 donc d'un exposé nécessairement superficiel... voilà qui est en parfaite adéquation avec l'indigence des pseudo-concepts managériaux.

Dernier projet proprement délirant en date : créer, aux 4ème et 5ème étages du Champs de Mars, un espace de « coworking » pour la DGDEAI. Ce qui ne sera in fine qu'un vulgaire « open space » faussement convivial est pensé par ses géniaux concepteurs comme un « espace atypique, paysagé et coloré » dont l'ambiance sera marquée par « l'ouverture d'esprit, une capacité à se faire aider ». Cerise sur le gâteau, un « manager animateur d'espace » sera nommé afin « d'organiser des animations (after work, tournois, etc...), de créer la convivialité (coaching sportif, visites culturelles, etc...), les conditions de la transversalité, de partage et d'échange ».

### Le grotesque ne semble devoir connaître aucune limite...



## Syndicat

### Définition métropolitaine :

Organismes «désespérants d'une faiblesse corrélée à leur degré de radicalisation conservatrice, elle-même corrélée au taux d'employés sous statut public composant leurs maigres troupes, se battant pour des digues contournées ou submergées depuis longtemps par le tsunami de la dérégulation»

**Pascal BOLO**, Adjoint aux finances de Nantes et Nantes Métropole et Vice-Président de Nantes Métropole<sup>86</sup>

### What Else...



*Syndicaliste vu par le management*

<sup>86</sup> Billet «Mon Président, j'ai un truc à te dire... III» publié sur son blog le 21 février 2016, <http://www.pascalbolo.fr/>

NOTES :

---

*Production 100% section Ufict - CGT Nantes Métropole  
Livret réalisé sous Scribus - Licence GNU*

*2ème édition : juin 2017*

TEST DE VISION PATRONAL

1/10	<b>TU</b>	1/10
2/10	<b>TRA</b>	2/10
4/10	<b>VAILLES</b>	4/10
4/10	<b>ENCORE PLUS</b>	6/10
7/10	<b>AVEC DES OBJECTIFS</b>	7/10
8/10	<b>DE PLUS EN PLUS DIFFICILES</b>	8/10
9/10	<b>ET UNE PRESSION OMNIPRÉSENTE</b>	9/10
10/10	<b>POUR UN SALAIRE DE PLUS EN PLUS FAIBLE</b>	10/10

**VOTRE VISION  
EST BONNE**

**SYNDIQUEZ-VOUS**



**Ville de Nantes : Sur le site internet [cgt-nantes.fr](http://cgt-nantes.fr)**

*Syndicat CGT UFICT - Union Fédérale Interprofessionnelle  
des Ingénieurs, Cadres et Techniciens  
[syndicatville-ufict@mairie-nantes.fr](mailto:syndicatville-ufict@mairie-nantes.fr)*

**Nantes Métropole : Sur le site internet  
[www.cgtnantesmetropole.fr](http://www.cgtnantesmetropole.fr)**

*Syndicat Nantes Métropole / section UFICT  
[syndicat.cgt@nantesmetropole.fr](mailto:syndicat.cgt@nantesmetropole.fr)*