



MANUEL DE SURVIE AU «MANAGEMENT MODERNE»



Vous pouvez utiliser ce manuel fiche par fiche, le lire d'un seul coup à la fin de votre journée de travail, le lire au petit déjeuner ou à la pause déjeuner ou, mieux, en groupe avec vos collègues à côté de la machine à café, ou demander une lecture collective à votre prochaine réunion de cadres, ou le mettre à l'ordre du jour de votre prochaine réunion d'équipe, interpellé votre syndicat pour en parler...

SOMMAIRE

■ Les origines de l'idéologie managériale

FICHE 1 L'idéologie managériale _____	4
FICHE 2 Les objectifs de la pression managériale _____	5

■ Les mécanismes de l'idéologie managériale

FICHE 3 Le dispositif de « double pensée » _____	6
FICHE 4 La « novlangue » aseptisant des rapports sociaux _____	7
FICHE 5 L'individualisation : promesse d'émancipation _____	8
FICHE 6 L'individualisation des rapports au travail _____	9
FICHE 7 La précarisation par le changement permanent _____	10
FICHE 8 Le « solutionnisme » _____	11
FICHE 9 L'information et la formation _____	12
FICHE 10 L'évaluation individuelle _____	13

■ La violence managériale

FICHE 11 Le « management » par la peur _____	14
FICHE 12 La détérioration de la santé _____	15
FICHE 13 Les conflits interpersonnels _____	16
FICHE 14 La tentation du harcèlement _____	17

■ Les enjeux du travail à l'heure managériale

FICHE 15 L'irresponsabilité des organisations _____	18
FICHE 16 La négation du travail bien fait collectivement _____	19
FICHE 17 L'isolement favorisé _____	20
FICHE 18 Le « lean » management. _____	21
FICHE 19 Le développement des technologies d'information et de communication _____	22

■ Quelques clefs de compréhension et d'action

FICHE 20 L'efficacité du « management » _____	23
FICHE 21 Valoriser la professionnalisation _____	24
FICHE 22 Retrouver le travail collectif _____	25

CGT TURBOMECA

64511 BORDES Cedex

05 59 53 14 07

viesyndicale.cgtbordes@orange.fr

<http://turbomeca.reference-syndicale.fr>



MANUEL DE SURVIE AU «MANAGEMENT MODERNE»

ÉDITO

La réappropriation du travail en question...

Depuis une vingtaine d'années, nous assistons à une individualisation systématique

- de la relation de chacun à son travail,
- de la gestion des salariés,
- de l'organisation du travail.

Les entreprises connaissent toutes des changements et des conflits similaires :

- difficultés pour les cadres à faire bien et sereinement leur travail,
- pertes de repères, de sens,
- mal-être ou souffrance au travail.

Cette situation est consécutive à l'instauration dans les entreprises (du CAC 40 en particulier) de l'idéologie managériale, communément associée à l'anglicisme « management » que nous qualifierons de « management moderne ».

A travers ce manuel, nous tenterons de décrypter le sens et les mécanismes de ce système de «management», tout en en dénonçant ses dérives possibles. Nous proposerons également quelques clés pour résister et participer à l'inversion de cette tendance ?

En espérant vous convaincre de ne pas baisser les bras...

FICHE N° 1

L'idéologie managériale

L'invasion de l'anglicisme « management » dans les pratiques d'organisation du travail, la transformation et la multiplication de cadres étiquetés « managers » ont un sens très précis : faire porter sur l'individu la responsabilité des écarts grandissants entre :

- l'aspiration à un travail bien fait et les moyens qui lui sont alloués
- les attentes des usagers et l'éloignement des lieux de décision
- les exigences auxquelles doivent satisfaire les salariés et les marges de manœuvre dont ils disposent.

Le « management » a donc pour rôle de **faire pression pour intensifier les investissements personnels que les salariés doivent mettre dans un travail qui leur apporte toujours moins de satisfaction.**

L'idéologie managériale est en cela l'expression du mépris du capitalisme pour le travail, réduit à la seule fonction d'alimenter les dividendes des actionnaires.

L'autonomie, l'épanouissement sont au cœur des discours alors que les registres professionnels sont progressivement abandonnés. C'est la possibilité même d'une distance protectrice entre notre individualité, notre personnalité et notre condition de salariés subordonnés qui est visée par l'idéologie managériale.

Pour habiller cette conception du travail, un voile de mensonges et de dénis doit masquer la vision de ces objectifs. C'est en particulier l'objet d'**une inflation organisationnelle poussant à tout quantifier, évaluer, rationaliser, normer.** La professionnalité, l'expérience, la qualification, qui permettent à chacun de marquer le travail de son empreinte et de vouloir influencer sur ses missions ainsi que les modalités de leur réalisation, sont invitées à disparaître au profit de procédures standardisées permettant de se comparer les uns aux autres afin de pouvoir être mis en compétition de façon quasi anonyme.

L'individualisation – qui peut être perçue comme une valorisation positive de l'individu – masque en réalité une volonté de réduction totale des aspirations à une logique – bien collective, elle — de soumission au pouvoir.

Nous pouvons y opposer le maintien d'une force collective à partir du travail lui-même et du sens

NOS CONSEILS

Notre premier conseil : bannissez de votre vocabulaire les anglicismes inutiles. Parlez à nouveau du travail et de son organisation.

Notre second conseil : mettez en œuvre, quand vous le pouvez, des organisations du travail participatives et contrôlées par les salariés. Et pour ceux qui ne sont pas en pouvoir de mise en œuvre, revendiquez-les !

FICHE N° 2

Les objectifs de la pression managériale

Un objectif politique conforte l'utilité de la pression managériale qui a pénétré l'entreprise.

FRAGILISER LE POUVOIR DES SALARIÉS

Les salariés ont un pouvoir de plus en plus grand sur leur travail : ils sont de plus en plus instruits et qualifiés (parfois plus que leurs supérieurs directs) et ils ont les moyens de comprendre ce qui se passe en amont et en aval de leur mission ; ils travaillent sur des investissements de plus en plus lourds. Ils représentent une force de contestation énorme en dépit de l'affaiblissement des collectifs.

Les stratégies des entreprises passent mal. Il s'agit donc de caporaliser les rapports de travail pour éviter toute forme de débat sur les orientations et sur le sens des décisions prises.

NOTRE CONSEIL

Revendiquez, avec la CGT, des droits nouveaux pour débattre de l'utilité sociale du travail et des stratégies mises en œuvre.

FICHE N° 3

Le dispositif de « double pensée »

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 salariés 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

le salarié 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 de ces méthodes de management est de se présenter en permanence comme la solution à son propre problème alors qu'elles sont originellement le problème. Elles pèsent 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.

Nous faire 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 ». Il s'agit, par l'expérience constante de l'impossible, de développer un sentiment d'impuissance, afin de nous pressurer toujours davantage.

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 vérocité que tous les discours de fatalité.

FICHE N° 4

La «novlangue», aseptisant des rapports sociaux

Compagnon inséparable de l'idéologie managériale, un jargon truffé d'anglicismes tend à se substituer aux discours explicites : «booker», «conf call», «reporting», «benchmarker», «coacher», envahissent les échanges professionnels au détriment de notions partagées, auparavant parfaitement claires, et auxquelles chacun pouvait donner une définition à peu près commune.

Mais quand le langage dit la réalité des choses, il devient dangereux. Il faut donc lui substituer une novlangue visant à taire l'essentiel. Ainsi la vidéosurveillance se transforme en vidéoprotection, un plan de licenciement devient un plan social, puis le plan social deviendra lui-même un plan de sau-vegarde de l'emploi (toujours en licenciant), etc.

« 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 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.

Accepter de devenir « manager » consiste à intégrer cet univers décalé, à discourir à l'aide de chiffres et de symboles, à faire des plans et des projets sans trop préciser ni concrétiser, sans aller voir les lieux de production qui vivent une réalité tout autrement complexe.

NOTRE CONSEIL

Les « managers » ont leurs mots, gardons les nôtres. Berthold Brecht appelait à «lessiver les mots». Il s'agit de défaire l'apparente naturalité d'expressions qui sont, au contraire, construites pour «euphémiser» la réalité. Exigez des définitions et opposez les vôtres. Dire la réalité sociale est un sport collectif à pratiquer tous les jours.

FICHE N° 5

L'individualisation: promesse d'émancipation

L'autonomie revendiquée par les salariés est l'appât permettant de demander aux salariés de faire l'usage d'eux-mêmes le plus rentable du point de vue de leur employeur, en utilisant les outils organisationnels suggérés ou imposés par lui.

Selon les chercheurs Sidi Mohammed Barkat et Eric Hamraoui, l'évaluation transforme le travailleur en employeur –autonome– de lui-même. La conception du travailleur «autonome» renvoie en fait à la réalité de l'inféodation de son activité à la logique de l'évaluation individualisée de la performance.

Le travailleur se transforme en un employeur délié des contraintes de la loi. Il n'agit pas comme s'il était l'employeur, mais bien en tant qu'employeur de lui-même, libéré de toute convention formalisée par le droit.

Le déséquilibre et la disproportion définissant la nature des rapports entre l'employeur et l'employé cessent ainsi, dans l'intimité de soi, de pouvoir être corrigés par l'arbitrage du droit.

Une relative autonomie dans le travail devra donc être payée au prix fort : **liberté d'initiatives et responsabilisation, mais sans avoir la possibilité de peser ni sur les objectifs ni sur les moyens, avoir à relever en permanence des défis, devoir montrer qu'on est à la hauteur.**

L'égalité annoncée apparaît pour ce qu'elle est : une généralisation de la condition d'entrepreneur, qui fait du salarié le propriétaire de lui-même. Quant à **la liberté, elle se confond, dans ces circonstances, avec la licence accordée au sujet de solliciter son corps au-delà de ce qu'il peut.**

NOTRE CONSEIL

Si le travail doit avoir un sens, il ne peut pas être dans cette personnalisation de la performance, mais bien dans une activité collective dont le contenu doit être sans cesse interrogé.

Réclamez le temps de bien faire un travail défini par une utilité sociale et dont les conditions peuvent être toujours discutées par des contre-pouvoirs syndicaux renforcés.

FICHE N° 6

L'individualisation des rapports au travail

Quarante ans de chômage de masse et la peur de perdre ou de ne pas trouver d'emploi ont engendré des postures de soumission et l'acceptation d'une mise en compétition à l'emploi qui ne semble pas avoir de limites. « Si vous n'êtes pas contents, la porte est ouverte, il y en a 200 qui sont prêts à prendre votre place ».

Les nouvelles techniques managériales fabriquent un dispositif de capture de nos subjectivités pour que **nous nous consacrons toujours plus aux objectifs fixés arbitrairement par un très petit nombre de personnes qui ne connaissent plus rien du travail concret qu'il nous est demandé de faire.** Les gratifications matérielles ou symboliques sont généralement présentes au début du processus, mais finissent rapidement par être supplantées par les pressions et les menaces.

Le collectif de travail a toujours été une ressource pour résister à cette mise en concurrence. **Sans avoir besoin de dispositif d'évaluation formalisé, lorsqu'on travaille ensemble, on mesure l'investissement des uns et des autres, son efficacité comparée, on sait jusqu'où aller pour faire bien sans trop s'exposer à la souffrance et au mal-être.**

C'est donc en nous isolant qu'ils organisent notre compétition. Laisser penser que l'autre est prêt à tout. Ou que lui ne souffre pas. Ou encore qu'il est plus efficient. Mais on passera pour cela par des normes fabriquées. **La réalité humaine du travail nous est masquée par cette solitude organisée.**

C'est ainsi que se déplace le curseur de ce qu'il faut supporter pour travailler. Jusqu'à ce que cela craque !

NOTRE CONSEIL

Rompez l'isolement. Parlez de votre travail à vos collègues, comparez vos missions, vos salaires, ce que vous devez endurer. Cela peut provoquer des résistances communes. Et syndiquez-vous pour créer d'autres normes que celles imposées par une soi-disant guerre économique. Des normes de conditions de vie, au travail et en dehors, qui permettront de ne pas perdre sa vie à la gagner.

FICHE N° 7

La précarisation subjective par le changement permanent

Pour asseoir son autorité et tenter de placer les salariés en situation d'autoexploitation, une technique de management est la déstabilisation systématique. Cela passe par la création d'un climat hostile : les travailleurs ne doivent pas se sentir chez eux dans l'entreprise ; ils ne doivent pas se trouver en situation de maîtriser leur travail ni de développer, avec leurs collègues, leur hiérarchie ou même leurs clients, des relations de complicité qui leur permettraient de s'économiser.

Les changements aboutissent à une perte des repères professionnels, à des désapprentissage successifs. Alors que le travail est devenu plus compliqué et l'environnement plus incertain, l'expérience accumulée n'est plus d'aucun secours.

Le changement permanent, présenté comme une vertu en soi, comme un signe de progrès par opposition aux routines, rigidités, pesanteurs, prend la forme de restructurations incessantes (plans de transformation), de réorganisations systématiques, de recompositions continues de métiers, de fusions, d'externalisations, de redéfinitions de missions, de mobilités systématiques imposées, de changements de logiciels, de déménagements...

Ce bouleversement continu, qui place les salariés dans une tourmente permanente, vise à valoriser toute une ingénierie de procédures, de méthodes, de techniques, de standards, auxquels il n'y aurait plus qu'à se référer.

Le message est clair : **«rangez votre professionnalité, votre expérience, votre histoire, et conformez-vous aux méthodes que d'autres élaborent pour vous»**. Le travail n'a pas à faire débat.

C'est ainsi qu'on cherche à nous déposséder toujours davantage de notre capacité de juger, de penser et de décider au profit de machines bureaucratiques installées pour désamorcer par avance la possibilité même d'une référence au sens que chacun recherche dans son travail.

NOTRE CONSEIL

La réappropriation du travail nécessite de laisser les salariés peser sur celui-ci en fonction de leurs qualités professionnelles en mettant en place des organisations qui prennent en compte leurs compétences. Revendiquez-les !

FICHE N° 8

Le « solutionnisme »

Le « solutionnisme » pourrait se définir comme une idéologie qui consiste à faire mine de régler d'urgence des problèmes qui ne se posent pas, ou pas en ces termes.

Les techniques de management usent et abusent de discours visant à construire des problèmes qui ne se posent, en réalité, pas, et dont la solution serait nécessairement une recette managériale ou même simplement une course sans fin vers davantage de «management».

Prenons une situation qui est satisfaisante pour l'entreprise, tant au niveau de l'ambiance de travail que des attentes de l'institution. On construira, par exemple, un enjeu de réaction au changement, lequel serait solutionné par une forme de cohésion organisationnelle censée être plus efficace qu'une situation actuelle particulièrement bonne parce que fondée sur les rapports humains. Qui peut y croire ?

De telles pratiques sont courantes dans presque toutes les entreprises. Le «management» invente des problèmes auxquels il se prétend « la » solution. En réalité, si on regarde les évolutions sur ces vingt dernières années, le développement des problèmes est proportionnel à l'inflation du discours managérial.

NOTRE CONSEIL

Ne vous laissez pas abuser par un langage faussement savant. Questionnez la réalité des problèmes et leur origine. Celle-ci se trouve souvent dans l'organisation du travail et/ou dans les choix de gestion de la collectivité.

FICHE N° 9

L'information et la formation

La communication interne et la formation professionnelle sont deux importants moyens de transmission de l'idéologie managériale.

Il faut marteler l'idée que les cadres sont cadres parce qu'ils possèdent un capital technique, mais qu'ils ne disposent pas de la formation spécifique pour encadrer des équipes. Ce qui, soit dit en passant, n'a jamais posé de problèmes jusqu'au début des années 2000, et on ne parlait pas alors, de « malaise », de RPS, de suicides.

Mais désormais, il leur manquerait une véritable compétence managériale pour organiser le travail des personnes dont ils ont la charge.

Cette mutation a deux objectifs :

- Le premier porte sur la conception même du travail : **on ne veut plus reconnaître dans le travail un acte technique reposant sur des qualifications et un savoir professionnel** transmis dans le cadre d'une organisation collective. **Tout doit être défini par des normes et la connaissance de ces normes permettrait à n'importe qui de faire n'importe quoi.**
- Le deuxième vise à **faire des encadrants les relais d'une idéologie** austéritaire, individualiste et de concurrence.

L'objectif de formation est que chaque responsable soit capable de « développer des qualités d'agilité, d'adaptabilité, d'innovation ainsi qu'une capacité à travailler dans des environnements complexes et parfois hostiles »

L'exigence sera accrue sur la prise en compte des mouvements sociaux et d'opinion par l'encadrement supérieur

Voilà à quoi servent les formations «management» : **préparer les cadres à des conditions de travail toujours plus difficiles pour les uns comme pour les autres, et renoncer à un travail porteur de sens, bien fait, utile et épanouissant.**

NOTRE CONSEIL

Ne pensez pas que la formation est neutre. Il faut davantage de formation, mais elle doit être utile à l'entreprise et non en préparer la casse.

Préférez les formations qualifiantes et professionnalisantes aux formations «managériales» dont la seule fonction est de vous préparer à votre propre asservissement.

FICHE N° 10

L'évaluation individuelle

Par sa nature même, l'entretien professionnel a pour objet d'apprécier la valeur professionnelle de chacun, c'est-à-dire de marquer chaque salarié individuellement d'une «valeur», comparable aux autres, et que l'on peut opposer, dans les différents modes de mise en concurrence que les directions imposent désormais à leurs salariés.

Les indicateurs de performances, les objectifs quantitatifs, ont ainsi récemment envahi l'univers professionnel. La démarche consiste à établir des repères, des objectifs à atteindre issus de comparaisons avec d'autres éléments de même nature (les salariés avec les autres salariés, par exemple). Aux sceptiques, le repère oppose la preuve d'un meilleur résultat enregistré ailleurs. Ainsi, **au nom du fait concurrentiel, on nous invite à nous «améliorer» sans cesse**, au nom d'un critère partiel et subjectif (aucun repère ne rendra réellement compte de la complexité et de la plénitude de notre travail) nous entraînant tout à la fois dans une logique de compétition et vers le burn-out (épuisement).

Mais tout ne se mesurant pas, le premier résultat constaté de cette évolution, c'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.

La généralisation de 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.**

L'entretien individuel permet de juger, non pas notre professionnalité, mais **notre conformité, notre disponibilité, notre adaptabilité et notre «loyauté»** ; en d'autres termes, **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 son 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 (expérience, qualifications, réseaux, connaissances) et sur vos droits pour mettre une distance protectrice entre votre statut de salarié et le sens que vous donnez à votre vie. Recentrez l'entretien sur la gestion collective des carrières et opposez à la compétition une autre logique de coopération permettant une efficacité globale meilleure

FICHE N° 11

Le «management» par la peur

Dans certaines organisations, la peur a été instaurée comme méthode de «management», omniprésente, à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les catégories.

Le management par la peur consiste à augmenter le rendement et la productivité d'un service ou d'une collectivité en faisant peser stress et peur sur les collaborateurs. De nombreux mécanismes sont mis en place afin que les salariés se trouvent en situation de stress important, et ainsi augmentent les cadences et les horaires :

- **Management par le stress** : on fait peser sur le salarié des objectifs toujours plus grands, en instaurant une guerre entre collaborateurs (efficacité, **promotions accordées aux plus serviles plutôt qu'aux plus compétents**), en surchargeant de travail sans rien accorder en retour.
- **Mobilité forcée - Mouvement perpétuel** : les salariés sont en situation permanente de mobilité géographique comme de poste. Constamment dans une situation incertaine, ils sont déstabilisés et ne peuvent s'adapter.
- **Mise au placard** : les salariés qui tentent de résister sont stigmatisés et punis.
- **Mise en condition de retraite forcée** : les personnes à partir de 50 ans sont poussées à partir, notamment lors des entretiens annuels.

Le « management » par la peur instaure des situations d'urgence et met en place une hypersurveillance des salariés (logiciels de contrôle du temps de travail), tout en leur fixant des objectifs inatteignables, qui les pla-

cent en situation de « faute prescrite » et donc de culpabilité. Le management par la peur induit également un climat du « tous complices » : ne pas dénoncer ces agissements, infliger à l'autre le stress... Tout cela conduit à un climat général de plus en plus tendu.

Le but est que les salariés s'appliquent à eux-mêmes la logique de l'économie des temps et des coûts, indépendamment de la finalité de leurs missions. D'où la nécessité de briser tout ce qui pourrait contrecarrer la docilité, la conformité recherchée, en plongeant les salariés dans un rapport au travail insécurisé et désarmant.

Nous nous trouvons actuellement dans un contexte qui banalise le management par la peur, le justifie presque : la pression financière sur les entreprises sert de couverture à ces agissements cruels, à ces stratégies mises en place par les exécutifs pour faire plier leurs salariés.

NOTRE CONSEIL

La peur est tout à la fois une atteinte à la dignité et une souffrance. La responsabilité de l'employeur est donc doublement mise en défaut. **Le CHSCT peut intervenir tout en respectant votre anonymat.** Seule une force collective puissante sera en mesure de faire plier un employeur recourant à de telles méthodes. La syndicalisation reste un moyen de créer cette force collective

FICHE N° 12

La détérioration de la santé

Le recours de plus en plus grand au travail précaire entrave la production informelle des savoirs et de l'expérience nécessaire à la connaissance des risques et de leur prévention.

De même, **les réorganisations permanentes déstabilisent les salariés** et leur font perdre leurs repères, les mettant en situation d'apprentissage perpétuel, en incapacité de maîtriser les situations de travail, **et les rendent, de ce fait, encore plus vulnérables aux risques**, dans un contexte d'intensification de leur travail. A cela l'entreprise répond par une politique SSE draconienne et infantilisante qui a pour conséquence de pressuriser encore plus le salarié.

L'injonction à s'engager toujours davantage dans le travail, à faire ses preuves, désamorce toute distance critique, toute volonté de se protéger d'un environnement potentiellement dangereux physiquement et surtout mentalement.

Ainsi, le « management » a pour effet de nous éloigner de toute velléité de veiller à notre sécurité et à notre santé. S'ajoutent à cela 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.

Si le travail peut être source de plaisir, de satisfaction et d'équilibre mental, il s'accompagne désormais souvent d'une souffrance morale qui ne peut être tenue pour négligeable.

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 nous nous y mettions tous ensemble.

NOTRE CONSEIL

Ne vous plaignez pas, accusez ! Au 21^e siècle, avec des taux de chômage au niveau où ils sont, avec une augmentation de la productivité qui s'accélère et des découvertes techniques qui permettent d'étudier « une comète s'approchant du soleil », la souffrance au travail est une anomalie de notre société. Exigez donc les moyens de travailler sereinement et dans les meilleures conditions. Notre pays en a largement les moyens.

FICHE N° 13

Les conflits interpersonnels

Évacuation de la dimension humaine de l'organisation, pression pour obtenir des résultats intenable, tous les ingrédients sont réunis pour favoriser l'épanouissement des « petits despotes de couloir ».

Brimades, injures, contrôles tatillons et autres formes de harcèlement se développent en toute impunité dans le travail quotidien. Frappant particulièrement les plus faibles, ceux qu'on a isolés en brisant les collectifs de travail, les précaires ou peu qualifiés, ces comportements autrefois considérés comme nuisibles sont aujourd'hui trop souvent tolérés.

Cette violence est contenue dans les continuel rabrouements que de petits chefs imposent à leurs « subordonnés » ou bien dans la collusion dont peuvent faire preuve des collègues de travail pour stigmatiser l'un d'entre eux. Elle s'exprime aussi dans le « coup tordu » que tel ou tel fera subir à son alter ego d'atelier ou de bureau. À tous les niveaux, à chaque moment, la violence est distillée et tout se passe comme si, après tout, ce genre de situation relevait des règles ordinaires d'un jeu ordinaire. Les personnes éprouvent des humiliations épouvantables. **Le grand chef transmet le mal au moyen chef qui transmet ça au petit chef, etc...** Du ressentiment et de la haine se secrètent à tous les niveaux. Les situations où les salariés transfèrent leur souffrance aux collègues prolifèrent.

Le bonheur au travail existe, à condition que vous décidiez de marcher sur la tête des autres indique la logique managériale de compétition. Le chacun pour soi ouvre la voie à des conduites déloyales et amène à considérer ses

collègues comme des adversaires. Et quand les individus sont menacés, l'idée d'une action collective leur semble irréaliste. Cela reviendrait à se reconnaître insuffisant, impuissant par soi-même. Il ne reste donc plus qu'à rejeter la faute sur un autre. Même si cela ne règle rien, ça permet de sauver la face, au moins pour un temps, au moins pour soi-même. Et c'est ainsi que s'installe un climat délétère dans l'entreprise.

Car la tendance est à la dérobade des hiérarchies, elles-mêmes confrontées à des injonctions paradoxales et à l'impératif de « ne pas faire de vagues ». **En se focalisant sur les résultats en laissant aux seuls «encadrants directs» la responsabilité du «comment ?», l'organisation est à l'origine de cette formidable dégradation humaine qui se produit dans le travail.**

NOTRE CONSEIL

Ces comportements individuels ne sont pas seulement affaire personnelle. La solution est de réformer l'organisation du travail, d'y créer un espace public de débat où le travail serait interrogé, discuté. Ainsi pourront être mis à jour les dégâts du « management ». **Pointer seulement les responsabilités individuelles revient à ignorer les conséquences de l'organisation du travail dont la responsabilité est pourtant majeure.** Tous les salariés, qu'on les regarde en coupables ou en victimes, ont aujourd'hui besoin de ce débat.

FICHE N° 14

La tentation du harcèlement

Le « management » ne veut apparaître ni politique ni idéologique. Il doit pour cela être consensuel, ne pas être discuté dans ses motivations, ne pas être contesté dans son efficacité.

Tant pis :

- si les décisions sont prises loin du travail réel
- si les hiérarchies, à force de réorganisations et de chaises musicales, ne connaissent plus du tout le contenu du travail,
- si les injonctions sont paradoxales, et leur efficacité pour le service rendu apparaît douteuse.

Avant, il ne fallait pas discuter la parole du chef. Aujourd'hui, on encourage la discussion avec le N+1, mais il est vraiment mal vu de discuter la parole technocratique dont se réclame le «management» et qui n'est autre l'application unilatérale des « méthodes managériales » imposées par la direction. On vous a envoyé en formation pour cela, et affirmer un avis contraire revient à dire que vous n'avez rien compris à la formation, que vous sortez des sentiers pourtant bien balisés de la nécessaire transformation de l'entreprise. L'expression de désaccords ou d'objections est vue, très souvent, comme un « crime de lèse-majesté ».

Vous devenez à partir de là un cadre indésirable. Dans le meilleur des cas, on espère votre départ, parfois on l'encourage. Parfois, vous avez le droit à une mise au placard plus ou moins confortable. Mais à l'heure des économies budgétaires, il est souvent tentant de vous pousser dehors par diverses formes de harcèlement moral.

Et peu importe si celui-ci constitue une infraction pénale depuis 2002, et si le Code du travail impose à l'employeur une obligation de résultat dans la protection de la dignité et de la santé de ses salariés. Le délit est difficile à prouver et il est faiblement puni.

Le harcèlement moral ne peut donc être considéré comme un problème individuel relevant seulement des tribunaux. C'est un problème collectif d'organisation du travail appelant des prises de position syndicales, des mesures d'organisation débattues en CHSCT, des revendications pour le respect de la dignité et pour des organisations du travail protectrices des salariés.

L'enjeu est donc bien de faire respecter le droit d'avoir un avis propre, de pouvoir l'exprimer sans risquer une exclusion de ses relations de travail. Cela veut dire que l'organisation du travail, ses objectifs et ses finalités doivent pouvoir faire l'objet de débats ouverts.

NOTRE CONSEIL

N'attendez la dégradation de votre situation ou de celle d'un de vos proches. Brisez les consensus de façade et introduisez autant de débats que possible. Une entreprise qui ne débat plus dérivera fatalement vers un autoritarisme grandissant.

FICHE N° 15

L'irresponsabilité des organisations

Les pratiques de gouvernance en l'absence de projets d'entreprise mobilisateurs engendrent diverses formes de déresponsabilisation. On s'enferme alors dans un pilotage à ultra-court terme révélateur d'une absence de vision et de pilotage réels. On privilégie le visible à l'efficacité. On vit dans un mensonge généralisé. Moins les services fonctionnent et plus on produit de chiffres ce qui engendre une distorsion de plus en plus marquée entre la réalité vécue par les opérationnels et le reflet qu'en donnent les multiples indicateurs remontés aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

Les gens se démotivent. L'institution s'invente des normes destinées surtout à se protéger. L'individualisation de la gestion des ressources humaines encourage le développement d'un individualisme passif.

Il n'est pas rare de retrouver le schéma suivant : l'exécutif ordonne à un cadre, généralement un professionnel compétent, une mission. Mais comme un tel cadre fait souvent preuve d'indépendance d'esprit, l'exécutif confie la responsabilité de la mission à un autre cadre, plus servile, mais aussi moins compétent. Les deux vont passer plus de temps à chercher à se neutraliser qu'à faire réussir la mission dans les meilleures conditions.

Privés de pouvoirs de négociation, d'autonomie, les cadres sont amenés à fuir les responsabilités. Leur mise en concurrence se traduit souvent par une imputation diluée : la même responsabilité est souvent confiée à plusieurs cadres différents. **Cela entraîne une terrible inertie collective : plus personne ne sait qui fait quoi, qui décide quoi, à quel niveau on peut porter un projet collectif ou peser sur les décisions pour corriger tel ou tel dysfonctionnement.**

Les choses semblent se décider ailleurs et plus personne ne sait où, ni quoi. « Y a-t-il un pilote dans l'avion ? », entend-on souvent dire. Cette logique de déresponsabilisation conduit à la démotivation des acteurs, la seule détermination forte étant alors la conservation ou l'acquisition d'éventuels privilèges. Elle s'accompagne naturellement de la décharge sur autrui de ses propres responsabilités.

NOTRE CONSEIL

La responsabilité souhaitable, c'est celle qui est d'abord négociée socialement, à parts égales, qui n'est pas univoque, qui porte sur les aspects financiers, mais aussi sur les conditions de vie et de travail, et qui introduit plus de cohérence et de solidarité. Si on veut que les cadres soient responsabilisés, et qu'ils atteignent leurs objectifs dans de bonnes conditions, il faut accepter l'idée qu'ils puissent négocier ces objectifs et négocier les moyens mis à leur disposition pour y arriver.

FICHE N° 16

La négation du travail bien fait collectivement

L'idéologie managériale qui a pénétré nos sociétés légitime le discours de la nécessité pour les cadres de se conformer à des décisions prises en dehors d'eux.

Le modèle hiérarchique de prise de décision laisse les cadres et les techniciens sur une posture d'exécutant en les laissant désarmés, sans espace de parole, sans espace d'échange sur l'organisation du travail de leurs équipes.

L'injonction paradoxale du « faire plus avec moins », voire « faire mieux avec moins », laisse les cadres devant un dilemme douloureux dans l'organisation de leur travail et de celui des équipes qu'ils gèrent.

Sans travail de réflexion, sans l'échange nécessaire sur les objectifs, les préconisations et les conditions de mise en œuvre, les cadres peuvent être dessaisis complètement de leur expertise et de leur mission qui consiste à concevoir, élaborer et mettre en œuvre les services au plus près des besoins l'entreprise.

Ainsi, la « pensée managériale » telle qu'elle est inculquée dans nos entreprises, tue progressivement toutes les formes de pensée. **Les « managers » — nommés ainsi parce qu'ils ont suivi des formations au « management » bien encadrées par les directions — sont tellement obsédés par les chiffres qu'ils ont renoncé à réfléchir sur ce qui conditionne ces résultats et sur ce que font les gens.**

NOTRE CONSEIL

Remettez le travail collectif au centre des organisations de travail. Débattre du travail collectif avec des espaces de réflexion sur les choix et les pratiques. En tant que responsable d'équipe, réinventez des espaces de temps et de lieux pour le travail collaboratif, résistez à la concurrence entre services ou missions. Exigez du temps pour le faire. Refusez collectivement la dictature du « tout, tout de suite ». Analysez réellement les solutions de « bon sens à court terme » et privilégiez le long terme sur l'immédiateté.

FICHE N° 17

L'isolement favorisé

Depuis les années 1970, tout est fait pour individualiser la gestion des salariés et l'organisation car l'expérience partagée collectivement permettait de mettre à distance dispositifs et procédures abstraitement pensées loin du travail réel.

Cette gestion individualisée des salaires, des carrières et des missions se complète souvent d'un isolement sur le lieu de travail. La solitude imposée dans un bureau à l'écart de ses collègues peut en être une première forme. Mais à l'inverse, le travail en « open-space » sous contrôle hiérarchique pour empêcher les échanges informels peut s'avérer, lui aussi, très isolant. Même la composition d'équipes mal harmonisées peut être une technique volontaire pour provoquer l'isolement, d'un salarié qui ne se trouverait pas dans le même état d'esprit que le reste du groupe.

Ces formes d'isolement visent à fragiliser le salarié pour le mettre en difficulté afin d'obtenir de lui un travail à la hauteur de ce qu'attend l'entreprise.⁽¹⁾ À la précarité subjective provoquée par les changements de missions et les réorganisations en jet continu se cumule une déstabilisation réellement physique.

Car le travail est, avant tout, une œuvre collective, qui tient fermement les individus liés. Isoler les individus au travail revient à nier ce qu'il y a d'humain dans l'activité. Il faut avoir les nerfs solides pour continuer à aimer son travail dans cet univers.

Pas étonnant, dans ces conditions, de voir se multiplier les expressions de souffrance au travail. La solitude rend dramatique des difficultés professionnelles qui, souvent, pourraient s'absorber assez aisément dans des collectifs de travail. Le chacun pour soi, la méfiance à l'égard de l'autre, la déloyauté vis-à-vis de ses pairs, autant de pratiques induites par l'isolement, et qui ne s'absorbent pas facilement sur le plan psychologique. Elles conduisent tôt ou tard à des pathologies ou à des formes de démission.

Cette politique d'isolement est inefficace sur le plan productif. Mais jusqu'où ceux qui ont le pouvoir sont-ils prêts à aller pour briser ces collectifs de travail qui les effraient tant ?

(1) Dans le documentaire de Jean-Michel Carré *J'ai très mal au travail*, on voit des étudiants de l'école de commerce de Namur qui expliquent : « Ce qu'on nous apprend, c'est qu'il faut isoler tous nos salariés qui sont nos subordonnés. Il ne faut pas qu'ils puissent communiquer, il faut qu'on les prenne chacun isolément. »

Si les collectifs officiels vous sont interdits, remplacez-les par des contacts informels et par des organisations indépendantes des employeurs. La CGT, par exemple, vous permet non seulement de rompre votre isolement, mais souvent, au surplus, de créer les conditions d'autres relations de travail avec vos collègues.

FICHE N° 18

Le « lean » management

Les premiers effets des mutations du travail se sont fait sentir dans les années 1980. Pour intensifier la productivité des salariés, de nouveaux modèles organisationnels ont été mis en place. **Cette transformation s'exprime clairement au travers de trois registres : l'intensification du travail** (plus à faire en moins de temps), **la densification des tâches** (faire plusieurs choses en même temps), **perte de marges de manœuvre** (moins de possibilités d'adaptation).

Cependant, le travail ne se présente jamais comme les procédures l'envisagent. L'écart entre le travail prescrit et le travail réel reste immense. Il nécessite d'inventer pour répondre à l'imprévu, au non formalisé. Cette impossibilité à faire du bon travail est source de grandes souffrances psychologiques.

« Lean » veut dire amaigrissement. L'ambition est de réduire tous les « gaspillages » de déplacement, de transport, de traitements inutiles, de temps d'attente, avec une organisation à flux tiré. Suppression des pauses, déplacements optimisés, isolement physique pour éviter les conversations non protocolaires. Cette pression sur les répités physiologiques indispensables au fonctionnement du corps humain est source de pathologies.

Elle méconnaît le fonctionnement du corps humain. Tout ce qui se passe d'informel au travail : les plaisanteries, les argots de métier, les discussions autour de la machine à café, **tout ce qui n'a pas l'air de participer à la production permet, en réalité, qu'elle se fasse dans les meilleures conditions psychologiques.**

Dans les faits, cette chasse aux temps morts se caractérise par une profonde défiance à l'égard des personnels qui doivent faire l'objet d'un contrôle très étroit. Ainsi, en plus des dispositifs d'évaluation, **se créent de nouvelles hiérarchies intermédiaires.** Apparaissent des « managers » **dont la fonction n'est plus d'animer l'organisation, mais de contrôler, de manière rigide, procédurale, ceux qui sont devenus leurs subalternes.** Ce qu'ils nomment respect de la règle n'est autre qu'une obéissance qu'ils exigent comme une simple compétence. Dans leur esprit, l'autonomie n'est que pure autodiscipline.

En clair, **on impose une logique de caporalisation là où on travaillait ensemble dans une logique relevant de la confiance.** C'est ainsi la contrainte qui devient la caractéristique principale du travail avec son lot de souffrances.

NOTRE CONSEIL

Les conditions de travail sont un enjeu majeur. Pas seulement de santé, mais également pour le sens que l'on donne à sa vie. Pour que l'aspect émancipateur du travail prenne le pas sur ses dangers sanitaires et la souffrance psychologique qu'il nous fait parfois subir, **exigeons des conditions de travail respectueuses des besoins humains. Les progrès de la productivité doivent profiter à ceux qui travaillent.** Pas aux actionnaires.

FICHE N° 19

Le développement des technologies d'information et de communication

Des débuts de l'informatisation (années 1980/1990) à la démocratisation des outils (à partir des années 2000), le numérique a outillé des évolutions successives dans les manières d'organiser le travail et de le contrôler, générant beaucoup de changements. **Le développement des systèmes d'information a souvent été synonyme de gains de productivité, mais aussi de nouvelles formes de bureaucratie, de pénibilité et de surveillance.**

L'individualisation des équipements, leur portabilité et le développement des réseaux modifient tellement les conditions de travail qu'ils en font éclater l'unité de temps et de lieu. Le travail, pour nombre de cadres, se fait désormais à distance, en mobilité, à des heures décalées.

Un des effets les plus communément ressentis est celui d'un brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée : on travaille chez soi et on gère des communications professionnelles quasiment en continu. S'ouvre une intense tension autour de ce qui pourrait ou devrait être reconnu comme du travail, c'est-à-dire autour des définitions de ce qui entraîne rémunération et subordination.

Le « management » sait utiliser à son profit ces bouleversements technologiques. Il s'appuie sur eux pour promouvoir l'individualisation, les réorganisations et le contrôle. Il fait du brouillage entre vie professionnelle et vie privée un atout de pression sur les objectifs. **L'autonomie faussement accordée servant à puiser sur des réserves de temps supplémentaire, en marge du temps officiellement défini.**

Car ce qui est attendu de ces outils numériques, ce sont d'importants gains de productivité. Pour l'idéologie libérale, les gains de productivité permis par les nouvelles technologies doivent uniquement servir à réduire les coûts. L'éventuelle alternative de voir, grâce à ces outils, le travail rendu moins pénible, plus intéressant, et mobilisant moins de temps lui reste totalement étrangère.

NOTRE CONSEIL

Le développement des NTIC est véritablement une nouvelle révolution économique, mais il faut rester vigilant et en appréhender les effets pervers. Ne subissez pas ces modifications. Exigez qu'elles vous apportent quelque chose et qu'elles servent l'intérêt commun. *(par exemple, n'acceptez de votre employeur un équipement mobile que si celui-ci est indispensable à votre mission)* L'organisation collective est tout aussi nécessaire pour intervenir sur les questions technologiques.

FICHE N° 20

L'efficacité du « management »

Les organisations sont performantes tant qu'elles demeurent au service des personnes et ne limitent pas trop leur autonomie et leur créativité. Mais au-delà d'un certain seuil de normes et d'outils de contrôle, elles se reproduisent selon leur propre logique, indépendamment des finalités qu'elles sont censées servir.

L'inflation du discours managérial semble tout à fait conforme à ce schéma. Les anciennes organisations avaient bien des défauts. Pyramidales, lourdes, difficilement évolutives, elles ne semblaient pas très performantes. Néanmoins, une chaîne hiérarchique lisible conférait à chacun des responsabilités clairement établies et chacun connaissait le travail de ses collaborateurs directs, de ceux qu'ils dirigeaient comme de ceux qui les dirigeaient. mutuelle. Au bout du compte, la qualité du travail se détériore tout en provoquant davantage de mal-être.

Aujourd'hui, nombre de salariés disent attendre l'entretien annuel obligatoire parce que c'est le seul moment où ils peuvent parler à leur supérieur hiérarchique. **Les rythmes prescrits s'accroissent, les indicateurs s'accumulent, mais on ne parle plus du travail** et celui-ci est vécu dans une grande solitude. La mobilité des cadres et des organigrammes renforce l'absence de communication et d'interconnaissance. La dilution des savoirs professionnels et des responsabilités est compensée par des modèles passe-partout qui accroissent la pression et l'incompréhension

Pierre-Yves Gomez, président de la Société française de management, avance deux explications. **Les indicateurs de gestion mesurent si les objectifs fixés sont atteints, mais pas s'ils sont pertinents. Si une décision n'est pas adaptée à la réalité, les mauvais résultats poussent non pas à la remettre en cause, mais à redoubler d'efforts** dans le même sens pour obtenir le résultat. Les tableaux d'indicateurs forment une entreprise rationnelle, mais imaginaire. La gestion se déconnecte ainsi des réalités, oubliant simplement d'observer comment les personnes travaillent. Plutôt que de normaliser, conclut-il, il serait judicieux de laisser les salariés s'épanouir.

L'évaluation est un thème particulièrement prisé du « management ». Mais qui évalue ce dernier ?

Quand l'utilité et l'efficacité de la mise en concurrence des salariés, du changement permanent des organisations, du « lean management » sont-elles interrogées ?

NOTRE CONSEIL

Posez-vous et posez les bonnes questions sur les méthodes de travail. Sont-elles efficaces ? Quelle qualité du service rendu ? Qu'est-ce qui est perdu dans les changements ?

FICHE N° 21

Valoriser la professionnalisation

Le métier, la professionnalité, l'expérience sont des ressources irremplaçables pour les salariés qui leur permettent de marquer le travail de leur empreinte, de s'y retrouver, mais également d'installer une barrière protectrice entre les hommes et les femmes qu'ils sont et les professionnels que leurs employeurs mobilisent au travail.

Avec le « management », **l'engagement dans le travail et la qualité de ce dernier ne sont plus vus**, appréciés, discutés, évalués et moins encore reconnus. **On se polarise sur l'amont (les objectifs) et sur l'aval (les résultats)** et on ne voit plus l'essentiel : le travail lui-même. Le pouvoir d'action de ceux qui réalisent le travail, leur intelligence des situations et leur prise d'initiative sont niés par des référentiels de compétences, souvent réduits à la « capacité à » occuper tel ou tel emploi, compétences, imaginées et prescrites par des personnes qui ne connaissent pas ce travail concrètement. Le savoir-faire, dévalorisé au profit du « savoir-être » est confisqué par les protocoles standardisés et le traitement informatique de l'information.

Or, les entreprises développent des besoins d'expertise auxquels répondent collectivement des personnes qui sont en capacité de prendre des initiatives et assument les responsabilités de ces initiatives. Cette intelligence pratique ne peut cependant s'exprimer que si un certain espace de liberté dans le travail est reconnu et si une certaine reconnaissance est apportée à ce que les individus investissent comme puissance de pensée et d'agir.

C'est la valorisation de vos fonctions et de vos missions qui vous donneront de la légitimité pour débattre des décisions qui concernent votre travail, et qui vous permettront de discuter des normes le plus souvent inadaptées à l'exercice concret de votre activité.

NOTRE CONSEIL

N'acceptez pas le flou dans les définitions de vos missions. Si le niveau de technicité s'élève, le niveau de reconnaissance des emplois doit s'élever aussi.

FICHE N° 22

Retrouver le travail collectif

La généralisation de la concurrence au sein des relations sociales, l'extension de la logique de marché à toutes les sphères d'activité, les techniques d'évaluation à partir d'objectifs quantifiés, de punitions et de récompenses en fonction du « résultat » et du « mérite » n'ont 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 est très différente. **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.**

Face au dictat des procédures de travail, des relations de surveillance entre niveaux hiérarchiques, **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. 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 à la CGT, offre 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 !