



# BSCC - SIÈGE COURRIER

## DÉBUSQUER AVEC LA CGT LES DÉRIVES MANAGÉRIALES

### L'idéologie managériale avec ses contradictions impossibles

George Orwell a décrit, dans 1984, le dispositif de « *double pensée* » qui consiste à « *retenir simultanément deux opinions qui s'annulent, alors qu'il les sait contradictoires et croire à toutes deux* ». Il avait identifié ces « *principes de l'asservissement* » qui destituent l'individu de toute capacité de résistance et qui ont pour fonction d'effacer chez le sujet « *tout souvenir de l'existence d'un désir possible de résistance* ».

L'idéologie managériale cherche au maximum à véhiculer ces mécanismes de « *double pensée* » : les moyens diminuent, mais il faut faire plus et mieux ; le « *management* » crée du malaise, mais il faut renforcer les formations managériales ; il faut travailler plus collectivement, mais il faut individualiser toujours davantage le traitement des personnes ; il faut faire circuler l'information, mais il faut supprimer les temps morts ; il faut rassurer les salariés et les mettre en confiance, mais il faut réorganiser en permanence ; il faut avoir l'esprit de responsabilité, mais on dilue les commandes et les missions ; les cadres doivent être des supports de la bonne décision, mais ne pas contrarier l'autorité ; il faut protéger la santé des agents et en même temps faire pression sur eux pour qu'ils soient plus performants ; il faut un travail de qualité, mais ne pas y consacrer plus que le temps imparti ; il faut toujours plus de qualifications, mais il ne faut pas trop de cadres ; etc.

L'énoncé est annulé en même temps qu'il est prononcé. Il n'est pas crédible, mais il est maintenu malgré tout comme vérité. Ainsi l'agent, ou le cadre, doit accepter une vérité qui n'en est pas une. Il possède deux visions incompatibles et le déni de leur opposition — *par confort ou par nécessité de se protéger* — empêche toute conscience. Le discours a un effet pétrifiant : face à la détermination de l'autorité, il n'y a rien à faire.

La force du « *management* » est de se présenter en permanence comme la solution à son propre problème alors qu'il est originellement le problème. Il pèse sur tous les enjeux du travail : depuis le désir qui anime chacun de bien travailler, de s'épanouir dans son travail jusqu'à l'utilité sociale de celui-ci et à son accaparement privatif.

La CGT refuse de renoncer à réclamer de meilleurs salaires, des repos mérités, des conditions de travail plus épanouissantes, mais aussi à avoir prise sur son travail, à en déterminer le sens, à vouloir s'y réaliser personnellement et à créer une société meilleure par ce qu'on produit, tel est l'objectif du dispositif de « *double pensée* ».

***Notre conseil : Débusquez les paradoxes et dévoilez les contradictions. Marteler un mensonge n'en fait pas une vérité. Restez fidèles à vos désirs : ils contiennent plus de véracité que tous les discours de fatalité.***

***Rejoignez la CGT, nous serons plus fort ensemble pour défendre un monde meilleur.***



AVOIR DES ÉLUS CGT, C'EST UN PLUS  
ÊTRE À LA CGT, C'EST ENCORE MIEUX !

**DU 3 AU 6 DÉCEMBRE 2018, la CGT Siège Courrier**

**vous propose de faire le choix de voter pour ses listes  
et les candidats-es qu'elle présente à vos suffrages.**

## La « novlangue » pour aseptiser les rapports sociaux

Compagnon inséparable de l'idéologie managériale, un jargon truffé d'anglicismes tend à se substituer aux discours explicites : « booker », « confcall », « reporting », « benchmarker », « BMC », « MVP », « Kick-off », « Product Owner », « Backlog », « Quick Win », « Welcome Review », « Delivery Owner », « Safe », « Business Unit », « Scrum Master », « Coaching », « PI Planning », « Business Review », etc. Vous pouvez rajouter les nouveaux termes que vous connaissez. Il n'y a pas de limite à la « modernité » creuse qui réinvente la poudre. Ce jargon envahit les échanges professionnels au détriment de notions partagées, auparavant parfaitement claires, et auxquelles chacun pouvait donner une définition à peu près commune.

violence des réalités vécues dans les rapports de travail. La progressive déconnection de la parole avec le réel construit un nouveau langage qui donne à entendre un discours si vague qu'il semble s'adresser à un public hypnotisé par des paradis artificiels.

**Notre conseil : les « dirigeants » ont leurs mots, gardons les nôtres. Parlons simplement de la réalité du travail pour être compris par tous. Refusons l'euphémisation de la réalité. La CGT est entraînée à débusquer les entourloupes des discours et des mauvais accords. Rejoignez la CGT pour mieux comprendre.**



## La détérioration de la santé

S'économiser, se préserver physiquement et psychologiquement au travail suppose des savoir-faire, des pratiques que nous

élaborons au sein de collectifs de façon informelle, au contact de la réalité quotidienne du travail.

Mais les nouvelles organisations matricielles et transversales ont cassé les collectifs de travail en mettant en concurrence les équipes projets en elles.

Le recours de plus en plus grand aux prestataires empêche la capitalisation des savoirs et de l'expérience qui entrave dans le temps la qualité du travail de chacun.

## La langue moderne et creuse des dirigeants

Mais quand le langage dit la réalité des choses, il devient dangereux. Il faut donc lui substituer une novlangue visant à taire l'essentiel. « Le langage politique est destiné à donner l'apparence de la solidité à ce qui n'est que du vent » disait déjà Georges Orwell. Cette affirmation apparaît encore beaucoup plus pertinente pour ce qui concerne le langage managérial. Pas d'information vérifiable, pas d'argument susceptible d'être contredit, mais de fausses évidences, des questions purement rhétoriques, des métaphores vides de sens, des comparaisons vagues, des mots fétiches, des néologismes et des expressions faussement savantes qu'il est bien pratique de piocher dans la langue anglaise.

Les imprécisions des concepts permettent de maintenir un flou artistique sur les intentions réelles et sur les politiques menées. Elles autorisent à discourir longuement sans jamais évoquer la

### POUR EN SAVOIR PLUS, LISEZ :

*Story Telling de Christian Salmon. Editions La Découverte.*

*La novlangue managériale Emprise et Résistance d'Agnès Vandevélge-Rougale. Editions Eres.*

*LTI, la langue du IIIème Reich de Victor Klemperer. Editions Pocket.*

De même, les changements permanentes (*réorganisations, interlocuteurs, équipes, méthodes, outils*) nous déstabilisent et nous font perdre nos repères, nous mettent en situation d'apprentissage perpétuel et en incapacité de maîtriser les situations de travail avec pour corollaire une intensification de notre travail. L'injonction à s'engager toujours davantage dans le travail, à faire nos preuves, désamorce toute distance critique, toute volonté de se protéger d'un environnement potentiellement mentalement dangereux.

S'ajoutent parfois des dérives cachées. Des agressions, plus ou moins assumées, d'isolement, de harcèlement et de diffusion de la peur, qui constituent un terrain propice pour le développement de nombreuses pathologies du travail. Certaines d'entre elles se finissant parfois très dramatiquement.

En principe le travail est source d'équilibre mental, il s'accompagne désormais aussi pour certains d'entre nous d'une souffrance morale que nous dirigeants ne peuvent plus ignorer.

Cependant, il ne faut pas s'y tromper : ce n'est pas le travail qui rend malade ou qui fait souffrir, ce sont les conditions de son organisation. Il n'y a donc aucune fatalité, la donne peut changer pourvu que les difficultés soient reconnues et prises au sérieux.

***Notre conseil : Parlez. Ne restez pas isolé. Obligez votre direction à prendre en considération ces difficultés. Exigez que ces difficultés soient discutées collectivement. Refusez que ces difficultés soient rabattues sur des problèmes individuels ou psychologiques. Examiner le lien éventuel entre la détérioration de votre santé et l'organisation du travail. Rejoignez la CGT pour défendre, individuellement et collectivement, vos droits.***

#### **POUR EN SAVOIR PLUS :**

Allez sur le site de Marie Pezé : [www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)

Lisez : Manifeste pour sortir du mal-être au travail. Vincent de Gaulejac, Antoine Mercier. Edition Desclée de Brouwer



## **L'évaluation individuelle**

Par sa nature même, l'entretien professionnel a pour objet d'apprécier la valeur professionnelle des agents, c'est-à-dire de marquer chacun individuellement d'une « valeur », comparable aux autres, et que l'on peut opposer, dans les différents modes de mise en concurrence (*promotions, parts variables, augmentations*).

Les indicateurs de performances, les objectifs quantitatifs, ont ainsi envahi notre univers professionnel.

Mais tout ne se mesurant pas, le premier constat est une remise en cause de la qualité de service et le développement d'un décalage entre la réalité vécue et celle qui est construite par des chiffres. Il y a là un des éléments principaux de la perte de sens du travail.

La recette managériale est donc de demander aux salariés de faire l'usage d'eux-mêmes le plus rentable. Chacun devra avoir à cœur de mobiliser ses affects et sa subjectivité pour effacer l'affaiblissement de la reconnaissance des qualifications et de la professionnalité, ainsi que les économies systématiques sur les temps et les coûts.

L'entretien annuel s'inscrit dans ce dispositif. Le but est de faire glisser la responsabilité des résultats et des difficultés sur les individus, dégageant par là même celle de l'employeur.

#### **POUR EN SAVOIR PLUS, LISEZ :**

L'évaluation du travail à l'épreuve du réel de Christophe Dejours, INRA éditions.

Evaluez-moi ! Evaluation au travail : les ressorts d'une fascination de Bénédicte Vidaillet. Editions Seuil.

Le capitalisme paradoxant de Vincent de Gaulejac et Fabienne Hannique. Editions Seuil.

L'entretien individuel permet de juger, non pas notre professionnalité, mais notre conformité, notre disponibilité, notre « agilité » et notre « loyauté » — c'est-à-dire notre degré de soumission. L'essentiel, dès lors n'est plus de bien faire, mais de bien vendre ce que l'on attend de nous.

***Notre conseil : aux résultats exigés, renvoyez à l'employeur la question des moyens de bien faire votre travail. Et ces moyens ne sont pas seulement matériels. Ils peuvent s'étendre à tous les aspects de reconnaissance et d'épanouissement dans le travail. Appuyez-vous sur vos ressources professionnelles – qualifications, expérience, réseaux, connaissances – et souvenez-vous que ce qui compte dans la réussite d'un projet, c'est la coopération et non la compétition individuelle. N'hésitez pas à rejoindre la CGT pour vous défendre, individuellement et collectivement.***

## Remettre en débat le besoin du collectif

La généralisation de la concurrence à toutes les relations sociales, l'extension de la logique de marché à toutes les sphères d'activité, jusque dans le fonctionnement des institutions publiques, la transformation des citoyens et des usagers en « *consommateurs* » de services concurrents, voilà à quoi œuvrent les dispositifs de l'idéologie managériale. Les techniques d'évaluation à partir d'objectifs quantifiés, de punitions et de récompenses en fonction du « *résultat* » et du « *mérite* » n'ont en effet rien de naturel, elles visent avant tout à agir sur les subjectivités en transplantant partout un système analogue à celui du marché qui permettrait aux individus de se comparer entre eux et de mesurer leur propre « *valeur* ».

Même si un consensus apparent semble régner sur l'acceptation de cette idéologie, soutenue par des arguments techniques d'efficacité, la réalité de cet unanimité est largement déformée par l'isolement des cadres, l'absence de débat et la vive réaction que provoque toute forme de discussion d'un encadrement sensé faire preuve de docilité et d'exemplarité dans le relais de la parole officielle. Dans le quotidien du travail, le discours managérial ne passe pas si facilement. On ne mesure pas toute la « *mauvaise volonté* », toute l'inertie des comportements, la fuite mentale, la dérision et la « *grève intérieure* » par lesquelles les sujets résistent à l'intensification des tâches et au redoublement des contrôles.

Là où la logique disciplinaire produit ses plus terribles effets : celui des procédures de travail, des relations de surveillance entre niveaux hiérarchiques, des humiliantes séances d'entretien individuel, une certaine désobéissance est pratiquée ici et là et elle révèle un certain refus des normes qui consiste à refuser de se faire soi-même l'agent de son propre asservissement et de celui des autres.

Mais on ne change pas la réalité en résistant tout seul dans son coin. On la change en s'unissant aux autres pour la comprendre et la combattre. Un sens est nécessaire à cette résistance et elle est de l'ordre de ce que Michel Foucault appelait une « *contre-conduite* » : un refus qui prend la forme d'une conduite opposant aux normes du pouvoir d'autres normes, par exemple opposant à la concurrence des individus la mise en commun des pratiques. Dès lors que la logique normative vise à fabriquer des subjectivités comptables et compétitives, coupables et consentantes, la lutte collective et l'engagement syndical apparaissent comme les meilleures armes d'opposition à cette logique.

**Notre conseil** : s'il est une leçon à tirer de cette transformation très rapide des rapports de travail, c'est qu'une collectivité a besoin d'une voix dissonante, d'une capacité de voir les choses d'un autre point de vue que la directive officielle. Le syndicalisme, tel qu'il se pratique normalement à la CGT, offre d'abord cette possibilité-là. Où cette analyse commune, dégagée de tout poids hiérarchique, vous conduira-t-elle ? Ce sera à vous d'en décider. Toutes les luttes ne sont pas spectaculaires, mais toutes font du bien à celles et ceux qui les mènent. Quand on se bat ensemble, on va tout de suite mieux !

## Vos prochains représentants



Lawrence Cally-Bilger  
DCRI



Didier Malezieux  
EIS Paris



Véronique Lallement  
EIS Nancy



Johan Chupin  
BU Courier

# Faire La Poste de demain, malgré les dirigeants d'aujourd'hui 😊

« Si vous avez raté une des 5 communications, allez la chercher sur [www.cgt-postaux.fr](http://www.cgt-postaux.fr) »