

L'effroi du néo-management

Chantal Cazzadori

A white cat with a black patch on its head is sitting inside a glass bell jar. A small black mouse is on the floor of the jar, looking up at the cat. The scene is set against a plain white background.

# *L'effroi du néo-management*

Trois expériences  
impossibles aujourd'hui ?

Chantal Cazzadori

Chantal Cazzadori

# L'Effroi du néo-management

*Trois expériences impossibles aujourd'hui ?*

© Chantal Cazzadori, 2025

ISBN numérique : 979-10-405-7544-3

**Librinova**”

[www.librinova.com](http://www.librinova.com)

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## Remerciements

Je remercie Josée Amrhein, psychanalyste, qui a si patiemment soutenu mon désir d'écriture.

Je remercie également Jeanne Lafont, psychanalyste, topologue, philosophe, pour sa bienveillante direction de travail.

À mes chers enfants, Cyril Ruoso, Ludmila Ruoso, confiants dans ma démarche, ainsi que Emmanuelle Grundmann et Marc Toupençe.

À mes petits-enfants Julia et Robin.

À mon cher frère Gilles Cazzadori et sa famille. À ma famille véronaise.

À Catherine, Danièle, Dominique, Marie-Hélène de Lyon. Aux « acteurs » présents dans ce livre qui resteront anonymes pour des raisons de confidentialité.

À mes patients d'hier et d'aujourd'hui.

À mes proches amis compagnons de passage.

*À Michel*

Tout a ou bien un prix, ou bien une dignité. On peut remplacer ce qui a un prix par son équivalent ; en revanche, ce qui n'a pas de prix, et donc pas d'équivalent, c'est ce qui possède une dignité.

Kant, *Fondements de la métaphysique des mœurs*.

Pour joindre l'auteure : [psychamanagement@gmail.com](mailto:psychamanagement@gmail.com)  
© *Chantal Cazzadori*, 2013.

## Introduction

Rien n'est jamais acquis d'avance, cet ouvrage en est la preuve. Il a pour but, à travers trois histoires vécues parmi tant d'autres, de transmettre une pratique singulière. Il s'adresse à ceux — managers, directeurs, responsables, enseignants, agents de maîtrise, politiciens, metteurs en scène et autres — pour qui un projet d'équipe est non seulement un défi, financier et au service de la rentabilité immédiate, mais avant tout une aventure humaine ! Prendre conscience de la singularité du sujet dans la dynamique d'un groupe est un levier incontestable de la réussite de l'équipe et du développement personnel de chacun.

J'ai été missionnée sur des groupes d'ouvriers, d'agents de maîtrise, de cadres, de fonctionnaires, d'étudiants pour améliorer leur communication, les ouvrir aux nouvelles méthodes managériales. Je partais avec la conviction d'y arriver, de vaincre les résistances au changement propres à tout groupe en stage de formation. Cela a commencé en 1988. Oser entreprendre implique la supposition d'une réussite à venir. Il s'agit bien de partir d'un risque à tenir pour engendrer, créer une nouvelle situation. Sans ce pari, pas de création possible. Le désir psychique rendrait-il compétent ? Dans ces missions, il s'agissait avant tout d'admettre l'imprévu et d'affronter l'insaisissable, car le changement s'ordonne par surprise, par rupture avec l'existant. Il est vrai qu'il y a plus de vingt ans, la psychanalyse était bien accueillie, et ma double casquette de psy en libéral et de formatrice en cabinet conseil était un atout supplémentaire pour oser initier des prestations innovantes. Dans la demande des missions s'établissait une relation de transfert plus ou moins favorable aux échanges. Les attentes anxieuses des participants qui m'investissaient d'un savoir total m'assénaient l'obligation de réussir ! Très vite j'arrivais à « gagner » le public, plutôt par un « savoir-être » qu'un « savoir-faire » technique. Ainsi, il me fallait sortir du rôle imaginaire que l'on me prêtait pour aborder les choses sans *a priori*, c'est-à-dire rester au plus près d'une écoute attentive, pour justement partir d'un non-savoir.



Intervenir en place tierce afin de laisser émerger les vraies questions qui bloquent le processus d'échange ou faire levier pour inventer des postures différentes, tel était réellement et symboliquement mon rôle. Ce que nous appelions l'interface, aussi bien entre les personnes du groupe que vis-à-vis du groupe puis de la direction.

Aujourd'hui, en France, dix ans après ma dernière intervention, nous nous trouvons sous l'emprise d'une idéologie qui demande d'adhérer au projet d'entreprise, en abandonnant toute réflexion collective concernant la question humaine. La gestion en est le nouveau credo.

« Le changement ne se manage pas, il s'impose en rupture avec tout attendu<sup>1</sup> » On est loin de la conception du management compris uniquement comme gestion. L'homme est passé à la trappe, le culte du chiffre se banalise et la manière de vivre ensemble dans l'entreprise se déshumanise. Les nouveaux systèmes d'organisation que l'on appelle le néo-management s'intensifient avec leur cortège d'acteurs spécifiques. L'expertise nouvelle des coachs, l'efficacité des cabinets de consultants interviennent à tous les niveaux des entreprises sommées de devenir performantes pour ne pas couler.

Seulement, sous le joug d'une idéologie managériale soi-disant ultramoderne, favorisée par la haute technologie, nous sommes passés du côté de la suprématie de l'argent sur le politique. Nous oublions que l'argent aussi c'est humain, sa production ne peut se faire sans les autres, et il devient le signe quantifiable d'une possibilité qu'il offre de « compter » justement dans l'œuvre de création qu'est l'entreprise.

Nous oublions également que l'individu possède une vie psychique et qu'il est sensible aux signes de reconnaissance, aux interactions respectueuses, aux identifications, à la juste place qu'il a dans un groupe toujours en mouvement, orienté par un bien commun que l'on appelle un projet. Le déni de la « matière psychique », de sa subjectivité, produit des défenses qui le rendront moins efficace voire malade du système. Les effets de la mondialisation liés à la financiarisation de l'économie ont fait basculer les valeurs de solidarité dans et par le travail. La solitude s'installe sur la scène sociale, faisant le lit du communautarisme religieux et politique. La reconnaissance est une nécessité humaine, elle se transmet par le chef et par les pairs d'une même corporation. Si personne n'en a « plus rien à faire » de l'autre, seulement pour rentrer dans la politique du chiffre, que devient « le vivre-ensemble » stimulant et honorant qui passe par l'amour du

métier et sa mise en valeur ?

Si j'ai pris le parti de relater par le menu trois histoires professionnelles, c'est parce qu'il est important de savoir que d'autres manières de travailler existent. Réussir à mobiliser l'intelligence des gens autour d'un projet auquel ils peuvent s'identifier est véritablement un enjeu possible. Dès que les valeurs redonnent un sens à la considération individuelle et collective, pour faire avancer un outil de production vers des buts utiles, esthétiques et nobles, les bonnes volontés se mettent en marche. Pour parler de ma pratique professionnelle exercée durant quinze ans en cabinet de formation en entreprise au logo VRH (Valoriser la Ressource Humaine), j'ai choisi de présenter trois expériences. Il m'a semblé intéressant de découper chaque histoire en quatre parties :

- la mise en forme du projet : les acteurs, la demande, les objectifs à atteindre ;
- la personne ressource qui a une fonction d'interface conséquente ;
- la présentation des outils ;
- l'éclairage de ces différents parcours par les concepts analytiques.

Le retour sur les histoires vécues, vingt ans après, s'est agrémenté de rencontres avec les acteurs principaux de ces expériences réunies dans ces parcours professionnels. Pour les besoins de confidentialité, je ne peux les nommer, mais je les remercie vivement pour leur très utile contribution à cet ouvrage<sup>2</sup>. Nous avons donc reparlé des situations, reformulé les événements, essayé de mieux saisir, de comprendre. Tous ont été marqués par les éléments propres au changement et en ont tiré des bénéfices psychiques importants. Ils ont tous validé mes dires après une relecture attentive de l'histoire vécue.

\*

La première histoire commence en 1988, elle va marquer mon premier jour de travail dans *l'industrie*. Salariée d'un important organisme de formation régionale, je suis proposée pour accompagner un processus de changement radical d'une usine, qui va passer du taylorisme aux méthodes de groupes semi-autonomes (petits groupes de 20 personnes en autogestion).

La deuxième histoire se produit dans les années 2000 au sein d'une *riche municipalité* aux ambitions modernes, soucieuse d'introduire dans son équipe