

#3

OCTOBRE 2017



APRES LE « PSCHIIIT » DE 2017, EN MARCHÉ VERS LE NEANT (MANAGERIAL) EN 2018

Jeudi 19 octobre 2017

Le 5 octobre dernier, et à nouveau cet après-midi, notre Directeur général nous a gratifiés d'un courriel annonçant haut et fort le programme « Cap sur 2018 »¹. Un titre pareil, ça en jette. Branle-bas de combat... et au garde-à-vous !

Mais à lire le message, nous nous sommes demandés si on était à l'AFB, chez Carrefour ou à la BNP. Nous avons bien-sûr noté une volonté de faire sérieux et de rassurer, la figure du chef qui supervise, l'euphémisation des problèmes. Incontestablement, le jargon techno-managérial est au rendez-vous. D'ailleurs, on ne compte pas moins de 6 fois le mot « *manager* » ou ses dérivés. Vous allez voir ce que vous allez voir !

Il y aurait pas mal à dire, mais nous avons sélectionné les extraits les plus révélateurs à nos yeux. Les voici (nous avons même surligné pour vous les mots les plus révélateurs). Vous nous direz si vous arrivez aux mêmes conclusions ...

1. « Face à cela nous nous sommes mobilisés, des mesures ont été prises par le CODIR, puis enrichies grâce au travail du CHSCT. »

Voici une phrase qui fera rire jaune ceux qui ont lancé les alertes en vain pendant des mois. Nous n'avons jamais entendu ou lu quelque chose provenant du CODIR sur la question des risques psycho-sociaux. Nous n'avons perçu que du mépris (« *il s'agit de quelques personnes rétives au changement* »), ou au mieux le silence et une indifférence profonde. Une illustration ? Ce centre de médecine du travail à Brest, payé avec 4 ou 5 mois de retard. Nos collègues atteints durant cette période en souffrent encore. Mais certains, en contrat court, sont déjà partis voir ailleurs...

2. « D'ici la fin de l'année et le début 2018, « CAP sur 2018 » a pour objectif de mobiliser la communauté managériale autour de ces actions d'amélioration du fonctionnement de notre communauté de travail, et ce au service de tous. »

« Mobiliser », ça sonne très dynamique, mais on aurait pu le remplacer par « enrôler ». C'est d'ailleurs l'objectif suprême de tout bon manager (obéissant). Et ici apparaît le clivage entre deux groupes : les managers-

¹ Ce communiqué se trouve sous : <http://intranet.afbiodiversite.fr/boite-solutions-cap-sur-2018>

mobilisateurs et le tout venant des mobilisables qui seront à terme mobilisés, si tout roule comme prévu, à moins que ce soit : démobilisés. L'Onema, avant l'AFB, a connu un sérieux fossé entre, en gros, son équipe dirigeante au siège et les agents en régions et départements, et a essayé de limiter les dégâts. Nous retrouvons cette réalité, mais noyée sous l'expression enjôleuse de « *communauté de travail* ». Elle signifie : tous dans le même bateau, tous d'accord sur les objectifs et sur les moyens, avec des intérêts absolument « partagés ». Hum... Nous nous permettons d'en douter : l'approche a bien davantage les chances d'être tout simplement descendante. Nous suggérons donc à nos chefs, fraîchement formés à la mode du management « moderne », d'envisager que les agents « de base » pourraient être les mieux placés pour proposer des améliorations effectives de fonctionnement, qui se révéleront vraiment « au service de tous ».

Le seul avantage de cette annonce : reconnaître qu'il y aurait donc, finalement, deux « communautés » distinctes : l'une qui *manage*, l'autre qui travaille ! Hé oui, le monde semble divisé entre les décideurs et les personnes qui appliquent ou subissent les décisions. Ce discours n'est pas nouveau à l'AFB, puisqu' il était déjà en germe lors de sa préfiguration grâce au cabinet Ernest & Young.

3. « *Créer, une culture commune et des outils pour y parvenir* »

Peut-on « créer » une culture, et d'abord, pourquoi le faudrait-il ? Nous avons la faiblesse de penser que nos cultures d'origine sont très bien comme ça. Et qu'on ne crée pas une culture, fût-elle d'établissement, fût-ce avec des « outils » affûtés par la science managériale, passablement émoussés en pratique. Nous proposons de reconnaître puis de s'appuyer sur les cultures existantes, puis de proposer aux personnels des objectifs non asservis au productivisme ni à l'économie de court terme, non calqués sur les « valeurs » de l'entreprise privée. Sans oublier de leur apporter des conditions de travail propices, de la reconnaissance et de la visibilité sur les moyens (demandés et accessibles). Les séminaires de cohésion et un vocabulaire mensonger ne suffiront pas à faire le job. Pour la petite histoire, le premier directeur général de l'Onema, dont il reste des traces dans les esprits, sinon dans les cœurs, avait déclaré au démarrage vouloir faire table rase du Conseil Supérieur de la Pêche et instiller « *une culture de l'efficacité et du résultat* », sans aucune référence à la protection des cours d'eau ni aux valeurs de service public. La Cgt avait dû lui expliquer, peine perdue, qu'on ne construit pas une maison hors de ses fondations. Nous sommes aujourd'hui conduits à nous répéter... en espérant un peu plus de succès.

4. « *Accompagner, le management et l'ensemble des agents* »

Fort bien mais si cela relève de la seule « *communauté managériale* », on ne peut que douter. Rappelons-nous les épisodes précédents : deux ans de préfiguration, une année de fonctionnement ... tout ça pour la mise en place de directeurs dont la compétence, l'efficacité, le dévouement, le courage et les actions suscitent parfois des sentiments assez éloignés du respect dû à leur fonction.

5. « *Mise en place d'une mission de facilitation, confiée à Paul Michelet et Marie-Odile Patin (nouvellement en charge de la mission pilotage par la performance au Secrétariat général). Il s'agit de fluidifier les processus en vue notamment de sécuriser l'exécution budgétaire 2107 et la mise en œuvre des actions partenariales ou contractuelles en souffrance. Un prolongement par un appui externe est prévu pour la fin d'année.* »

« *Sécuriser l'exécution budgétaire 2107* » ? Il faudrait donc 90 ans pour y arriver ? Ca ne sera pas de trop, vu les difficultés de cette année ! Au-delà de cette coquille, on comprend ici que deux de nos directeurs sont en charge d'une nouvelle mission de rêve : valider à tour de bras toutes les demandes de dépenses qui se sont empilées sur les bureaux, avant la clôture budgétaire de fin novembre. Dépassé la mi-octobre, il est grand temps ... Mais pas de panique, on va augmenter nos dépenses par une « assistance externe » ! Il semblerait que ce type de contrats de prestations intellectuelles en appui à la gestion passent beaucoup mieux que ceux portant sur des actions concrètes, qui avant l'AFB ne soulevaient aucun problème. De plus, cet « appui externe » ne serait-il pas

un aveu de faiblesse, sur un sujet aussi sensible que son exécution budgétaire. Soit les prestataires privés sont plus « performants » que nos services financiers, soit le plafond d'ETP oblige à ce genre d'acrobatie. Faites votre choix, faites vos jeux : rien ne va plus.

La mission PPP mérite aussi notre attention : « *Performance* », encore du vocabulaire de start-up ! A l'AAMP, nous avons un service PPP, « *Pilotage de la Performance par Projets* », mais là il s'agit de piloter (les agents ?) par la performance. Voici une « *innovation* » pour le moins inquiétante.

6. « *Mise en place de dispositifs pour améliorer la circulation d'information et les allers-retours entre fonctions supports et directions métiers* »

Faut-il améliorer les allers-retours ou juste en diminuer le nombre, si on veut vraiment gagner en « *efficacité et fluidité* » ?

7. « *Le Comité de direction (Codir) assurera un suivi de la mise en œuvre de « Cap sur 2018 » lors de chacune de ces réunions, cela devra se faire dans des allers-retours efficaces entre les membres du CODIR et leur équipe managériale (en suite du CODIR pour partager l'état des lieux et les décisions mais aussi en amont du CODIR pour faire remonter les données du terrain).* »

C'est du lourd, comme on dit : militairement organisé et ultra-hiérarchique. A l'Onema, on connaissait les CoDir depuis 4 ou 5 ans, à la DG et dans toutes les DiR et DR, ces derniers ressemblant à une armée mexicaine, car il y avait autant d'agents dedans que dehors, d'où un ressentiment général des « exclus ». Mais c'est un des *credo* du management : instaurer une ligne nette entre les « *managers* » et la populace. Chacun pourra noter ci-dessus l'usage corrompu du verbe « *partager* », qui veut seulement dire faire accepter et appliquer par les subalternes : on est plus très loin du commerce équitable.... En tout cas, les agents lambda auront-ils voix au chapitre ? Leurs opinions, idées, sensations sont assimilées à des « *données du terrain* », qui, comme les « *ressources humaines* », sont assimilées à des facteurs de production interchangeables. Tout est donc bancarisable.

8. « *Enfin, je souhaite également vous dire que nous restons mobilisés sur les chantiers RH et statutaires importants* »

On peut bien le rester, mobilisé, mais depuis des mois, la même direction nous répète en CT et ateliers divers qu'elle ne peut rien faire, que c'est la faute de Bercy et/ou du contrôleur budgétaire. Des notes incomplètes, discriminatoires, référencées ou non sur l'intranet se succèdent dans le plus grand désordre. Tandis que des décisions soutenues par les OS, qui auraient pu réparer certaines injustices, ne sont jamais appliquées... De la communication, de la bonne conscience ? Peut-être, et ce n'est peut-être pas si grave, puisque le personnel se réduit « naturellement », de plus en plus vite.

9. « *En mai 2018, je vous écrivais que vous pouviez compter sur mon engagement face aux difficultés alors identifiées, cela reste vrai, et je suivrai personnellement l'avancée de « Cap sur 2018 ».* »

Erreur de date mise à part, c'est la figure paternaliste et rassurante du chef qui veille au grain. Encore une règle d'or du management : rabâcher des messages positifs de façon quasi-subliminale, pour persuader sans jamais démontrer. « Votre *top-manager* s'occupe de tout, alors retournez au travail et cessez de vous poser des questions ... ». M'enfin !

10. « *Mais je ne veux pas terminer sur une note trop grave car s'il faut être lucide sur nos difficultés et s'atteler à les résoudre, il faut aussi l'être sur nos réussites, elles sont nombreuses et visibles, le résultat du travail quotidien de chacun, chaque jour.* »

Mais nous non plus, nous ne voulons pas finir sur du négatif ! Sauf que parmi les « réussites » collégiales, certaines, quasi individuelles, menées sans impliquer les personnels compétents, sont hélas visibles et mettent en cause l'image de l'Agence. Elles relèvent de petits arrangements et n'entraînent ni adhésion, ni désir de participation interne, ni même « *désir de futur* © », pour ceux qui en subissent les effets...

Mais nous restons zen : nous n'avons pas trouvé ce message 100% énervant, car au moins **on nous annonce un cap** et ça, c'est totalement nouveau !

Il est juste dommage que l'expression soit déjà utilisée par notre Premier Ministre avec son programme « CAP 2022 », lancé en septembre, qui s'interrogera « *sur l'opportunité du maintien et le niveau de portage le plus pertinent de chaque politique publique* ». Il y a des rapprochements que l'on n'ose croire significatifs ni prémonitoires. Les conseillers en communication de notre direction ne sont peut-être finalement pas si bons ? Faut-il passer un nouveau marché ? Vite, il y a encore de l'argent, beaucoup d'argent à dépenser avant décembre. La boîte à solutions est ouverte !

Pour conclure, juste une information pour notre Directeur : si nous avons maintenant un « cap » pour l'année prochaine, nous n'avons toujours pas d'indications précises sur nos missions, nos actions et nos budgets...

