

Jean-Philippe Desbordes

MANAGEMENT CIRCUS

Une critique du management
à l'époque postmoderne



ACTES SUD
questions de société

Extrait de la publication

MANAGEMENT CIRCUS

Si de récentes flambées de suicides au travail ont ému l'opinion publique et suscité des témoignages de toutes sortes, il reste à comprendre qu'elles sont le symptôme d'un dérèglement plus vaste, plus ancien, qui a commencé d'atteindre le métabolisme social dès le début de l'après-guerre pour ne cesser ensuite de se propager dans le contexte des mutations profondes de la postmodernité. Pour autant, on aurait tort de prêter à ce phénomène un caractère involontaire ou accidentel. Partant d'un terrain d'investigation qu'il a longuement étudié – le nucléaire –, Jean-Philippe Desbordes explore les volontés et stratégies managériales qui, depuis près de cinquante ans, ne cessent d'infiltrer le monde de l'entreprise pour mécaniser l'humain et plier ses "ressources" aux exigences d'un économisme de plus en plus prédateur, jusqu'au sein même de la fonction publique, c'est-à-dire de l'Etat. On trouvera donc ici, au-delà des drames singuliers ou des paroles alarmées, une analyse sur le long terme et des clefs essentielles pour comprendre le processus en cours.

Jean-Philippe Desbordes

Né en 1969 à Paris, Jean-Philippe Desbordes a été chargé de cours au pôle audiovisuel Charles-Cros (université de Marne-la-Vallée), puis à Reims. Depuis les années 1990, il est l'auteur d'un grand nombre de documentaires pour la télévision sur le monde du travail, ainsi que sur tout ce qui touche au nucléaire. Auteur de la grande enquête Atomic Park. A la recherche des victimes du nucléaire (Actes Sud, 2006), il est intervenu dans de nombreux colloques et manifestations. Par ailleurs, il a dénoncé le formatage du cerveau des enfants dans son essai Mon enfant n'est pas un cœur de cible (Actes Sud, 2007).

DU MÊME AUTEUR

ATOMIC PARK, À LA RECHERCHE DES VICTIMES DU NUCLÉAIRE, Actes Sud, 2006.

MON ENFANT N'EST PAS UN CŒUR DE CIBLE. LES ENFANTS ET LES ÉCRANS, Actes Sud, 2007.

LA FUGUE DE LÉA (récit), éditions Arma Artis, 2009.

LES COBAYES DE L'APOCALYPSE NUCLÉAIRE, L'Express/Roularta, 2011.

Photographie de couverture :
©Miguel Navarro, Getty Images, 2012

© ACTES SUD, 2012
ISBN 978-2-3300-0887-1

MANAGEMENT CIRCUS

Jean-Philippe Desbordes

MANAGEMENT CIRCUS

UNE CRITIQUE DU MANAGEMENT
À L'ÉPOQUE POSTMODERNE

ACTES SUD

Ne rien renoncer de ses rêves !

CHARLOTTE CULOT,
artiste peintre.

*A la mémoire de Théodore Monod,
Pierre-Marie Gallois et Raymond Broner.*

SOMMAIRE

1. L'homme sans visage.....	13
2. Politiquement incorrect.....	17
3. "Bienvenue au travail!".....	23
4. Le nouveau siècle.....	37
5. Le temps postmoderne.....	49
6. Objectiver le management.....	55
7. Paradoxes de la nouvelle économie.....	61
8. Organisations du travail.....	71
9. Recrutement.....	77
10. Méthodes de dégraissage.....	91
11. Théorie RH et pratiques managériales.....	101
12. Cibles idéologiques.....	107
13. Leviers.....	117
14. Critères.....	125

15. Fonction publique	133
16. Mutations.....	141
<i>Bibliographie</i>	145
<i>Remerciements</i>	151

I

L'HOMME SANS VISAGE

Sur un quai du métro parisien, au petit matin, j'attends. La prochaine rame pour la Défense arrive dans deux minutes. Nous sommes en décembre ; le froid est arrivé, et je repense malgré moi à ce voyage que j'ai fait à la fin de l'été dernier vers les tours du village mondial en compagnie d'un manager spécialisé dans le "cassage humain", c'est-à-dire le management par la terreur.

Appelons-le l'homme sans visage puisque je me suis engagé à taire son vrai nom, condition qu'il m'a imposée pour ce dialogue. J'avais fait sa connaissance "par hasard", si tantôt que celui-ci existe. Et ce dernier fit en sorte que cet homme qui m'avait été décrit comme un "nazi" par ses équipiers accepte de me rencontrer pour parler de son "métier" un brin particulier. Difficile de ne pas porter de jugements de valeur. J'essaie pour ma part de les éviter.

Le premier à m'avoir parlé de ce genre de personnage est un médecin du travail d'EDF. Dans la centrale nucléaire où il officie, ce dernier avait sonné l'alerte il y a quelques années déjà, à propos de cas de suicides en série. Les syndicats l'avaient relayé, dénonçant une *épidémie suicidaire* et l'affaire remonta jusqu'à nous, journalistes de télévision. Trois ici, deux là, trois autres ailleurs, et pour la première fois en France, la reconnaissance par la Sécu d'un cas de suicide classé en "maladie professionnelle". Point commun selon ces lanceurs d'alerte, entre les cas constatés : le management. L'accusation serait lourde.

“Difficile d’imaginer cela”, avais-je répondu.

A mes côtés sur le quai du métro, deux hommes costumés l’un en gris et l’autre en marron, cravates assorties, mallette et sac de cuir souple à la main, *dress code*¹ parfait, évoquent certains détails de leur BSC pour l’année à venir, *the balanced scorecard* de leur entreprise, une notion opaque comme l’anglicisme du même nom. Je tends l’oreille. Le costume gris a l’air anxieux. Nous montons dans la rame.

Quelques corps mal réveillés nous séparent. On roule. A travers le fracas amorti par le poids du métro je capte un chiffre, comme un indice de performance. “Plus 15 %”, murmure le costume gris. Le deuxième homme opine du bonnet et répond “irréaliste” d’un geste de la main aussi ample que possible dans le wagon bondé où nous sommes entassés. D’autres personnes les observent à la dérobée. Le costume gris fait mine d’ouvrir sa mallette, sans doute pour en sortir un document. L’autre le dissuade d’un regard, mais à travers le rabat entrouvert j’aperçois un logo : celui d’EDF. L’image de cette entreprise me renvoie au souvenir de la discussion estivale avec l’homme sans visage.

“J’ai travaillé en effet pour EDF, m’a-t-il dit d’emblée lorsque nous eûmes établi un embryon de confiance. Dans cette entreprise que je trouve à la fois détestable et attachante, je fus ce que l’on appelle un *profil efficient*. J’ai rempli ma mission. J’ai quitté l’entreprise. Je travaille à présent dans les ressources humaines.

— A quel étage de l’entreprise évoluez-vous aujourd’hui ?

— A celui du Global.

— Que représente pour vous la BSC de votre entreprise ?

— La BSC... Nous vivons au quotidien avec ses exigences, connectés à elle depuis toujours semble-t-il et pour toujours, en attendant l’effondrement éventuel de notre système économique, lequel ne semble pas encore à l’ordre du jour... La BSC est le point cardinal de notre

1. *Dress code*, anglicisme, litt. : “code vestimentaire d’une classe ou d’une caste sociale”.

vie quotidienne, la balance régulatrice de nos désirs, de nos objectifs et de nos ambitions, le tableur Excel du rythme cardiaque de l'organisme supposé parfait qu'est notre entreprise puisque nous sommes leaders sur notre marché. Moi, je bosse pour le Global, c'est-à-dire la structure de l'entreprise qui évolue à l'étage du village mondial, connectée à un monde ultra-concurrentiel.

“Notre job, le mien et celui des autres *associés* du cabinet où je travaille aujourd'hui, est d'appliquer la loi, *la leur*, celle des actionnaires, celle de la croissance, celle de la performance, que l'on traduit en taux, déclinés ensuite par régions en termes de BSC. Ma spécialité est la mise en adéquation des profils avec les missions, notamment pour ce qui concerne les *high pots*, les hauts potentiels. Il y a pas mal de casse à cet étage-là aussi, les ouvriers du bas de l'échelle ne doivent pas croire qu'ils sont les seuls à faire les frais des nouvelles contraintes de la guerre économique mondiale qui dure depuis le début des années 1990. Même ici, à l'étage des leaders, il y a du cassage humain. Je suis passé par là, moi aussi. La solution est de rapporter de l'argent à la boîte, beaucoup d'argent, le plus possible. Alors on vous laisse tranquille, disons que le staff n'est pas trop regardant sur vos méthodes.

“Evidemment, les filles des RH sont pétries de bonnes intentions et viennent avec leurs 360 degrés développementaux, l'air mielleux, vous dire qu'il faudrait arrondir les angles, cesser de traiter les gens comme des entités superflues... J'en ai reçu une dans mon bureau hier. Elle me proposait une sorte de *reformatage mental*, comme s'il fallait que je reprogramme mon disque dur RH dans le domaine des relations humaines.

“J'assume ce que je suis et n'éprouve aucun cas de conscience pour ce que j'ai accompli. J'ai rempli mes missions. J'ai managé par la terreur, j'ai choisi des maillons faibles. Il y a eu des cas de suicides en effet, qu'y puis-je ? La loi d'aujourd'hui est celle de la survie, que le meilleur gagne. Notre monde est en pleine dérégulation. Il fallait bien que l'ancien monde trépasse afin que nous puissions

construire celui d'aujourd'hui, adapter notre entreprise aux nouvelles règles du marché. Dans le cas d'EDF, certaines choses ne pouvaient plus durer. J'ai contribué, voilà tout. Ce n'est pas politiquement correct de dire cela, mais autant dire ce qui est¹."

Les deux hommes qui me jouxtent dans l'espace restreint du métro parisien en ce matin de décembre sont en début de cycle. Ne le sommes-nous pas tous, d'ailleurs ? Voici ce que je saisis de leur verbatim matinal : "15 % cette année, ils sont devenus fous !

— C'est la crise.

— Oui, d'autant qu'en termes industriels, nous ne pouvons guère escompter réaliser plus de deux points, et encore..."

Métro, elliptique abrégé de l'adjectif "métropolitain", anglicisme dérivé de *metropolitan railway*, chemin de fer urbain souterrain ou aérien synonyme d'encombrement, "métro, boulot, dodo". Je repense malgré moi à ceux qui creusèrent jadis ces galeries où circulent aujourd'hui nos rames bondées. Aux heures de pointe, les employés de l'entreprise-système qu'est devenue notre société programmée, s'entassent.

Tandis que nous filons vers la Défense, une femme brune prend des photos avec minutie et régularité. Le vacarme de la rame couvre le silence de son déclencheur.

1. Anonyme, manager senior, entretien avec l'auteur, 1^{er} septembre 2011.

POLITIQUEMENT INCORRECT

Ce qui précède comme ce qui suit n'est pas "politiquement correct", autant se le dire clairement. Donner la parole à un cost-killer décomplexé, un tueur de coûts, un tueur d'emplois en série ayant agi dans plusieurs sites industriels de notre parc atomique mondial, qui revendique l'irresponsabilité de ses responsabilités managériales, qui relativise explicitement toute relation de cause à effet entre des pratiques managériales dures et des actes ultimes, est un choix iconoclaste.

Son témoignage contribue à cerner les contours de ce qui se joue à cet étage précis du management pour ces profils-là, dans sa réalité brute.

"J'ai reçu un *manager-killer* en visite médicale, m'a confié un médecin du travail. Il a tout déballé, comment des gens avaient été poussés à bout, etc. Mais il s'en est sorti avec une histoire personnelle très lourde, une enfance très compliquée, avec beaucoup de violence¹..."

La typologie des figures du mal dans le monde du travail est bien connue. "Nazis", "fascistes", "dictateurs", "ayatollahs", "grands pervers" ou "petits chefs" existent comme chacun le sait, mais leur action – quand elle s'avère délétère – ne forme ni un système ni une théorie, sauf dans les cas très particuliers reconnus par la Cour de cassation comme harcèlement stratégique en 2009.

1. Entretiens avec l'auteur, courriel et note.

J'ai rencontré plusieurs personnes correspondant aux profils ci-dessus dans le cadre de cette enquête. La plupart ont accepté de parler, mais la totalité a requis l'anonymat. Comme les employés subalternes d'ailleurs.

En termes d'investigation *stricto sensu*, il est frappant de constater que le monde du travail génère ou recèle une peur telle que tous, sauf rares et notables exceptions que le lecteur découvrira chemin faisant, ont exigé l'anonymat. Même dans les affaires atomiques, et *a fortiori* nucléaires militaires¹, les choses ne sont pas aussi *tendues*. Serait-ce là un symptôme majeur qui permettrait de palper la réalité actuelle des mondes du travail mieux qu'un long discours à leur propos ?

La critique du management de la société programmée que je vous propose ici en contexte cybernétique et post-moderne – on pourrait presque dire “cybermoderne” par contraction de ce qui précède – a pour unique ambition de parler du travail à travers la mise en ordre des centaines de fragments d'expériences récoltés au cours de l'enquête que j'ai menée à travers les différents mondes de l'activité professionnelle de ce début de XXI^e siècle.

J'ai commencé à m'intéresser au monde de l'entreprise au mi-temps des années 1990 au moment où des trusts industriels tels qu'EDF décidèrent de recourir à la sous-traitance en cascade.

L'investigation conduite ici trouve son point de départ chez les sous-traitants de l'industrie lourde, nucléaire, métallurgie et pétrochimie. Elle emprunte ensuite le détour des intérimaires, ceux que l'on présente souvent comme de nouveaux “esclaves libres” du travail, puis elle s'oriente vers les ressources humaines, et de là vers les chefs d'entreprise et les profils efficients.

D'un bout à l'autre de la recherche, la question des suicides et plus largement celle de la mort au travail (accidents du travail, maladies professionnelles, décompensations,

1. Cf. J.-P. Desbordes, *Atomic Park*, Actes Sud, 2006 ; *Les Cobayes de l'apocalypse nucléaire*, L'Express/Roularta, 2011.

stress, etc.) est demeurée centrale. Non pas par goût thanatologique du journaliste pour les gestes ultimes, mais parce qu'au fil du temps apparut le fait suivant : ce que nous avons diagnostiqué *avant* l'an 2000 se vérifie *après*, et surtout s'aggrave. Si bien que l'articulation naturelle de ce travail fut et demeure la question de la place de l'homme dans le système actuel.

Cependant, il apparut progressivement nécessaire puis indispensable de formuler une approche permettant de construire une distance critique convenable vis-à-vis des rouages implicites de l'art de gouverner les humains au travail par l'entreprise-système tel que nous l'observons aujourd'hui.

Si la place de l'homme est au cœur de cette enquête et de notre réflexion, le rôle des uns et des autres est abordé sans aucun jugement de valeur. L'essentiel est de comprendre, ce qui se joue derrière la reformulation des rapports humains au travail et non de produire une *image jugée* de la situation.

J'ajoute que ce que l'on appelle en France le "politiquement correct" n'est à mes yeux qu'un instrument de normalisation dialectique par lequel la formulation critique se trouverait phagocytée. La forme donc comme objectif d'une opération de stérilisation par phagocytose, action effectuée par les leucocytes ou certaines cellules animales qui en détruisent d'autres en les vidant de leur substance, "substantifique moelle" aurait dit Montaigne ou Voltaire. Conséquence ? Effet concret de vidage de ce qui se trouve à l'intérieur de la pensée critique. Chacun sait aujourd'hui qu'une menace lancinante pèse sur l'exercice du libre-arbitre¹ individuel et collectif face au développement des machines de coordination conceptuelle, dont la plus redoutable est connue sous le nom de *storytelling*, ce qui

1. Cf. à ce sujet les réflexions menées sur l'impact de l'écosystème des écrans sur les cerveaux, notamment ceux des enfants. J.-P. Desbordes, *Mon enfant n'est pas un cœur de cible*, Actes Sud, 2007.

signifie en français : “machine à fabriquer les histoires¹” ; nous y reviendrons.

Rappelons encore que par le passé on avait l’honnêteté de parler plutôt de “mentir-vrai²”, concept explicatif et non pas normatif forgé par l’Anglais Jonathan Swift, propre à décrire le jeu linguistique en politique. Il vaudrait peut-être mieux dire aujourd’hui le jeu langagier de nos politiques...

A présent cependant, il ne s’agit donc plus seulement de *mentir-vrai* ou d’hypocrisie mais de “storytelling”, littéralement narration d’une histoire que l’on normaliserait de façon à la rendre *politiquement correcte*, c’est-à-dire au fond conforme à un point de vue politique et donc acceptable de ce même point de vue par la masse partisane à laquelle s’adresse ce discours. Une dynamique de communication positive politiquement orientée, que l’on retrouve dans l’économie.

Ainsi, par exemple, des entreprises adeptes d’un management très dur pour leurs employés peuvent fort bien construire une image, une fiction, en s’engageant par exemple dans de grandes causes humanitaires tandis qu’en interne cette même entreprise foulerait au pied et sans vergogne les valeurs individuelles des personnes par le dévoiement des outils RH que sont le “rating” ou les évaluations à 360 degrés en formidables leviers de soumission. De cela, le discours politiquement correct de la marque sur elle-même ne fera évidemment pas état.

Storytelling publicitaire de la marque *par elle-même et sur elle-même* vis-à-vis des marchés, dynamique de prise du pouvoir sur la réalité par la diffusion d’un discours normatif en décalage avec la réalité de ce qui se joue... On ne le dira jamais assez : le politiquement correct participe de la diffusion d’une idéologie qui procède par modification

1. Ch. Salmon, *Storytelling, la machine à fabriquer les histoires et à formater les esprits*, La Découverte, 2008.

2. J. Swift, *L’Art du mensonge politique*, 1733, précédé de “Le mentir-vrai”, par J.-J. Courtine, Jérôme Million, 1993.

des repères du sens, comme si se construisait une fiction programmée des rapports humains au creux de laquelle gît l'évidence d'un décalage constant entre ce qui est dit et ce qui est fait, entre le prescrit et le réel. Une perversion du langage et par conséquent de la pensée, comme il en existe beaucoup.

Ce décalage est certes pernicieux.

Mais il a le mérite de nous renvoyer individuellement à la nécessité de se positionner face à une logique du paradoxe constant érigée en système.

