



Quel Beau Guide que Voilà !

Mais quelle mouche a bien pu piquer (une fois encore diront certains) la CGT ?

N'aurions-nous pas en effet mauvaise grâce à contester un Guide qui se donne comme noble ambition de doter les cadres « *de repères dans [leur] management* ¹ » ?

Quel ramassis de bégueules ferions-nous si nous osions blâmer le fruit d'un travail participatif ayant sollicité la voix de plus de 400 cadres ? N'est-ce pas là en effet une louable initiative fondée sur l'écoute des agents et la retranscription de leurs doléances ? En conséquence, ne devrions-nous pas, si ce n'est l'accueillir avec un enthousiasme débridé, la soutenir un tant soit peu en la gratifiant de notre indulgence ? Ne serait-ce pas mégoter que d'invoquer ce vieux slogan aux accents anarchistes qui énonce : « *je participe, tu participes, il/elle participe, nous participons, vous participez, ils/elles décident* »

Une lecture rapide de ce que certains moqueurs qualifient déjà de « *Bible du Père Roudoudou* » ne devrait-elle pas finir de nous convaincre de l'intérêt et de la pertinence de la démarche ? Ne devrions-nous pas en effet nous réjouir d'y déceler de sages préconisations qui, bien qu'elles trouveraient plus sûrement place dans l'un des manuels de savoir-vivre de la baronne de Rothschild, méritent très certainement d'être rappelées ? Elles ne sont probablement qu'évidences ! Mais, le fait est, et beaucoup d'entre-nous l'éprouvent quotidiennement, que certains de nos « *supérieurs* », ne se fendent qu'avec peine (regret ?) d'un bonjour matinal et qu'il en est même pour qui les plus élémentaires des règles de civilité demeurent des notions exotiques.

Mais que les mufles se rassurent ! Leurs odieux comportements pourront perdurer. Notre Saint Père prévient en effet dans son céleste « *Edito* » que le Guide n'a qu'un « *caractère indicatif et non prescriptif* » ! Voilà qui est juste et bon.

Véritable inventaire à la Prévert de conseils hétéroclites ne donnant lieu à aucune hiérarchisation (le respect des temps partiels² étant ainsi placé sur un pied d'égalité avec ... le maintien du coût des activités³), le Guide permet à chacun de trouver ce qu'il est venu chercher, c'est-à-dire ce qui le conforte dans ses pratiques d'encadrement, ceci, admettons-le, ne facilitant pas particulièrement l'autocritique...L'ensemble fait ainsi confusément penser à l'une de ses chartes, pondues par le MEDEF, pleines de belles (hypocrites ?) intentions/proclamations mais vouées à demeurer lettre morte car dépourvues de tout caractère contraignant.

Nantes Métropole et la ville de Nantes, en se dotant d'un tel Guide, prennent ainsi place au côté d'autres collectivités (Grand Lyon, Communauté urbaine de Bordeaux,...) mais surtout, et pour n'en citer que quelques uns, du groupe ACCOR, de LIDL ou d'ORANGE. Trois sociétés dont on reconnaîtra sans peine que le management qui s'y déploie n'est pas des plus humanistes.

L'habit ne ferait-il pas le moine, la merguez le syndicaliste et le Guide des pratiques managériales un collectif de travail apaisé ?

Les 5 Valeurs qui Changent Tout

Le Guide en appelle toutefois, telle une incantation magique, à des valeurs surplombantes qui « *doivent devenir des repères et constituer un lien entre tous les agents, quel que soit leur niveau* »

¹ Edito – Guide – p. 3

² «... je respecte et m'adapte aux temps partiels » Guide – p. 21

³ « Je suis attentif au maintien du coût des activités » Guide – p. 29

*hiérarchique*⁴ ». Les cinq valeurs choisies sont la solidarité (tiens, comme chez Total⁵) l'équité (tiens, comme chez Bonduelle⁶), le respect (tiens, comme chez ACCOR⁷), l'engagement (tiens, comme chez Dassault⁸), l'exemplarité (tiens, comme chez Eiffage⁹). « *C'est pur, c'est grand, c'est beau comme l'antique !* » pour paraphraser le peintre David dont on serait tenté de compléter la citation, dans une langue plus moderne, par un : « *c'est un pur exercice de communication !* ».

Ce qui ne laisse pas en effet d'étonner, c'est la concomitance entre l'invocation de ces dignes et nobles valeurs et la pérennisation (délibérée ?) d'une désorganisation chronique de nos deux collectivités, d'un management structurellement autoritaire et d'une gestion délétère par la performance, l'ensemble générant perte de sens et souffrance chez les agents. Les constats alarmants posés dans son rapport de 2010 par la médecine du travail (« *un stress qui augmente* », « *un management qui isole, déresponsabilise et peut engendrer de la violence* », « *l'opacité, injonctions contradictoires des mutualisations et réorganisations* ») n'ont rien perdu de leur actualité et mériteraient peut-être même d'être aggravés au regard de ce qui peut être perçu de la situation dans certaines Directions. L'affichage ostentatoire de ces valeurs managériales ne serait-il alors qu'une vaste fumisterie ? **Poser la question, c'est probablement déjà y répondre.**

Quoi qu'il en soit, ce volontarisme éthique affiché avec insistance et force communication (impression, pour un montant d'un peu de plus de 2.600 € TTC, de 2.000 exemplaires du guide – et le *Défi Papier* alors, c'est pour les cochons ?, réunion de présentation auprès des Directions, articles de propagande sur Intranet, ...) ne peut qu'interroger. Ceux-là même qui ont, tel Dieu parlant à Moïse, révélé aux pauvres agents que nous sommes les désormais valeurs sacrées de nos deux collectivités, ont-ils eu conscience qu'ils étaient les premiers à fréquemment les écorner (pour ne dire les ignorer) ? Serait-ce là pour apaiser leur conscience qu'ils se lancent ainsi frénétiquement dans cette croisade morale ? Ou n'est-ce là que la manifestation d'un cynisme éhonté ? **Chacun se fera son opinion sur cette question.**

Enfin, il est une phase qui étonne en page 5 du Guide. Il est dit ainsi que les « *valeurs managériales ne doivent pas être confondues avec les valeurs du service public* ». Or, et en premier lieu, le management ne s'embarrasse pas de valeurs. Il ne vise que l'efficacité et confine pour ce faire à la manipulation (nous y reviendrons). Deuxièmement, et surtout, le service public (assuré en régie) n'a pas à proprement parler de valeurs. Il a des principes (qui sont qualifiés de « *lois de Rolland* »¹⁰) et une seule finalité : servir l'intérêt général. L'entreprise privée, elle, tente d'ennoblir, et même de dissimuler, l'unique objectif qui est le sien, faire du profit, en se prétendant habitée de valeurs morales et soucieuse de responsabilité sociale (en instrumentalisant notamment la notion de « *Responsabilité Sociétale des Entreprises* » dont il ne faut pas être dupe). Le service public (assuré en régie), lui, n'a nul besoin de ces cache-misères éthiques. Le but unique qu'il poursuit, concourir au bien commun, se suffit à lui-même.

Les Ineffables « Lab'Cadres »

Le Guide n'est cependant que la partie émergée de l'iceberg. Il se double en effet, pour aider à sa mise en œuvre pratique et/ou à son approfondissement, d'un « *dispositif d'appui à la professionnalisation des pratiques managériales*¹¹ ». L'une des briques de ce dispositif est constituée par les déjà célèbres « *Lab'cadres* ».

⁴ Flore Talhouarn dans l'article « *Harmoniser les pratiques pour mieux manager* » - Gazette des Communes - 17 février 2014 – p.56

⁵ <http://total.com/fr/carrieres/decouvrir/valeurs/total-attitude>

⁶ <http://www.bonduelle.com/fr/carrieres-metiers/valeurs-management.html#axzz30HPQ2VVk>

⁷ <http://www.accor.com/fr/groupe/accor-en-bref/valeurs.html>

⁸ <http://www.dassault.fr/contenu.php?docid=2322>

⁹ <http://www.eiffage.com/cms/rh/nosvaleurs/chartevaleurs.html>

¹⁰ Ces lois ont été inspirées par le professeur Rolland dans les années 1920 ; elles désignent un corps de règles communes à tous les services publics, et permettent ainsi de préciser le régime juridique qui leur est applicable. Six principes généraux ont été formulés : Continuité, Adaptabilité/Mutabilité, Égalité, Valeur ajoutée nulle, Neutralité, Obligation de fonctionnement correct.

¹¹ <http://www.metropole.nantes.net/NantesMetropole/front.aspx?SectionId=204564&m=0>

Et là, on touche au sublime, à la quintessence de la suavité managériale.

« *Lab'* » comme laboratoire, car il ne s'agit ni plus ni moins, tels les alchimistes transformant le plomb en or, que de procéder à la transmutation de fonctionnaires falots en leaders charismatiques, en conquistadors de l'excellence.

Des consultants extérieurs, grassement rémunérés, sont ainsi invités à distiller la sainte parole auprès d'un aréopage de cadres déboussolés par les changements frénétiques qui agitent nos collectivités. Ces guérisseurs des âmes torturés, ces prophètes du bonheur viennent ainsi, telles des apôtres, psalmodier leur catéchisme managérial à l'aide de « *slides* » mille fois diffusés mais chaque fois facturés (magnifique outil que Powerpoint, qui privilégie la forme sur le fond, appauvrit à l'extrême la pensée réduite à des formules toutes faites pleines de raccourcis et à des schémas abscons). Il s'agit ainsi de convertir les profanes aux vertus du « *feed-back* », du « *développement de soi* », de l'« *écoute active* » et autre « *mapping* »,...

Ces cabinets de conseils participent, de fait, d'une véritable mise sous perfusion idéologique de nos collectivités (et plus largement du secteur public), important, traduisant, adaptant et diffusant des idées et des outils ayant traditionnellement cours dans le secteur privé (avec le succès que l'on sait !!!). **Il s'agit ainsi de substituer à une culture de service public une culture d'entreprise.**

Leurs discours empruntent très largement à la novlangue managériale, un gloubi-boulga de pseudo-concepts scientifiques (intelligence émotionnelle, génération Y, ...) prétendant mêler dans un brouet indigeste les acquis théoriques dégagés par les sciences humaines et sociales (sociologie, psychologie,...), tout en les simplifiant à l'excès ou en les privant de leurs assises contextuelles. Leurs préceptes se veulent positifs et leurs techniques pragmatiques. Aucun biais idéologique ne vient selon eux corrompre leur raisonnement. Ils ne portent aucune vision subjective (et donc potentiellement contestable) du réel et du monde du travail. Ils ne font que mettre en forme puis partager le vécu des agents. L'animatrice d'un récent « *Lab'cadres* » a ainsi pu présenter son rôle comme étant celui d'une « *facilitatrice* » (une sorte d'« *accoucheuse* », d'experte en maïeutique) se contentant d'« *extirper* » chez les participants leurs savoirs et connaissances empiriques, afin de mieux les ordonner et les partager collectivement. Seule différence avec les sages-femmes : sa rémunération !

Nos beni-oui-oui du management ne se reconnaissent finalement que dans le bon sens et professent une parfaite neutralité.

Or, il n'en est rien ! Et afin d'en apporter la preuve, nous vous convions à un petit voyage au cœur de l'idéologie managériale, là où gisent ses présupposés et la partialité de son approche du monde du travail.

Le Management ou l'Art de la Manipulation

Le management fonde en vérité une véritable philosophie de la manipulation. Avec un louable cynisme, certains de ses apôtres n'hésitent pas à le reconnaître explicitement. Prenons l'un d'entre-deux : « *Soyons explicites* », nous dit Marcus Buckingham. « *Assurez vos employés que leur sort vous préoccupe. Dites-leurs que vous souhaitez leur réussite. Soyez leur confident. [...]. Premièrement, vous devez déterminer les forces et les faiblesses de vos employés ; deuxièmement, ses déclencheurs ; troisièmement leur style d'apprentissage. Si vous déterminez avec précision en quoi consistent ces trois leviers, vous aurez suffisamment d'informations pour commencer à jouer aux échecs¹² ».*

Voilà qui a le mérite de la clarté : les employés ne sont que les pions d'un vaste jeu d'échec. Un jeu d'échec auquel le management n'assigne qu'un unique objectif : non pas le bien-être ou le sentiment d'utilité des « *subordonnés* » mais l'accroissement de leur productivité. Alors, s'il faut pour arriver à l'un agiter l'autre, instrumentaliser les agents, les manipuler, tenter de les persuader que leur intérêts coïncident avec ceux de l'organisation, que celle-ci ne vise que leur épanouissement, cela sera fait, sans états d'âmes, dans une visée strictement utilitariste.

¹² Marcus BUCKINGHAM, *Le principe moteur de l'excellence*, ADA Editions, 2007

On le voit, le management est tout sauf un altruisme. Et on nous parle d'un socle de valeurs managériales ? Nous ignorions que notre haute hiérarchie puisse témoigner d'un tel humour et se montrer aussi facétieuse ! Chapeaux les artistes !

Les consultants qui ont en charge l'animation des « *Lab'cadres* » s'inscrivent très logiquement dans cette veine. L'un d'eux formule ainsi cette admirable recommandation, qui est une invitation quasi-explicite au machiavélisme : « *Je développe ma capacité à impacter mon environnement en travaillant mon leadership personnel et une communication d'influence* » (« *Lab-cadres* » du 20 février 2014). Un autre expose les différentes techniques qui peuvent être mise en œuvre par le manager soucieux d'asseoir la cohésion de son « *équipe* »¹³ dans un but d'efficacité accrue. Pourrions-nous humblement lui rappeler que le vivre-ensemble, même dans un collectif de travail, est une création spontanée et non pas le fruit d'un despotisme éclairé manipulateur ?

Le Management ou l'Art de tenir à l'écart toute Critique du Fonctionnement de l'Organisation

Changer l'individu pour mieux préserver l'organisation

Les propos des gourous du management tournent tous autour de la même idée : ce n'est pas le monde ou l'organisation du travail qu'il faut changer, c'est nous ! Chacun est entièrement responsable de ce qui lui arrive et, par conséquent, chacun a en soi les instruments pour changer ce qui ne va pas ! Leurs interprétations consistent à réduire les causes des maux et des réussites des individus à leurs propriétés intrinsèques supposées (qualités ou défauts). Dans l'exercice de son travail, au quotidien, l'attention du cadre est ainsi conviée à se focaliser sur les réactions de ses « *collaborateurs* », mais aussi sur les siennes propres, plutôt qu'elle n'est encouragée à interroger la teneur et le bien fondé des conditions organisationnelles qui en sont pourtant le terreau. On abandonne l'idée que les comportements puissent trouver en ces dernières des éléments de réponse. Les conflits seraient ainsi uniquement le reflet, non pas de rapports de pouvoir et/ou de la démente d'une organisation, mais de malentendus ou dysfonctionnement de communications.

Inutile donc de relever que dans notre collectivité le désordre, du fait d'une mutualisation et de réorganisations continues menées frénétiquement par une bande de pieds nickelés, devient la norme. Que notre organisation ne renvoie plus à l'idée d'un ordre stable relativement maîtrisé, mais à une instabilité chronique pour produire du changement. Car le changement est devenu, pour les Diafoirus du management et les hérauts de l'efficacité, une valeur en soi. Son invocation se suffit à elle-même, sans qu'il soit besoin d'en expliciter les motifs et les finalités.

Inutile également de se désoler de la lutte que doivent mener quotidiennement de plus en plus d'agents contre tout ce qui entrave leur travail : l'application de règles inadaptées, le respect de consignes inutiles, l'assujettissement à une logique gestionnaire démente,...

Non, cette réalité ne doit pas être interrogée, son absurdité mise en lumière. **Oui**, il faut privilégier l'action sur soi par l'individu que sur l'organisation et le contexte.

Les « *Lab'cadres* » doivent ainsi, selon notre éminente Secrétaire générale, permettre aux cadres « *de trouver des solutions avec un consultant présent pour débloquer les situations et apporter des pistes de résolution* »¹⁴. Il ne s'agit pas à cette fin d'agir sur les conditions organisationnelles, pensées comme une donnée intangible qui se doit d'être, en toutes hypothèses, servilement acceptée. Il s'agit par contre de se focaliser sur les seuls affects des agents afin de procéder à leur enrôlement au service exclusif de l'organisation. « *Comment déclencher l'envie ?* » s'interroge ainsi, aux confins de l'érotisme, l'animatrice du « *Lab'cadres* » du 20 février dernier. « *Je crée des relations procurant des émotions positives et mobilisatrices avec les collaborateurs* » lui répond la consultante du « *Lab'cadres* » du 7 novembre 2013. Qui eut cru que le management recélait tant de sensualité ?

¹³ La métaphore sportive est tout particulièrement prisée par les consultants ! Nantes Métropole et la Ville de Nantes ne seraient plus ainsi qu'une vaste équipe de football ! Mais contre qui devons-nous jouer ?

¹⁴ « *Harmoniser les pratiques pour mieux manager* » - Gazette des Communes - 17 février 2014 - p.56

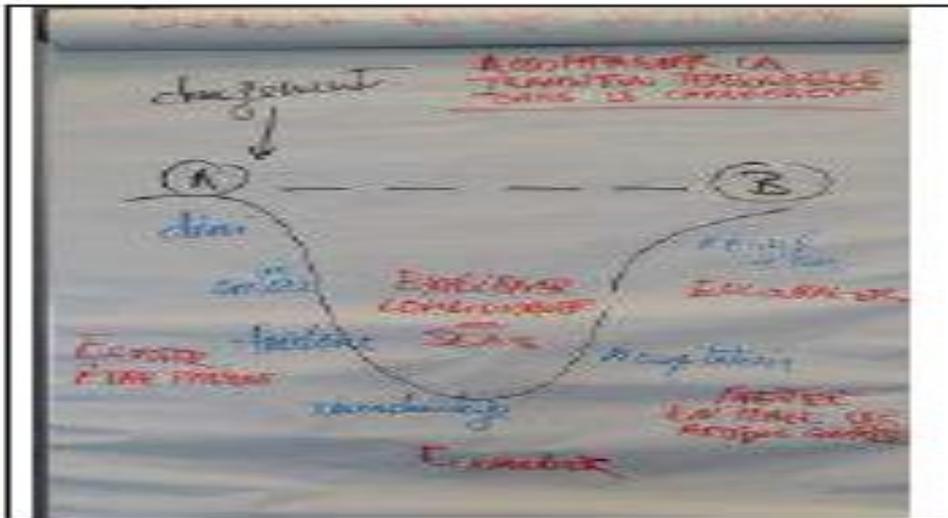
Jean-Louis Muller, directeur de la Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique (CEGEOS¹⁵), lui, n'en a jamais douté ! Dans une vidéo diffusée sur Internet¹⁶ et que le compte-rendu des « Lab'cadres » du 9 janvier et 6 février 2014 nous invite chaleureusement à visionner (ce que nous avons fait, la CGT ne reculant devant aucun sacrifice), cet éminent consultant, ceint d'une chemise hawaïenne du plus bel effet, s'enthousiasme : « *Quand vous avez un bon leader comme patron, ça déclenche chez vous l'envie de rêver, on poursuit un but commun, on a envie de s'éclater, il y a un côté fun chez le leader* ¹⁷ ». Que l'agent de Nantes Métropole ou de la Ville de Nantes que sa hiérarchie fait rêver se dénonce sans tarder !

Les gogos du management enjoignent aux individus de trouver en eux-mêmes les réponses aux problèmes que génère une organisation devenue folle. Leurs élucubrations ont semblé-ils fait des émules. Notre barbichu surintendant des finances a, par exemple, récemment exhorté les agents d'une Direction en pleine dérégulation à être créatifs et à trouver seuls les solutions aux difficultés quotidiennes auxquelles ils se heurtent du fait d'une mutualisation menée en dépit du bon sens. Que les agents se dépatouillent seuls d'une situation créée par d'autres : voilà un savoureux conseil, digne d'un officier de l'ordre national du Mérite¹⁸ et dénotant un véritable sens des responsabilités...

La façon dont sont appréhendées les résistances au changement dans les formations au management illustre parfaitement cette double manière d'une part, d'accepter le réel sans l'interroger quant à son bien fondé, d'autre part, de prendre pour objet les seuls ressentis des intéressés.

De l'imminence d'un décès... au changement organisationnel

Le drôlatique « Lab'cadres » du 20 février de cette année a ainsi donné lieu à cette incroyable saillie : « *dans une situation de changement, j'accompagne les personnes dans leur transition personnelle* ». Evidemment, la « *situation de changement* » (expression pudique qui désigne, en des termes parfaitement euphémisés, un joyeux bordel) n'est pas questionnée, pas plus son contenu que les motifs ayant sous-tendus son advenue. En revanche, le « *manager* » est invité à endosser le rôle de thérapeute auprès de chacun de ses « *collaborateurs* », pris individuellement et hors de toute dimension collective. Pour l'aider dans cette lourde tâche, gérer une situation qui lui a été imposée, il lui est proposé de se référer à la « *courbe du changement* » reproduite ci-dessous :



¹⁵ Le CEGOS est un organisme de formation créé en 1926, pour diffuser les idées et les méthodes de l'organisation scientifique du travail et passé depuis de l'encadrement des corps par le modèle taylorien à l'assujettissement de l'esprit humain aux nouvelles conditions de travail.

¹⁶ http://www.dailymotion.com/video/xtv35v_1-8-developper-son-leadership-par-jeanlouis-muller_webcam

¹⁷ Dans la même vidéo, Jean-Louis Muller nous fait part de sa conviction que pour le leadership, « *si vous êtes grand et beau, ça marche mieux que si vous êtes fluets* ». A quand la distribution aux agents de chèques « fitness » et « chirurgie esthétique » ?

¹⁸ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026630695>

Fig. 1 : La Courbe du changement – Photo de Paper Board réalisé pendant l’atelier – Fiche de Bonne Pratique élaborée à l’issue de la séance de « Lab’Cadres » du 20 février 2014

Dans une novlangue matinée de psychologie sommaire, cette courbe prétend modéliser les phases émotionnelles qu’un agent va successivement traverser à l’annonce d’un changement affectant son travail.

Or (et où l’on retrouve cette propension des consultants/charlatans à récupérer, sans quelques fois même les comprendre, des concepts issus des sciences humaines), cette courbe est directement inspirée des travaux menés par la psychiatre américaine Elisabeth Kübler-Ross (1926-2004) sur les réactions successives qui suivent l’annonce du diagnostic ...d’une maladie au stade terminal.

Elisabeth Kübler-Ross a ainsi identifié cinq étapes successives de deuil :

1. *Déni*
2. *Colère*
3. *Marchandage*
4. *Dépression*
5. *Acceptation*

Relevons en premier lieu que l’animatrice du « Lab’cadres » n’a même pas été foutu de retranscrire fidèlement ce modèle puisqu’elle inverse chronologiquement « *Marchandage* » et « *Tristesse* ». Notons également qu’elle substitue ce dernier terme à celui de « *Dépression* ». Il est vrai que de prophétiser l’entrée des agents en dépression paraît moins avouable que d’annoncer qu’ils vont éprouver une *chtite* tristesse !

Mais il y a plus grave !

Non content d’établir une analogie entre diagnostic d’une maladie terminale et annonce d’un changement organisationnel, nos chers consultants qui osent tout (c’est même à ça qu’on les reconnaît) décrivent 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 ¹⁹! 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 leur faut « *expliquer, communiquer, communiquer encore et encore, donner du sens* » (la consultante, probablement d’obédience crypto-marxiste, a ajouté dans un accès de lucidité : « *quand c’est possible* »). Ces fonctionnaires rétrogrades et doctrinaires finiront bien par comprendre et accepter le changement proposé. Quitte à leur rappeler « *les avantages / bénéfices de base à être dans l’organisation* » au nombre desquels figure l’injustifiable « *sécurité de l’emploi* » (« Lab’cadres » du 23 février 2014) Parce que, tout de même, il ne conviendrait pas qu’ils oublient leur sort très enviable d’odieus privilégiés !

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 (ci-dessous reproduite) qui fut présentée aux managers de la société 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.

Dans un article de Rue 89²⁰, Patrice Papet, directeur délégué à l’organisation et aux ressources humaines de France Télévisions, groupe dans lequel cette même 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 Direction générale, si !

¹⁹ Le Guide nous invite d’ailleurs à faire « *régulièrement un diagnostic du fonctionnement existant* » (p. 25). Se contenter de ce qui marche est passible de la peine de mort ! Faut que ça bouge bordel ! Cette idée est si prégnante qu’il est conseillé également de « *consolider l’existant* » tout en le faisant ... « *évoluer* ». Consolider, étymologiquement, vient de *consolider* qui signifie « *cicatriser* ». Une cicatrice qui évolue, c’est inquiétant !

²⁰ Nolwenn LE BLEVENNEC, « *La « courbe du deuil » de France Télécom à France Télévisions* », 16 février 2011, Rue 89

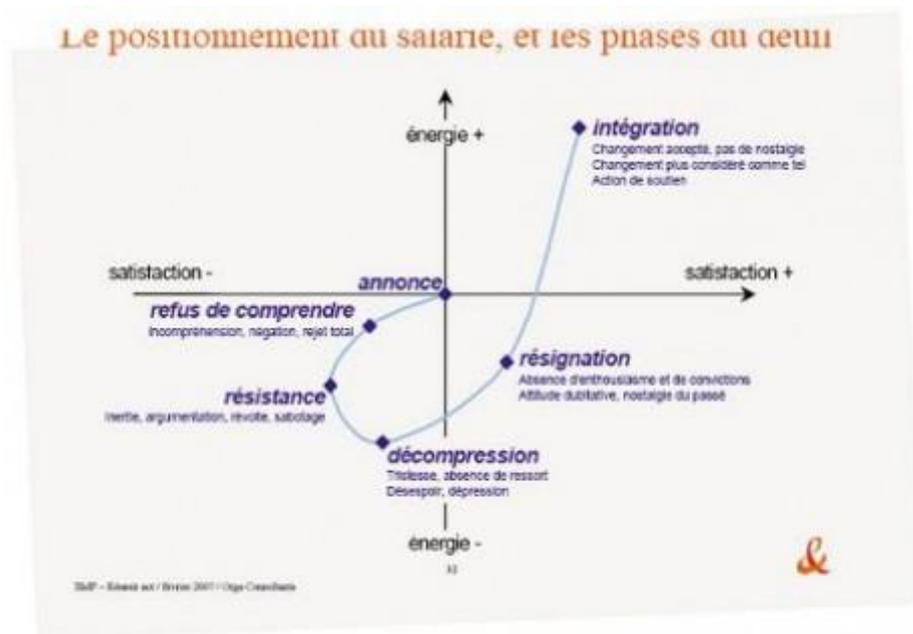


Fig. 2 : Graphique utilisé par Orga Consultants devant les cadres de France Télécom

« Envoyez-moi du Feed-back ! »²¹

Autre exemple, plus léger mais tout aussi édifiant, de l'occultation par les bonimenteurs du management de l'environnement contextuel et de ses effets sur l'activité des agents : le modèle FEED. Ce modèle doit permettre de donner à ses « collaborateurs » un bon « feedback ». Qu'est-ce qu'un feed-back, demanderez-vous. Et bien, vous apprendrez que cet anglicisme merveilleux, dont les consultants raffolent, désigne un « retour d'expérience », un point auquel procède le « manager » avec ses « collaborateurs » quant aux résultats que ces derniers obtiennent, les efforts qu'ils déploient et les comportements qu'ils doivent modifier. Que nous conseille le modèle FEED quant à la méthode qu'il convient d'employer pour fournir à ses « subordonnés » un feedback constructif et efficace?

Comme cela est très souvent le cas dans les présentations des gourous management, la réponse est entièrement contenue dans un simple tableau. S'inspirant avec malice (diantre, que d'ingéniosité !) de l'art de l'acrostiche, celui-ci fait se succéder les 4 étapes indispensables à la réalisation d'un feed-back de qualité :

²¹ Invitation prononcée par l'animatrice d'un récent « Lab'cadres »

F	FAITS	Faits, chiffres, comportements observés... → <i>Quand tu as fait...</i>
E	EFFETS	Expliquer les conséquences, les effets → <i>Les impacts positifs sont...</i> → <i>Les impacts sont... Les risques sont...</i>
E	EMOTIONS	Expliquer l'impact émotionnel sur vous-même (en quoi ça vous pose un problème) → <i>Ca me met dans l'embarras parce que... Je me sens en colère parce que... Je suis vraiment contente parce que ...</i>
D	DEMANDE	Demande, options à mettre en place, axes de progrès... → <i>Comment pourrais-tu recommencer cette bonne pratique ?</i> → <i>Je te demande... Comment pourrais-tu faire autrement ?...</i>

Fig. 3 : Fiche de Bonne Pratique élaborée à l'issue de la séance de « Lab'Cadres » du 24 octobre 2013

Une étape, qui nous paraît importante, semble toutefois avoir été occultée. Celle tenant aux raisons que celui qui « reçoit » (subi ?) le feedback pourrait avancer pour expliquer les actes/ les comportements qui lui sont reprochés. Du coup, l'accent est déplacé sur l'émotion éprouvée par le « managers » du fait des « erreurs » du « managé ». Cette émotion est littéralement jetée à la face de ce dernier, alors que la question des raisons de ses actes/comportements incriminés lui reste sur les bras ! N'y a-t-il rien de mieux pour culpabiliser l'agent ?

Ce modèle FEED, en ce qu'il occulte les raisons contextuelles/organisationnelles des agissements au travail et met à l'inverse en lumière les ressentis individuels, illustre pleinement la vision du monde du travail par le management.

Tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil, tout le monde il est égaux

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 là même l'existence de rapport de force et de relation hiérarchique. Est niée ainsi l'existence d'un pouvoir inégalement réparti. L'exemple le plus symptomatique de cet aveuglement (délibéré ?) réside dans l'utilisation massive, au sein même du Guide, du terme « *collaborateur* » (27 occurrences alors que le mot agent n'apparaît que 16 fois). Collaborateurs ? Mais bien sur, cela est évident, nous sommes tous sur un pied d'égalité ! Non ? Mince alors ! L'utilisation de ce terme ambitionnerait-il alors de travestir la réalité vécue par chacun d'entre-nous, en camouflant des rapports hiérarchiques qui découlent du statut même de la fonction publique ?

La Relation contractuelle, ça c'est moderne !

La focalisation sur les individus, pris isolément en tant qu'entité autonome, amène aussi à promouvoir, en tant que mode de relation entre les agents, l'outil contractuel. Le Guide invite ainsi le « manager » à « *utiliser un contrat de délégation avec [ses] collaborateurs pour [s'] assurer de la bonne conduite de leurs missions*²² ». Il lui est également proposé de « *rédiger un document contractuel destiné à définir des priorités dans le respect des contraintes de gestion*²³ » (p. 20) Mieux encore, le compte-rendu du « Lab'cadres » du 24 octobre 2013 suggère, afin de créer les

²² Guide, p.9

²³ Guide, p.20

conditions de la motivation, « *de passe[r] un contrat de développement avec les personnes* ». Au-delà du caractère grotesque de cette dernière proposition (figurez-vous qu'il appartient à vos supérieurs hiérarchiques de concourir à votre épanouissement ! Mazette, quelle responsabilité !), cette obsession contractuelle est hautement critiquable en ce qu'elle méconnaît (délibérément ?) la logique première du droit de la fonction publique. Le statut général (issu de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983) déploie en effet, au profit des agents statutaires, une logique propre, distincte de celle qui prévaut dans un ordre juridique marqué par l'acte contractuel. La tentation fut et demeure toujours grande pour nos modernisateurs zélés d'aller vers une fonction publique de plus en plus contractuelle et, corrélativement, de moins en moins statutaire. Le rapport public du Conseil d'Etat de 2003, « *Perspectives pour la fonction publique* », et le Livre blanc de Jean-Ludovic Silicani d'avril 2008 qui suggérait « *une unification des régimes juridiques, en donnant aux fonctionnaires celui des autres salariés* » en témoignent. Aussi, ces invitations insistantes, dans le Guide et dans certaines sessions des « *Lab'cadres* », à un recours plus fréquent au contrat ne manquent pas d'étonner. Ne concourent-elles pas à instiller insidieusement, et même si c'est à dose homéopathique, l'idée que les relations de travail entre agents (et notamment le rapport « *supérieur/subordonné* ») puissent être banalisées en ce qu'elles seraient régies, comme dans le secteur privé, par des stipulations contractuelles.

Le management c'est comme le vélo : si on arrête d'avancer, on tombe !

Il est une autre marotte managériale qui confine au délire obsessionnelle : l'apologie en toute circonstance de l'innovation et de la créativité²⁴.

Ah, l'innovation²⁵ ! Oh, la créativité ! Tels sont les cris de joie extatique montant du chœur des prophètes du management.

Qu'on se le dise ! Utiles ou inutiles bonnes ou mauvaises, l'innovation et la créativité, c'est tip top, c'est cool, c'est swag ! Changer, détricoter, modifier, transformer : tels sont les nouveaux commandements ! Même si les 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. Cette *bougeotte compulsive* et cette exaltation du nouveau constituent ainsi l'un des 6 axes managériaux qui structurent le Guide et celui-ci érige même l'innovation en valeur : « *J'intègre la valeur innovation au moment des recrutements et lors des évaluations* »²⁶.

Alors au nom de la sainte innovation, de la divine créativité, du dynamisme, du refus du statu-quo, changent les projets, les méthodes, les objectifs à atteindre, l'organisation du 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, continuer à témoigner de notre sens de l'innovation et participer *in fine* à notre propre désorganisation ! Pour ce faire, nos samaritains du management sont, comme toujours, d'une aide précieuse !

Pour « *renforcer la créativité d'une équipe de travail* », préoccupation ô combien primordiale, le lab'cadres du 7 novembre 2013 distille ainsi de futés (et pas qu'un peu !) conseils. Puisque le management est, il faut s'en souvenir, synonyme de fun, il est proposé de jouer. Mais pas à n'importe quels jeux ! Au « *Personnage célèbre* » ou à un « *Vis ma vie = prendre la place de l'autre* » (et notre DGS, il veut bien jouer ?). Alors là, on reste sans voix ! N'a-t-on rien trouvé de

²⁴ Ces deux thèmes constitueront le fil rouge de la 4^{ème} édition de « *Rendez-vous des cadres* »

²⁵ L'innovation se fait même désormais « *frugale* » comme nous le rappelle l'article Intranet du 23 avril 2014 présentant le programme des « *Rendez-vous des cadres* ». Autrement appelé « *Jugaad* » en hindi, ce nouveau concept qui fait florès parmi les entrepreneurs dynamiques est la capacité ingénieuse à « *faire plus avec moins* ». Il a été popularisé notamment par Navi Radjou, consultant en stratégie, dans un ouvrage paru en 2013 (*L'innovation jugaad, redevenons ingénieux* publié aux éditions Diateino) et préfacé par ... Carlos Goshn, PDG des constructeurs Renault et Nissan. Admettons que tout chez M. Goshn puisse être frugal, à l'exception de sa rémunération... près de 10 millions d'euros pour l'exercice 2012 (<http://www.humanite.fr/nissan-renault-carlos-goshn-5-fois-plus-paye-que-le-pdg-de-toyota>)

²⁶ Guide, p.24

plus infantilisant pour les agents ? On pensait avoir touché le fond mais, manifestement, il n'en est rien !

Autre subtile recommandation : « *organiser un repas pour favoriser la créativité* ». Voyons, mais pourquoi n'y avons-nous pas pensé plus tôt ? Certains de nos collègues ont, il faut l'admettre, les neurones qui s'emballent devant d'appétissants mets ! Mais leur créativité ne survit malheureusement pas à la phase de digestion...

Ne vous mêlez pas d'organisation ! C'est trop compliqué !

Afin de désarçonner d'emblée toutes velléités de questionnement de nos organisations, le management argue de leur extrême complexité.

En perpétuelle mutation dans un monde qui bouge, dans une économie devenue celle de la connaissance²⁷, insérées dans un vaste réseau d'interconnexions multiples, confrontées aux enjeux de la « *bonne gouvernance* » (en lien avec la « *société civile* », notion particulièrement nébuleuse), engagées dans une lutte féroce avec les autres métropoles hexagonales (et même européennes), notamment pour attirer sur leur territoire les si désirables « *classes créatives* »²⁸, il serait ainsi vain, pour les petits agents que nous sommes, de tenter de décrypter le fonctionnement de nos structures et, en conséquence, de les soumettre à la moindre critique !

Laissez-cela braves gens, nous nous en occupons ! Peut-être daignerions-nous, en tant que « *simplificateur du complexe* »²⁹, à vous apporter quelques explications (en usant avec commisération d'un « *vocabulaire adapté* »³⁰ à vos capacités intellectuelles dont il est nul besoin de relever qu'elles sont bien moindre que les nôtres !). Mais vous savez, cela est très compliqué et finalement peu intéressant. Contentez-vous de faire ce que l'on vous demande, participez à des brainstormings (on ne sait jamais, une idée miraculeuse pourrait germer dans vos esprits, idée que nous nous empresserons de récupérer), témoignez de votre implication au travail, participez aux « *Lab'cadres* », souriez sur les photos insérés dans nos magazines de propagande interne, consentez à participer, alors que tout est déjà arrêté en haut lieu, à de pseudo-concertations dont il est dit qu'elles doivent permettre la co-construction, pâmez-vous d'admiration devant l'érudition de votre DGA lorsque celui-ci vous régale, lors de la présentation de ses vœux, de citations trouvées sur Internet, ... Mais surtout, ne vous occupez pas d'organisation ! Laissez donc cela aux grandes personnes !

La fabrique managériale de l'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 (cf. annexe « *Le Leader, figure héroïque de la nouvelle quête managériale* »). 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 passée 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

²⁷ Conférence Audencia du 17 janvier 2011 – « *La gestion de connaissance dans les organisations publiques* ». Le concept d'« *économie de la connaissance* » semble pourtant n'être qu'une vaste fumisterie qu'un économiste, Jean GADREY, a même qualifié de « *mythe* ».

²⁸ « *Théorisée par Richard Florida, professeur canadien de management et de marketing urbains, comme "l'acteur essentiel du développement économique des villes", la "classe créative" fait partie de ces néo-concepts forgés avec un double objectif : enterrer idéologiquement une bonne fois pour toute la classe ouvrière, les classes populaires en général; valoriser les "travailleurs de l'immatériel", c'est-à-dire la petite bourgeoisie intellectuelle* » - Jean-Pierre GARNIER, *La « classe créative » : un nouveau mythe urbain pour de nouvelles mystifications urbanistiques*, <http://terrainsdeluttes.ouvaton.org/?p=447&print=print>

²⁹ Conférence Audencia du 9 décembre 2010 – « *Les mutations de l'encadrement : une conséquence des évolutions des organisations* »

³⁰ Guide, p.8. De ce « *vocabulaire adapté* » sourd un insondable mépris

béat (« *Je suis [...] optimiste dans mes actions quotidiennes* » - « *Lab'cadres* » du 19 décembre 2013)³¹, être sans aspérités (« *Je veille à être d'humeur égale et agréable quels que soient mes soucis*³²) et dénué de conviction (« *Je fais abstraction de mes convictions personnelles dans le sens donné aux actions menées par la collectivité*³³ »). 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.

Aussi, en tant qu'homme nouveau, l'accouchement managérial fait naître une sorte de mollusque sous Tranxene, frisant la débilité 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.

Voilà à quoi ressemble le cauchemar managérial !

Des inepties managériales au New Public Management

Notre voyage au bout de la nuit managérial touche à sa fin. Toutefois, il demeurerait inabouti si nous ne revenions pas sur un point essentiel soulevé précédemment, celui tenant à la participation active de ces fadas du management (et de ceux qui décident de les faire intervenir) au brouillage des frontières entre secteur privé et public.

Ainsi, l'absence au sein du Guide de toute occurrence des termes « *service public* », « *intérêt général* » ou « *bien commun* », bref de tout ce qui constitue l'essence de notre activité, ne peut qu'être déploré. Leur quasi-absence dans les comptes-rendus des « *Lab'cadres* » peut être tout autant regrettée. Cependant, ces oublis (délibérés) ne doivent pas étonner.

La démarche managériale menée à Nantes Métropole sous le nom d'« *Agir Ensemble* » et à la Ville de Nantes de « *Nantes s'engage* » relève en effet, tout en le consolidant, d'un processus plus global ambitionnant de calquer nos pratiques sur le modèle de celles issues du secteur privé, présumé plus « *efficient* ». En cela, il est fait application des thèses du New Public Management (NPM).

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. Forgés 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*³⁴ ». Il vise à transformer l'Etat en s'inspirant systématiquement des logiques de concurrence et des méthodes de gouvernement en usage dans les entreprises privés.

« *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'« efficience productive » à tous les niveaux de l'organisation ;*

³¹ La 4^{ème} édition du « *Rendez-vous des cadres* » se clôturera par l'intervention de Luc Simonet, fondateur de la **Ligue des Optimistes**. Cela ne s'invente pas ! L'article d'Intranet du 23 avril 2014, déjà cité, nous gratifie d'une citation de cet adepte de la pensée positive : « *Une belle vie est un privilège réservé aux personnes conscientes que leur liberté consiste à se risquer sur les chemins audacieux de la créativité... L'audace contient du génie, de la puissance de la magie !* ». Alors, les pauvres, les opprimés, les malheureux, cessez de geindre, cessez de chouiner parce que vous avez rien à bouffer, que vous êtes mal-logés, que vos enfants n'ont rien à Noël ! Retournez-vous les manches, mettez-vous un bon coup de pied au fondement et souriez bordel ! Le bonheur est à portée de main. « *Quand on veut, on peut gamin !* », disait ma grand-mère.

³² Guide, p.20

³³ Guide, p.12

³⁴ Nicolas BELORGEY, *L'hôpital sous pression, enquête sur le « nouveau management public »*, La Découverte, 2010, p. 9

- *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 ;*
- *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 ³⁵ »*

Croyant « de façon idéologique à la supériorité managériale du privé sur le public ³⁶ », 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 ³⁷ ») , 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 ³⁸».

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 ! ». Voilà même notre barbichu et décoré surintendant des finances qui proclame, avec l'assurance que procure en tel cas le bénéfice d'un salaire prémunissant contre quelques duretés de la vie (et dont le montant est tenu secret par l'Administration malgré l'avis favorable de la CADA³⁹), que « l'amélioration du service public peut aller de pair avec l'optimisation de la gestion⁴⁰ ». Que notre optimisateur Don Salluste⁴¹ aille dire cela à celles et ceux (agents et citoyens) qui ont eu à subir la RGPP⁴² (et la subissent encore, même si son appellation a changé⁴³), qui assistent impuissant à l'asphyxie de

³⁵ Vincent DE GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, 2011, p. 167-168

³⁶ Béatrice HIBOU, *La bureaucratization du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012, p.

³⁷ Isabelle BRUNO, Emmanuel DIDIER, *Benchmarking. L'Etat sous pression statistique*, La Découvertes, 2013, p. 26

³⁸ Vincent DE GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, op. cité, p. 167-168

³⁹ Avis CADA n° 201320210 du 06 juin 2013

⁴⁰ Article Intranet du 20 mars 2014, « Budget 2014 : une situation saine mais qui se tend »

⁴¹ Non pas celui du « Ruy Blas » de Victor Hugo mais, plus modestement, celui du film « La Folie des grandeurs ».

⁴² Révision Générale des Politiques Publiques

⁴³ 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.

l'hôpital public, à la casse du service public postal⁴⁴ 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'efficience (« *Je construis des tableaux de bords, des bilans (de fréquentation), des indicateurs d'activités, budgétaires et en ressources humaines*⁴⁵ »). 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 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* »⁴⁶ 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*⁴⁷ » 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.
- Atrophie 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 étroit à mesure que les « *animations managériales* » prolifèrent).
- Primauté de la soi-disante « *efficience économique* » sur le respect des règles juridiques. La Direction de la Commande publique se doit par exemple « *trouver un équilibre entre l'efficacité économique, sécurité juridique et prise en compte du développement durable*⁴⁸ ». Les données de l'équation sont-elles présentées dans un ordre décroissant de priorité ? On peut raisonnablement le penser ! Quoi qu'il en soit, il est explicitement affiché la possibilité de sacrifier sur l'autel de l'« *économique* » le respect de la règle de droit (d'autant plus qu'est évoquée la seule « *sécurité juridique* » - existe-t-il un risque de recours ou de contestations ?, et non la notion plus exigeante de « *régularité juridique* » - est-il fait une stricte application du droit ?).
- Mise en place, sur un modèle *LOLFien*⁴⁹, de plans d'actions assortis d'objectifs et devant prochainement intégrer des « *enjeux liés à l'évolution des moyens* »⁵⁰ (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, aidées en cela par le (roulement de tambour) « *Pilote de la performance* », sorte de Tom Cruise de l'optimisation (et accessoirement Directeur, non mutualisé – et pourquoi ?, du Contrôle de Gestion), vont rivaliser d'efforts pour dégager des économies sur le dos des agents (les chantiers devraient progressivement intégrer la question de effectifs, ça promet !) ou au détriment du « *citoyen-usager* ».

⁴⁴ A ce titre, nous lui conseillons charitablement la lecture du dernier ouvrage de Sébastien FONTENELLE, *Poste stressante, une entreprise en souffrance*, Seuil, 2013

⁴⁵ Guide, p.29

⁴⁶ « *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 – p. 13

⁴⁷ Expression de Vincent DE GAULEJAC

⁴⁸ Plan d'actions – DGFG

⁴⁹ 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

⁵⁰ Article Intranet du 20 mars 2014, « *Budget 2014 : une situation saine mais qui se tend* »

- 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...⁵¹»)
- 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 création du Centre de Services Partagées Ressources Humaines (CSPRH), dans les conditions que l'on sait, relève pleinement de cette logique.
- ...

Et qui est sollicité pour apporter la lumière de la Modernité à l'Administration archaïque que nous sommes, faire passer la pilule de l'optimisation gestionnaire ou nous convertir aux exigences de la « *qualité totale* » et de l' « *amélioration continue* »⁵²? Les consultants d'**Ernst & Young**, de **KPMG**, d'**INEUM**, de **DS&O**, de **STRATIS**,... qui ne cessent plus de hanter les couloirs de nos collectivités. Ces dernières sont devenues les vaches à lait de ces cabinets de consultants et l'impérieuse nécessité d'optimisation à laquelle on nous enjoint ne semble pas devoir affecter leur rémunération !

Leur pénétration dans nos collectivités (et plus largement dans le secteur public) est d'autant plus croissante que les frontières qui séparent cet univers du conseil de celui de nos grands Maîtres (DGS et DGA) deviennent de moins en moins étanches. Ils tendent ainsi à se légitimer mutuellement et à collaborer pour œuvrer ensemble, à la « *réforme* » de notre Administration. A cette fin, des liens se tissent, plus nombreux et plus étroits, et l'hybridation public/privé prend forme à la faveur de colloques, séminaires, groupes de travaux et autres réjouissances.

Les pérégrinations de la fin de l'année 2013 et du début de l'année 2014 de notre cher surintendant des finances en témoignent.

Le 15 novembre 2013, dans la bonne ville d'Enghien les Bains, il participait ainsi, à l'invitation du Forum pour la Gestion des Villes et des Collectivités territoriales, association qui se prétend « *n°1 de la relation public/privé* », au 2^{ème} Rendez-vous annuel des Finances locales organisé en partenariat avec :

- **BDO**, cabinet d'audit, conseil et expertise comptable et dont la division Secteur public propose « *d'accompagner la transformation et la modernisation du secteur public* »⁵³
- et **CLAI**, cabinet indépendant de conseil en stratégie de communication corporate (!!!) et institutionnelle

A peine remis de son escapade thermale, notre courageux DGA coordonnait à Nantes, les 28 et 29 novembre, les Quatrième rencontre BEST sur la coopération public-privé au service des territoires⁵⁴. BEST, Benchmark Européen des Services publics Territoriaux, est un « *club* » regroupant dirigeants de collectivités et d'opérateurs publics locaux, universitaires et experts dont les travaux proposent, grâce « *à une ouverture comparative, d'approfondir et d'enrichir collectivement la réflexion des enjeux de performance des services publics au bénéfice du*

⁵¹ Guide, p.29

⁵² « *On est dans un univers qui cultive l'oubli du passé, la dévalorisation du présent et l'exaltation de l'avenir. Il convient de progresser en permanence, de monter toujours plus haut. La qualité, ainsi que l'excellence et la réussite ne sont jamais acquises. Chaque agent, chaque équipe, chaque manager doit s'inscrire dans une logique de progrès. L'absence de progrès, c'est la stagnation. Il y a là un fantasme de mort : arrêter de progresser, c'est mourir. En refoulant la négativité à l'œuvre dans toute production humaine, on tombe dans l'illusion positiviste* » - Vincent DE GAULEJAC, *La société malade de la gestion*, Seuil, 2009, p. 88

⁵³ Site internet de Hudson - <http://hudson.fr/fr-fr/public-et-parapublic>

⁵⁴ Et accessoirement des sociétés privées qui vont pouvoir en tirer un confortable bénéfice ...

*citoyen*⁵⁵ ». BEST fut lancé en 2012 à l'initiative de notre surintendant des finances et du Directeur de ... Hudson Services Publics, cabinet qui « *accompagne l'Etat, les collectivités et leurs opérateurs dans l'évolution de leur organisation, le développement de leurs équipes et le recrutement des talents*⁵⁶ ».

Une fois passée la trêve des confiseurs, notre Don Salluste intervenait le 28 janvier de la nouvelle année sur l'une de ses marottes, les Partenariats Public Privé, lors de la Rencontre des coopérations Public-Privé⁵⁷. Cet évènement était organisé par Nantes Métropole, Audencia (« *l'Ecole du Management* ») et ... Ernst & Young (que l'on ne présente plus...).

Il semble qu'à l'inverse du proverbe, il n'est de si bonne compagnie qui ne se quitte...pas !

Conclusion

La CGT considère que la « *démarche managériale* » initiée par la Ville de Nantes et Nantes métropole est un miroir aux alouettes qui permet de tenir à l'écart toute véritable critique du fonctionnement de nos organisations.

Alors que la Direction Générale ne cesse d'en appeler à l'efficience, la CGT s'étonne des dépenses conséquentes engagées par nos deux collectivités au profit de cabinets de conseils qui viennent soit déverser leurs inepties managériales, soit concourir à la dissolution de la spécificité du service public. L'austérité ne semble pas devoir s'appliquer à tous !

La CGT condamne la tentative d'imposition d'une culture d'entreprise en lieu et place d'une culture du service public.

La CGT considère que les causes du mal-être au travail et de perte de sens ressentis par les agents sont à rechercher dans la frénésie de réorganisations/mutualisation qui agitent nos collectivités et à la mise en place d'une culture gestionnaire issue du secteur privé.

La CGT invite en conséquence les agents à « *boycotter* » les animations managériales afin de montrer qu'ils ne sont pas dupes de cette diversion !

⁵⁵ Site internet de BEST - <http://www.best-europe.net/best/>

⁵⁶ <http://hudson.fr/fr-fr/public-et-parapublic>

⁵⁷ http://www.recherche.audencia.com/wp-content/uploads/2014/01/Programme_PPP_2014.pdf

Le Leader, figure héroïque de la nouvelle quête managériale

Nota : Dans le texte ci-dessous « *le grand* » renvoie au leader et « **le petit** » à l'agent qui n'a rien compris à la modernité !

« Loin d'être attaché à un métier, ou agrippé à une qualification, le grand se révèle adaptable, flexible, susceptible de basculer d'une situation dans une autre très différente et de s'y ajuster, polyvalent, capable de changer d'activité ou d'outil, selon la nature de la relation dans laquelle il entre ... ». « *Le grand est actif et autonome* », il est leader de soi-même. « *Il doit posséder [...] de l'intuition, du talent* » ; Il « *sait anticiper pressentir, renifler les liens qui méritent d'être frayés* ». « *Pour s'adapter aux situations qui s'offrent à lui, tout en conservant quelque chose d'étranger qui le rend intéressant, l'homme connexionniste s'appuie sur ses qualités communicationnelles, son tempérament convivial, son esprit ouvert et curieux. Mas il sait aussi donner de sa personne, être là quand il convient, où il convient, mettre en valeur sa présence dans des relations personnelles, en face à face : il est toujours disponible, d'humeur égale, sûr de lui sans arrogance, familier sans excès, serviable, ayant plus à offrir qu'à attendre. Sans qu'il le demande ni aille le chercher, les autres lui apportent les informations dont il a besoin. Il sait écouter, répondre de façon pertinente faire écho, poser les bonnes questions* ». « *Ils ont également du charme, au sens où ils échappent aux représentations stéréotypés que l'on pouvait avoir d'eux avant de les connaître* ». Il « *n'est pas seulement celui qui sait s'engager, mais aussi, celui qui est capable d'engager les autres, de donner de l'implication, de rendre désirable le fait de la suivre, parce qu'il inspire confiance, qu'il est charismatique, que sa vision produit de l'enthousiasme ; toutes qualités qui font de lui l'animateur d'une équipe qu'il ne dirige pas des façon autoritaire, mais en se mettant à l'écoute des autres, avec tolérance, en reconnaissant et en respectant les différences. Ce n'est pas un chef (hiérarchique, mais un intégrateur, un facilitateur, donneur de souffle, fédérateur d'énergies, impulseur de vie, de sens et d'autonomie.*

Le grand est nomade, il est léger en tant qu'il est libéré du poids de ses propres passions et de ses valeurs ; ouverts aux différences (à l'inverse des personnalités rigides, absolutistes, attachés à la défense de valeurs universelles). Pour les mêmes raisons, il n'est pas critique (sauf pour défendre la tolérance et la différence).

Le grand renonce, sacrifie sa personnalité « au sens d'une manière d'être qui se manifesterait dans des attitudes et des conduites similaires quelles que soient les circonstances ». Il est un caméléon. Il « fait le sacrifice d'une certaine intériorité et de la fidélité à soi, pour mieux s'ajuster aux personnes avec lesquelles il entre en contact et aux situations, toujours changeants, dans lesquelles il se trouve amené à agir »

« Le petit est celui qui ne peut s'engager, qui n'est pas engageable dans un projet ou qui se montre incapable de changer de projet » « la rigidité qui étant le contraire de la flexibilité, constitue ...le défaut principal des petits.. » Cette rigidité peut « dériver de l'attachement à seul projet qu'il est impossible de lâcher quand se présente un projet nouveau ou encore de l'attachement à un lieu qui, en rendant immobile et en enracinant dans le local, enferme le petit dans le cercle des liens déjà frayés et l'empêche de faire de nouvelles connexions. Elle peut enfin trouver son principe dans une préférence pour la sécurité même au prix de l'autonomie ». « Ainsi, celui qui a un statut est quelqu'un qui n'est pas mobile. Celui qui a un statut sait ce qu'il peut attendre de la vie : quels sont ses devoirs (ce que l'on attend de lui) et ses droits (ce qu'il attend des autres). Si les désavantages attachés au statut tiennent surtout aux limites qu'il impose aux activités des personnes, les avantages statutaires sont... soupçonnés de dissimuler des injustices, puisqu'en entravant la dynamique du projet, en installant les personnes dans la continuité, ils permettent d'éviter ces épreuves par excellences que constituent les moments de passage d'un projet à un autre »

« Le grand est non seulement lui-même polyvalent, engagé et mobile mais il fait aussi bénéficier les autres de ces qualités en s'efforçant de faire progresser leur employabilité en même temps qu'il développe la sienne ». Les grands doivent « insuffler [aux petits] leur propre dynamisme, et les éveiller à eux-mêmes, en libérant leur goût de penser et d'agir avec leurs talents rendant les collaborateurs, auteurs ».

Extraits tirés de Luc BOTANLSKI, Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 2011, Gallimard.

Henri Fayol - Père du management et mangeur de syndicats

L'ingénieur français Henri Fayol, initiateur l'administration scientifique des entreprises, formule dans son *Administration industrielle et générale* (1916) les principes de la théorie industrielle du management : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

A ce titre il est fréquemment présenté sous les traits d'un des précurseurs du management moderne et nos gogos du management n'hésitent pas à le citer.

Ce qu'ils disent moins c'est que Fayol, fasciné par l'ordre militaire, critique essentiellement, quand il s'intéresse à l'Etat, le syndicalisme des fonctionnaires. « *Les notes qu'il prend en 1923, lors de son intervention à la manufactures des tabacs* [il est nommé en 1923 membre de la commission du ministère des Finances chargée d'étudier l'organisation du monopole du tabac], *témoignent de son atterrement devant l'absence de responsabilités et d'autorité des directeurs « livrés aux bêtes » (aux syndicats qui « règnent en maîtres ») et contraints de renoncer à l'un des droits les plus sacrés des patrons : celui de recruter, d'éliminer ou de promouvoir le personnel. Le rejet du syndicalisme des fonctionnaires, dont l'existence même met en cause l'unité de commandement et ouvre une brèche dans la structure hiérarchique de la bureaucratie d'Etat, est un ressort important de la critique faite par Fayol et ses proches du fonctionnement de l'Etat.* » (Odile Henry, *Les guérisseurs de l'économie. Sociogenèse du métier de consultant (1900-1944)*, CNRS Éditions, 2012, p. 233)

Les pépites des « animations managériales »

Au côté des « *Lab'cadres* », d'autres « *animations managériales* » sont proposées :

- les **Ateliers de co-développement** qui « *doivent permettre à chacun d'approfondir ses réflexions sur sa pratique managériale hiérarchique ou transversale et de trouver des solutions concrètes aux situations du quotidien* ».

Ces Ateliers sont animés par le cabinet **Management et progression** dont les intervenants sont ainsi décrits sur le site internet de la société :

- « *Il regarde devant, voit plus haut, plus loin, dans le respect du chemin déjà parcouru.*
- *Il est présent, dynamique, entraînant, stimulant.*
- *Il aime concrétiser l'idée que les personnes puissent faire et se regarder faire.*
- *Spontanée, elle aime créer l'alliance et l'harmonie indispensable à toute bonne coopération.*
- *Elle associe performance et progression à la quête de sens au travail.*
- *Pertinente et pragmatique, elle travaille dans un souci d'exigence bienveillante*
- *Réaliste et concrète, elle vise le résultat et l'optimisation du potentiel sur le chemin du changement dans la satisfaction des intérêts personnels et professionnels* ».

Que l'on aimerait les rencontrer !

- le **Cycle de management stratégique** est « *formation basée sur les principes du jeu de go qui a pour but de développer l'analyse stratégique, la vision globale, la hauteur de vue, la complexité, le changement permanent, les synergies, les priorités et la coopération, dans un contexte multiculturel...* »

Tout un programme !

Parmi les 6 thématiques abordées et empruntées au jeu de go figure cette invitation maritime aux saveurs iodés : « *Faire d'une île un archipel* »... Merde, c'est beau ! Même pour un syndicaliste avec le couteau entre les dents. On dirait du **Baudelaire** Georges Pernoud !

L'ensemble est piloté par la société **CAP AXIOS** qui entend « *Promouvoir les qualités humaines : dépassement de soi, esprit d'équipe, implication, accomplissement - tant au niveau professionnel que personnel - pour garantir un bon équilibre de vie* ». Voilà un discours programmatique que n'importe quel gourou sectaire ne renierait certainement pas !

- le **Cycle de management de cadres de proximité**, dont la séquence 1 proposait de « *se manager* » pour renforcer pleinement son autorité », parfaite mise en abîme où tel l'arroseur arrosé le manager se fait manager...par lui-même !

Le cabinet-chef d'orchestre est la société **FOR ACTION** dont le slogan est « *Les hommes, acteurs de l'entreprise* ». Leur a-t-il été précisé que nous étions une administration publique ?

- Les **Cycles de conférences** dans le cadre d'une collaboration avec... l'école de management **Audencia**. Où se poursuit le travail au corps (et surtout à l'esprit) de différenciation entre secteur public et privé, notamment pour ce qui concerne leurs « *élites* » dirigeantes.