



Section de la NOUVELLE-CALÉDONIE

Direction des Finances Publiques
4 rue Paul Montchovet - "Waruna 1" - BP E4
98848 NOUMEA CEDEX
00-00-27-92-00
fo.calédonie@dgifp.finances.gouv.fr

988

N°2/2021

Quand les méthodes de management se prétendent au service de l'épanouissement des salariés...

Danièle LINHART, sociologue, directrice de recherche au CNRS et professeure à l'université Paris-Nanterre, a publié en 2015 un ouvrage intitulé « *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale* ».

Même si son propos s'intéresse au secteur privé avant tout, sa lecture ne peut qu'inciter à faire le parallèle avec ces mêmes méthodes managériales appliquées dans notre administration, dont on peut, hélas, tirer les mêmes conclusions.

Quelques extraits choisis, qui permettent d'alimenter la réflexion sur la résistance à mener :

...Les nouvelles méthodes de management se prétendent au service de l'épanouissement des salariés, de leur « savoir être » et de la « réalisation de soi » en entreprise. Le management moderne s'inscrit dans la lignée du travail à la chaîne théorisé par Taylor (organisation « scientifique » du travail) et Ford pour toujours mieux asservir les salariés. Objectif : déposséder les travailleurs de leurs savoirs et de toute forme de pouvoir dans l'entreprise. « *Le patronat ne veut surtout pas que la contestation massive qui s'est exprimée en 1968 ne se reproduise* »...

...Ford pousse la logique d'exploitation plus loin que Taylor. Y compris à l'extérieur. Il se préoccupe d'entretenir et de reproduire « la force de travail » jusque dans la vie quotidienne des ouvriers... On retrouve le même discours dans le management du XXI^e siècle, qui prétend répondre aux aspirations les plus profondes des salariés : « Vous allez être contents de travailler chez nous. Vous verrez, nous allons vous faire grandir. » Il faut avoir du courage, être audacieux. On leur propose par exemple des massages, de la méditation, des moments destinés à créer des relations avec leurs collègues. Dans certains bureaux, on peut désormais travailler sur ordinateur tout en marchant, grâce à des tapis roulant ! Les DRH parlent de bienveillance et de bonheur, comme Ford le faisait avec ses inspecteurs. La volonté de prise en charge de la vie des salariés perdure...

...Les qualités qui leur sont demandées (aux salariés) relèvent de dimensions qui vont au-delà du professionnel : il s'agit de la capacité à faire confiance, à mobiliser son intuition, son sens de l'adaptation, à faire preuve de caractère, d'audace et de flexibilité... La notion de « savoir être » est d'ailleurs devenue l'un des axes forts de la nouvelle gestion des salariés préconisée par le Medef...

...Les salariés ne peuvent plus travailler sans les préconisations de leurs supérieurs. On retrouve cela dans le management actuel, puisque le travail reste défini par les directions qui élaborent des procédures, des protocoles, des « bonnes pratiques », des méthodologies, des process... Les salariés n'ont aucune prise sur cette définition. La dictature du changement perpétuel accentue même cette dépendance. Dans toutes les entreprises on change régulièrement les logiciels, on recompose les services et départements, on redéfinit les métiers, on organise des déménagements, on externalise, puis on ré-internalise... Ce faisant on rend les connaissances et l'expérience obsolètes...

...Les salariés se retrouvent en proie à des doutes terribles. Ils se sentent impuissants, incompetents. Leur image de soi est altérée. Ils ont peur de la faute, de faire courir des risques. Ces méthodes les jettent dans un profond sentiment d'insécurité...

...Il faut éviter, quand on est manager, d'avoir des gens capables d'opposer un autre point de vue en s'appuyant sur les connaissances issues d'un métier ou de leur expérience. Si un salarié revendique des connaissances et exige qu'on le laisse faire, c'est un cauchemar pour une direction. Or, les seniors sont les gardiens de l'expérience, ils sont la mémoire du passé. Ça ne colle pas avec l'obligation d'oublier et de changer sans cesse. Il y a donc une véritable disqualification des anciens. On véhicule l'idée qu'ils sont dépassés, et qu'il faut les remplacer...

...Il s'agit en fait de déposséder les salariés de leur légitimité à contester et à vouloir peser sur leur travail, sa définition et son organisation. L'attaque contre les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) se situe dans cette même idéologie de dépossession. Ils constituaient en effet des lieux de constitution de savoirs experts opposables au savoir des directions. Les seuls savoirs experts qui doivent désormais « légitimement » exister sont ceux portés par les équipes dirigeantes...

...Depuis, tout a été mis en place pour individualiser la relation entre les entreprises et les salariés, et la relation de chacun à son travail. On a instauré des primes et des augmentations de salaire individualisées, ainsi que des entretiens individuels qui mettent le salarié seul face à son employeur pour définir des objectifs individuels – assiduité, disponibilité, qualité de la coopération avec les autres, attention aux ordres, implication, augmentation de la productivité...

...Il y a une mise en concurrence systématique des salariés entre eux, qui auront en retour tendance à se méfier des autres, considérés comme responsables d'une situation générale défavorable...

...parler de consensus dans l'entreprise, avec l'idée de « créer une communauté » et que tout le monde se sente solidaire et rame dans le même sens, est une escroquerie idéologique, puisqu'il est évident que les salariés ont des intérêts à défendre, qui divergent de ceux des employeurs : la prise en compte de leur santé, la préservation de leur temps de vie privée, le fait de travailler dans des conditions qui correspondent à leurs valeurs et à leur éthique. Aujourd'hui, on tente d'effacer l'idée même du conflit. Toute idée de controverse, de contradiction, d'ambivalence est désormais disqualifiée. Il s'agit, là encore, de discréditer l'idée même de contestation et d'opposition, voire de la supprimer...

... Les nouvelles méthodes de management qui se déversent ne se fondent pas sur une logique innovante, mais sur une application stricte et exacerbée du taylorisme. Chacun doit faire usage de lui-même selon des prescriptions édictées par les directions. Le « lean management » [littéralement gestion « maigre », souvent traduit par gestion « au plus juste »], qui sévit de l'hôpital aux usines, a cette ambition : faire toujours mieux avec moins en utilisant des procédures et des protocoles pensés en dehors de la réalité du travail. On demande un engagement personnel maximal, avec la menace permanente de l'évaluation. Tout cela crée beaucoup de souffrances. Qui persistent durant la vie hors travail, entravant le repos, la détente, les loisirs, en occupant sans cesse l'esprit...

...Dans le management moderne, la critique est par définition archaïque. On vous oppose le fait que vous ne comprenez pas, que tout change sans cesse. Les gens qui n'adhèrent pas sont considérés comme étant dépassés. Ou bien comme des lâches qui n'acceptent pas de se remettre en question, de prendre des risques. Le modèle militaire est très inspirant pour les managers, des hauts gradés sont régulièrement invités dans leurs colloques et formations...