



# MANUEL DE SURVIE AU MANAGEMENT

1 €



Union Fédérale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens des Services publics

Vous pouvez utiliser ce manuel fiche par fiche, le lire d'un seul coup à la fin de la 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 » pour aseptiser les rapports sociaux	7
FICHE 5	L'individualisation comme promesse d'émancipation	8
FICHE 6	L'individualisation des rapports au travail	9
FICHE 7	La précarisation subjective via la pratique du changement permanent	10
FICHE 8	Le « solutionnisme »	11
FICHE 9	L'information et la formation des agents et des cadres	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
FICHE 15	L'évocation abusive du devoir de réserve	18

## ■ Les enjeux du travail à l'heure managériale

FICHE 16	L'irresponsabilité des organisations	19
FICHE 17	Les difficultés de positionnement des cadres	20
FICHE 18	Mérite, savoir-être et manière de servir	21
FICHE 19	Le temps de travail	22
FICHE 20	La négation du travail bien fait collectivement	23
FICHE 21	L'isolement favorisé	24
FICHE 22	Le « lean » management.	25
FICHE 23	Le développement des technologies d'information et de communication	26
FICHE 24	La réforme territoriale : une occasion d'accélérer la déstabilisation	27

## ■ Quelques clés de compréhension et d'action

FICHE 25	Dénoncer l'idéologie	28
FICHE 26	La difficulté à identifier l'adversaire	29
FICHE 27	Y a-t-il une réponse managériale à la faillite du « management » ?	30
FICHE 28	Le « management » à l'aune de l'efficacité	31
FICHE 29	Un statut renforcé	32
FICHE 30	Valoriser la professionnalisation	33
FICHE 31	Revendiquer de nouveaux droits	34
FICHE 32	Remettre en débat le besoin de collectif	35

Union Fédérale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens  
des Services publics

Case 547 | 263, rue de Paris | 93155 MONTREUIL  
CEDEX | [www.spterritoriaux.cgt.fr](http://www.spterritoriaux.cgt.fr)



Novembre 2015



**Manuel de survie au management**  
UFICT CGT Services publics

# MANUEL DE SURVIE AU MANAGEMENT

## ÉDITO

# La réappropriation du travail en débat

Les situations de travail, et les problèmes y afférant, sont généralement vécus de façon individuelle. Au mieux, la proximité des lieux et les hiérarchies communes font apparaître des problématiques locales.

Pourtant, lorsqu'on peut observer l'ensemble des collectivités, lorsqu'on peut comparer les situations entre elles, c'est le parallélisme des évolutions qui surprend. Les collectivités territoriales connaissent toutes des changements et des conflits similaires : difficultés pour les cadres à faire bien et sereinement leur travail, pertes de repères, de sens, jusqu'au mal-être ou à la souffrance au travail.

Nous pensons que cette situation est consécutive à la pénétration de l'idéologie managériale dans les administrations locales. C'est ce que nous souhaitons démontrer à travers ce manuel. Et montrer également que cette idéologie est résistible.

Par-delà les situations individuelles, c'est le sens du travail qu'il faut interroger : comment en est-on arrivé là ? Comment pouvons-nous résister et inverser cette tendance ?

Nous espérons vous convaincre de ne pas baisser les bras.

*L'UFICT CGT des Services publics*

## 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, entre les attentes des usagers et l'éloignement des lieux de décision, entre 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. Son introduction dans les services publics est la négation même de ces derniers.

Toutes les dimensions qui visaient à conférer au travail un statut particulier, à le mettre entre parenthèses dans notre vie – même si la parenthèse est d'importance –, un droit spécifique, un temps spécifique, voient aujourd'hui leurs contours remis en cause. 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 aux agents de marquer le travail de leur empreinte et de vouloir influencer sur leurs missions et 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 que nous pouvons lui donner ensemble.

### NOS CONSEILS

Notre premier conseil : bannissez de notre 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 agents. Et pour ceux qui ne sont pas en pouvoir de mise en œuvre, revendiquez-les !

## FICHE N° 2

# Les objectifs de la pression managériale

Deux objectifs politiques confortent l'utilité de la pression managériale qui a pénétré en force la fonction publique.

### **1/ 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, qu'elles soient privées ou publiques, comme celles des administrations, 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.

### **2/ POUR LES SERVICES PUBLICS, PRÉPARER LEUR MARCHANDISATION**

Contractualisation et évaluation dans l'État, instillation de la concurrence et des outils de la gestion d'entreprise dans les services publics, « rationalisation » des dépenses, ou encore revalorisation du pouvoir politique central au détriment d'une fonction publique réduite au rôle de simple exécutante. D'où vient cette feuille de route ? Du début des années 1980, portée par M. Keith Joseph, ministre de l'Industrie du premier gouvernement de la « Dame de fer ». Ses

préconisations ont profondément guidé les réformes administratives conduites d'abord au Royaume-Uni, puis reprises un peu partout en Europe, notamment en France.

La « bonne gouvernance » a été l'outil idéologique pour la politique de l'État minimum et de la soumission accrue de la société à un nouveau système de normes. Il a permis de contraindre les élus locaux à gérer leurs collectivités dans l'intérêt des politiques nationales. L'éclatement des pouvoirs de décision a étouffé les débats et les choix citoyens, marquant l'avènement de procédures gestionnaires de prise en compte de préoccupations privées contradictoires, et disqualifiant l'art de gouverner au nom de l'intérêt général.

Des objectifs qui ont conduit à placer les agents des administrations dans une justification quasi permanente de leurs activités et résultats. L'ensemble des discours ministériels en portent la marque. Ainsi se trouve justifiée une dégradation des services publics à qui on refuse les moyens nécessaires alors qu'on les transfère dans la sphère marchande.

#### **NOTRE CONSEIL**

Revendiquez, avec la CGT, des droits nouveaux pour débattre de l'utilité sociale du travail, de la conception des services publics 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 agents et en même temps faire pression sur eux pour qu'ils soient plus performants ; il faut un travail de qualité, mais ne pas y consacrer plus que le temps imparti ; il faut toujours plus de qualifications, mais il ne faut pas trop de cadres ; etc.

L'énoncé est annulé en même temps qu'il est prononcé. Il n'est pas crédible, mais il est maintenu malgré tout comme vérité. Ainsi

l'agent, ou le cadre, doit accepter une vérité qui n'en est pas une. Il possède deux visions incompatibles et le déni de leur opposition — par confort ou par nécessité de se protéger — empêche toute conscience. Le discours a un effet pétrifiant : face à la détermination de l'autorité, il n'y a rien à faire.

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

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 vérité que tous les discours de fatalité.

## FICHE N° 4

# La « novlangue » pour aseptiser les rapports sociaux

Compagnon inséparable de l'idéologie managériale, un jargon truffé d'anglicismes tend à se substituer aux discours explicites : « booker », « 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 vidéo-protection, un plan de licenciement devient un plan social, puis le plan social deviendra lui-même un plan de sauvegarde 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.

La vogue du « coaching », par exemple, a pris une ampleur considérable bien que personne ne sache en quoi cet accompagnement des équipes de travail, des cadres ou des agents consiste exactement. Ainsi, le guide de la direction de la fonction

publique qui le promeut indique qu'il n'en existe pas de définition. On certifie et on rémunère donc des « coachs » dont on n'est capable de ne reconnaître ni les compétences, ni la pratique, ni les résultats.

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. Les mots pris isolément ne sont que des points de bifurcation. Ils ne parlent que d'avoir été dûment qualifiés, et alors seulement on sait vers quoi ils emmènent. 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 comme 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 Barakat et Eric Hamraoui, l'évaluation s'impose comme le pivot d'un échafaudage construit autour de l'idée selon laquelle, dans le travail, il n'y aurait que des acteurs égaux tenant des rôles complémentaires, dans la perspective d'atteindre un but commun. 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.

La structure du pouvoir, autrefois extérieure, glisse aussi en lui. La pression qui s'exerce sur le travailleur est rendue – un temps – supportable par l'image valorisée de lui-même qui lui est renvoyée : celle d'un individu engagé dans la course au dépassement permanent de ses limites.

Le travailleur est placé dans la situation de devoir s'habiller entièrement de la figure d'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 définis-

sant 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

Les contradictions sociales perdurent et se renforcent par ces évolutions. 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 ».

La fonction publique a longtemps protégé ses agents de cette mise en concurrence grâce à son statut. Mais celui-ci est désormais attaqué de toutes parts et les logiques individualistes se répandent désormais profondément dans la territoriale : désarticulation des emplois et des positions statutaires, concurrence des contractuels, primes au mérite ou aux résultats, emplois fonctionnels, reçus-collés, entretiens individuels, gestion par objectifs, lean management, etc.

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 via la pratique du changement permanent

Pour asseoir son autorité et tenter de placer les salariés en situation d'autoexploitation, le « management » pratique la déstabilisation systématique. Il s'emploie pour cela à créer 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 (réformes territoriales), de réorganisations systématiques (changements d'organigrammes), de recompositions continues de métiers, de fusions, d'externalisations, de redéfinitions de missions, de mobilités systématiques imposées, de changements de logiciels, de déménagements...

Les réformes territoriales quasi permanentes fournissent un cadre juridique et légitiment cette volonté de précarité subjective. Elles offrent aux « managers » des « terrains de jeux » qui sont extrêmement coûteux pour certains salariés. Alors qu'ils ne bénéficient

pas de la gestion collective des carrières, on leur impose des changements d'employeurs et de conditions de travail très fréquents et sur lesquelles ils n'ont aucune prise puisque les structures de dialogue social ne sont jamais installées en amont des restructurations.

Ce bouleversement continu, qui place les cadres et les agents dans une tourmente permanente, vise à valoriser toute une ingénierie de procédures, de méthodes, de techniques (le management), 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 agents et les cadres 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.

Le « management » use et abuse 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 ».

Exemple tiré du rapport d'évaluation réalisé par le cabinet PWC sur la mise en œuvre du projet national de développement du CNFPT (p. 4) : « *Le fonctionnement du CNFPT repose aujourd'hui très nettement sur la très forte cohésion en proximité de ses équipes et en particulier sur les relations interpersonnelles de ses agents. Les évolutions du PND ont globalement permis de diversifier les travaux des agents et leur permettent, au quotidien, de mobiliser et de développer leurs compétences. Néanmoins, l'enjeu pour le CNFPT est finalement de sortir d'une forme de cohésion qui, parce qu'elle s'appuie principalement sur ses agents [...], les rend hypersensibles à toute forme de changement ou d'évolution, vécus par les agents du CNFPT comme autant de traumatismes et d'agressions. Si elle garantit un niveau de fonctionnement minimal et réactif (gestion des urgences), cette seule cohésion de proximité constitue un risque pour une organisation engagée dans une transformation aussi globale que le PND, impactant profondément et durablement son activité, si elle n'est pas combinée avec une perspective plus organisationnelle. En effet, cela conduit le CNFPT à être particulièrement exposé et*

*sensible à des incidents sans réelle gravité, mais pesant effectivement ou symboliquement sur la qualité du climat et des relations sociales. Passer d'une forme de cohésion de proximité à une forme de cohésion organisationnelle devrait ainsi permettre au CNFPT de se mettre en capacité de faire face à la survenance de crises graves ».*

Si on décrypte ce discours, il dit que la situation est satisfaisante tant au niveau de l'ambiance de travail que des attentes de l'institution, et que la mise en place du PND\* ne pose pas de difficultés particulières. Néanmoins, on construit 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 ?

On trouve aujourd'hui de tels discours dans presque toutes les collectivités. 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.

\*Plan National de Développement

## FICHE N° 9

# L'information et la formation des agents et des cadres

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, dans la fonction publique territoriale, de « malaise », de RPS, de suicides. Mais désormais, il leur manquerait une véritable compétence managériale pour organiser le travail des agents 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.

Pour se convaincre de l'utilisation de la formation dans ce dispositif idéologique, il suffit d'aller regarder dans le projet de l'INET. 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* » (p. 36). « *L'exigence sera*

*accrue sur la prise en compte des mouvements sociaux et d'opinion par l'encadrement supérieur ainsi qu'une capacité à construire les choix collectifs requérant des hauts niveaux de consultation et de communication* » (p. 42). « *Dans un tel contexte, les organisations et les fonctionnements existants risquent d'apparaître rapidement inadaptés aux enjeux. Les dirigeants territoriaux devront en conséquence intensifier les restructurations et mutualisations [...] rechercher et négocier toutes les sources de plasticité de l'organisation, des métiers et des comportements professionnels* » (p.42). « *Les contextes évoqués vont donc se révéler très exigeants à l'égard des personnels des collectivités* » (p.43).

Voilà à quoi servent les formations de l'INET et les formations « management » : préparer les cadres et les agents 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. Faites-en un enjeu de luttes. Il faut davantage de formation, mais elle doit être utile aux agents et au service public et non en préparer la casse. Et 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 des agents, c'est-à-dire de marquer chaque agent 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 des cadres et des agents de la fonction publique. 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. Chacun devra avoir à cœur de

mobiliser ses affects et sa subjectivité pour effacer l'affaiblissement de la reconnaissance des qualifications et de la professionnalité, ainsi que les économies systématiques sur les temps et les coûts.

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 » – c'est-à-dire notre degré de soumission. L'essentiel, dès lors n'est plus de bien faire, mais de bien vendre ce que l'on attend de nous.

### NOTRE CONSEIL

Aux résultats exigés, renvoyez à l'employeur la question des moyens de bien faire 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 – qualifications, expérience, 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 fondée sur l'égalité des agents et la sécurité des carrières.

## FICHE N° 11

# Le « management » par la peur

Dans certaines collectivités, 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 et 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 agents (caméras, 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 agents 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 collectivités 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. Mais, surtout, syndiquez-vous à la CGT. Seule une force collective puissante sera en mesure de faire plier un employeur recourant à de telles méthodes.

## FICHE N° 12

# La détérioration de la santé

S'économiser, se préserver physiquement et psychologiquement au travail suppose des savoir-faire, des pratiques que les agents élaborent au sein de collectifs de façon informelle, au contact de la réalité quotidienne du travail, et qu'ils mobilisent grâce à leur expérience autour de valeurs partagées d'entraide et de solidarité.

Mais le « management » a voulu la casse de ces collectifs de travail au profit d'une individualisation toujours plus poussée de la gestion des personnels et de leur travail, personnalisant et psychologisant à outrance les relations de travail, et mettant systématiquement en concurrence les salariés entre eux. Avec les collectifs, c'est cette capacité, restreinte, mais indispensable, à inventer les dangers et à inventer les parades y répondant qui s'en est allée.

Le recours de plus en plus grand au travail précaire entrave également 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 agents et leur font perdre leurs repères, les mettent 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. 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<sup>e</sup> 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, culture de l'irresponsabilité, 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 rabouements 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 agents 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 plus on parle de « management », plus le climat est délétère dans les collectivités.

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 agents, 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 » se veut essentiellement technique. Il ne veut apparaître ni politique ni idéologique. Il doit pour cela être consensuel, ne pas être contesté dans son efficacité. Tant pis si les décisions sont prises loin du travail réel – que les hiérarchies à force de réorganisations et de chaises musicales ne connaissent plus du tout –, si les injonctions sont paradoxales, si 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 technique, scientifique même, dont se réclame le « management ». 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 des services publics. 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, comme le statut de la fonction publique, imposent 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 comité technique et en CHSCT, des revendications et des luttes pour le respect de la dignité et pour des organisations du travail protectrices des salariés.

Cependant, un danger guette encore : la seule réponse par un plan de prévention, c'est-à-dire par des démarches formelles qui ne remettraient pas en cause le processus aboutissant à de telles pratiques.

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 le travail, l'organisation des collectivités, leurs objectifs et leurs 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 collectivité qui ne débat plus dérivera fatalement vers un autoritarisme grandissant.

## FICHE N° 15

# L'évocation abusive du devoir de réserve

La conjonction malheureuse de l'absence de projet politique mobilisateur et d'impératifs de gestion financière et électorale tend à chasser de nos espaces de travail la parole libre et le respect des personnes. Pour couper court à toute discussion de décisions arbitraires, les employeurs recourent de plus en plus souvent à des notions contestables telles que le secret professionnel ou le devoir de réserve. Ainsi, le président du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales déplore, en septembre 2015, l'absence de l'obligation de réserve dans le texte du projet de loi relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

Rappelons donc les faits : les fonctionnaires ne sont pas astreints au secret professionnel. La première phrase de l'article 26 de la loi du 13 juillet 1983 énonce que « les fonctionnaires sont tenus au secret professionnel dans le cadre des règles instituées dans le Code pénal ». C'est-à-dire que les fonctionnaires peuvent, comme tous les citoyens être tenus au secret professionnel « par état ou par profession » ou « en raison d'une fonction ou d'une mission temporaire » (Code pénal, article 226-13). C'est le cas, par exemple, pour les agents de PMI, ou les personnels de la médecine professionnelle qui y sont astreints par profession. Et si ces cas sont bien précisés par la loi, c'est bien parce que leur statut de fonctionnaire ne les y astreint pas d'office. Les fonctionnaires sont soumis à une obligation de discrétion professionnelle, notion toute différente qui oblige à un comportement empreint de dignité qui n'est pas incompatible avec la liberté d'expression.

Il n'y a pas non plus dans la loi de « devoir de réserve ». Il y a une obligation de réserve qui n'est

pas inscrite dans la loi, mais qui est une construction jurisprudentielle complexe qui fait dépendre la nature et l'étendue de l'obligation de réserve de divers critères dont le plus important est la place du fonctionnaire dans la hiérarchie. Il revient au juge administratif d'apprécier au cas par cas si un fonctionnaire dépasse le cadre de cette obligation en dépit l'article 6 de la loi du 13 juillet 1983 qui exprime de manière on ne peut plus simple que « La liberté d'opinion est garantie aux fonctionnaires ».

Le statut du fonctionnaire, tel qu'il s'est construit en 1983, lui reconnaît, en raison même de sa vocation à servir l'intérêt général et de la responsabilité qui lui incombe à ce titre, la plénitude des droits du citoyen. Les mesures d'intimidation prises par certains exécutifs locaux participent de l'entreprise de démolition du statut que certains aimeraient bien pousser encore plus loin. Il reste qu'elles ne reposent, à ce jour, sur aucun fondement juridique.

La liberté de consentir ou de dire non, la liberté de se taire ou d'objecter, la liberté de provoquer ou pas une relance de la réflexion sur la décision à prendre ou à exécuter, la liberté de rappeler ou non la loi et l'intérêt public, aussi minimes et fragiles soient-elles, restent des libertés fondamentales d'un cadre de la fonction publique. Il nous appartient de le rappeler chaque fois que nécessaire.

### NOTRE CONSEIL

La liberté d'expression ne vaut que si l'on s'en sert. Ne vous laissez pas intimider. Et privilégiez les expressions collectives, plus difficilement condamnables. La reconnaissance du fait syndical sert aussi à cela.

## FICHE N° 16

# L'irresponsabilité des organisations

Les pratiques de gouvernance en l'absence de projets politiques mobilisateurs engendrent diverses formes de déresponsabilisation. Les exécutifs territoriaux s'enferment dans un pilotage à ultra-court terme révélateur d'une absence de vision et de pilotage réels. L'action publique privilégie le visible à l'efficacité. On vit dans un mensonge généralisé. Moins les services fonctionnent et plus on produit de chiffres. Même le médiateur de la République déplore la distorsion de plus en plus marquée entre la réalité vécue par les administrés et le reflet qu'en donnent les multiples indicateurs dont disposent les services de l'État. L'encadrement se démotive. 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.

Celui qui est préoccupé par son ascension sociale ou veut éviter sa chute va, « jouer le jeu » des règles sociales instituées, en majorité non écrites, et chercher le pouvoir de « faire » ces règles, en les construisant ou en les déconstruisant à travers des réseaux et des relations d'influence, jusqu'à atteindre l'arbitraire complet.

Au niveau des collectivités, il n'est pas rare de trouver 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, comme expliqué ci-dessus. 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 pour la chose publique, 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 aspects symboliques, psychosociaux, 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° 17

# Les difficultés de positionnement des cadres

Les positions d'encadrement créent une grande diversité de rapports à l'entreprise, de positions hiérarchiques, de postures professionnelles et certaines positions de pouvoir, qui confèrent en retour des responsabilités particulières, lesquelles vont bien au-delà de la seule subordination salariale.

Les cadres sont mis en situation de voir se dessiner les contours d'une possible situation de travail épanouissante. Or, ils sont aussi ceux dont on attend un engagement complet pour mettre en œuvre la stratégie de la collectivité, ceux sur qui sont renvoyées les responsabilités en matière d'objectifs et de risques, ceux qui souffrent le plus de la perte de maîtrise sur la stratégie de la collectivité et sur les moyens alloués à leur mission.

L'environnement institutionnel est donc, actuellement, assez défavorable. Faute d'ambitions politiques importantes, que traduit, notamment, le net recul de la participation démocratique, les modes de gouvernance interne des collectivités territoriales privilégient les approches gestionnaires et technicistes. Les élus se défont de l'élaboration même des politiques publiques aux motifs de concertation et de « nouvelle gouvernance ». Dans un système où les élus sont à la fois maîtres des objectifs et des moyens d'y parvenir, la confusion entre le politique et l'administratif est fréquente, pouvant aller jusqu'à l'inversion des rôles : l'élus se prend pour un chef de service tandis que le cadre ambitionne de définir les politiques. L'ampleur du pouvoir des élus leur

permet aussi, souvent, de « doubler » les hiérarchies publiques figurant sur l'organigramme par un fonctionnement réel caché fondé sur le clientélisme.

Injonctions paradoxales, dilution des responsabilités et culture de l'urgence et du changement perpétuel désorientent et font perdre au travail toute signification.

Pour retrouver une place conforme à leurs attentes, les cadres territoriaux sont en droit d'exiger que les politiques publiques qu'ils mettent en œuvre soient effectivement élaborées et écrites sous la responsabilité des élus. La bonne conduite de leur mission requiert que le gouffre ne soit pas trop béant entre ce qui figure dans les documents officiels, les instructions internes et les inscriptions budgétaires.

Notre revendication d'une présentation périodique des politiques publiques aux syndicats doit être fortement défendue et soulignée. Cela permettrait de distinguer, autant que possible, les choix politiques et les enjeux administratifs et techniques.

### NOTRE CONSEIL

Distinguez bien les missions des objectifs et exigez la clarté sur les premières. Ce sont bien elles qui fondent votre identité professionnelle et non de supposés résultats déterminés arbitrairement, le plus souvent sans référence aux missions elles-mêmes.

## FICHE N° 18

# Mérite, savoir-être et manière de servir

Le système de carrière est au fondement du droit français de la fonction publique. La garantie de l'emploi et de la carrière est assurée. L'agent fonctionnaire est propriétaire de son grade, qui marque son lien avec la fonction publique, alors que son emploi peut varier, ou même être supprimé.

Mais l'égalité est source de solidarités. Certains préfèrent la mise en concurrence qui provoque des divisions. Au nom d'une soi-disant culture de l'évaluation et du résultat, le gouvernement n'a cessé, depuis la fin des années 1980, de vouloir introduire la question du mérite dans la carrière professionnelle des fonctionnaires. Le système de notation, a été considéré comme dévoyé de sa dimension « méritante ». D'où la mise en place de « l'entretien individuel d'évaluation ».

Mais cette introduction du « mérite » vient heurter les principes mêmes du service public. Des critères tels que « l'expérience », « l'esprit d'initiative » ou « la volonté d'améliorer l'existant » laissent place à la plus grande partialité de celui qui juge, c'est-à-dire du supérieur hiérarchique ou de l'ordonnateur politique. De nouvelles notions apparaissent : « la manière de servir » du fonctionnaire et ses « qualités relationnelles ». Mais servir quoi ou qui ? La formulation autorise toutes les subjectivités et ouvre la voie à tous les abus : le public ; la collectivité ; l'autorité territoriale ; la personne investie de cette autorité ? Et que veut dire servir ? L'étymologie peut vite incliner à interpréter le terme dans le sens de la servilité, même si « servir » s'apparente aussi à « service ». L'indépendance du fonctionnaire

n'est dès lors plus assurée. Et pourquoi juger individuellement des agents alors qu'ils travaillent forcément dans un cadre collectif imposé par les principes d'égalité et de continuité du service ? Le caractère collectif du travail de la fonction publique est la base même de son efficacité.

Cette place prise par cette notion de « manière de servir » est à inscrire dans un glissement plus général de l'appréciation du travail qui vise à promouvoir le « savoir-être » au détriment du « savoir-faire ». L'objectif visé est de dévaloriser les qualifications et les professions pour promouvoir la flexibilité, la polyvalence et le remplacement de tous par n'importe qui. Il faut ajouter à cela, dans une perspective de casse des services publics et de privatisation qui passe mal, un objectif de « caporalisation » de l'action publique qui vise un refoulement de tout ce que l'attachement professionnel peut entraîner de contestation des réductions de moyens.

### NOTRE CONSEIL

Interrogez ces notions de mérite et de manière de servir. Que doit servir le fonctionnaire ? La population ? L'intérêt général ? Et qui peut s'arroger en juge de cela ? Le N+1 ? L'autorité territoriale ? Une telle prétention ne pourrait que s'appuyer sur un débat contradictoire sur le sens que l'on donne au service public et des critères d'appréciation professionnelle beaucoup plus définis qu'une sentence sur la « manière de servir » laissée au libre-arbitre d'une personne dont rien ne garantit le désintéret ou l'objectivité.

## FICHE N° 19

# Le temps de travail

La fonction et l'importance du travail ont connu en quelques années une transformation considérable de leur représentation. Le débat public était auparavant animé par de sérieuses réflexions sur la possibilité de lutter contre le chômage en réduisant la durée du travail afin de mieux le répartir. Il n'est, en effet, pas déraisonnable de penser que, dans le cadre d'une meilleure organisation du travail, compte tenu des gains de productivité et des progrès technologiques, on pourrait travailler moins en travaillant mieux, comme l'atteste l'histoire du siècle dernier.

C'est dans ce contexte que le ministère de Martine Aubry a mis en œuvre les 35 heures dans la plus grande confusion, en particulier dans la fonction publique territoriale. La réduction de la durée du travail n'a pas toujours été significative ni généralisée; elle s'est accompagnée de grandes inégalités, et de contreparties négatives : intensification, réorganisation et flexibilisation; pressions sur le salaire. Parfois, des rapports de forces favorables ont permis de préserver ou de gagner des congés supplémentaires. L'inégalité de traitement, l'iniquité qui en a résulté est aujourd'hui mise en avant pour remettre en cause le temps de travail dans la fonction publique.

Mais les relations entre le travail et le temps apparaissent aujourd'hui bien plus complexes. Nombre de cadres ou de professionnels hautement qualifiés, tout en étant très impliqués, peuvent moduler leur engagement

professionnel. Mais ils s'en trouvent souvent du même coup piégés – y compris en étant contraints de prolonger chez eux leur activité – faute de pouvoir peser individuellement et collectivement sur la définition de leurs objectifs. La libération effective de temps ne peut plus se penser sans émancipation dans le travail, une démarche offensive nécessite d'affronter cette question.

Parce que nous récusons le discours austéritaire dominant, nous affirmons que le temps de travail peut et doit être encore réduit. C'est le sens que la CGT donne à sa revendication d'une réduction légale de la durée du travail à 32 heures hebdomadaires.

Parallèlement, les conditions de travail doivent se relâcher. Des temps libérés s'imposent pour permettre aux salariés de débattre leur travail et de se le réapproprier : des espaces d'échanges entre salariés de même niveau hiérarchiques, des espaces d'échanges avec les supérieurs hiérarchiques, l'augmentation des droits syndicaux.

### NOTRE CONSEIL

Refusez les discours de stigmatisation quand le travail manque à des millions de personnes en France et qu'un temps de travail partiel imposé se généralise dans beaucoup de secteurs. Exigez le temps de travailler moins, mieux et de permettre à tous d'avoir une activité sociale.

## FICHE N° 20

# La négation du travail bien fait collectivement

L'idéologie managériale qui a pénétré les services publics territoriaux comme les autres services publics légitime le discours — pour les décideurs qu'ils soient élus ou dirigeants — de la nécessité pour les cadres territoriaux de se conformer à des décisions économiques incontournables, prises en dehors d'eux.

La réduction continue et drastique des budgets publics donne toute latitude aux injonctions de « bon sens » de réduction du périmètre des services à marche forcée avec son corolaire de compression des effectifs, de raccourcissement des délais de mise en œuvre des activités, de réorganisation des services autour du concept d'efficacité sur la base de tableaux de bord quantitatifs.

Dans cet exercice, la part de la réflexion, de l'analyse des besoins et des activités sur le moyen ou long terme, n'est plus la priorité. L'échange entre pairs intervenant sur des champs d'activité conjoints est souvent considéré comme une perte de temps. Le travail s'atomise et les concurrences entre services, entre cadres, voire entre des équipes entières s'accroissent.

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 la mise en œuvre des services publics, 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 services 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 publics au plus près des besoins sociaux.

La pensée managériale, progressivement, tue toutes les formes de pensée. Les « managers » — qui se nomment comme cela après qu'ils aient fait des formations au « management » — 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, d'interrogation des choix, d'interrogation des pratiques. Sortez de l'isolement auquel sont destinés les cadres dans ces organisations de travail atomisées. 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 », de « l'action-réaction ». Analysez réellement les solutions de « bon sens à court terme » et privilégiez le long terme sur l'immédiateté.

## FICHE N° 21

# L'isolement favorisé

Depuis les années 1970, tout est fait pour individualiser la gestion des salariés et l'organisation de leur travail, pour défaire les collectifs qui étaient les lieux emblématiques de la solidarité, de la transmission de connaissances, de savoir-faire. 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 recherché dans la présence sur le lieu de travail. Ce confinement peut prendre des formes multiples. 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, assumé par ses collègues, d'un agent qui ne se trouverait pas au même niveau ou dans le même état d'esprit que le reste du groupe. Dans ces conditions, certains s'emploieront, néanmoins, à sauver les apparences. Certains prendront le café le matin en petit groupe, d'autres glisseront quelques plaisanteries en réunion, comme s'il y avait vraiment un plaisir à être ensemble. Mais derrière la façade, la solitude au travail est désormais profonde.

Ces formes d'isolement visent à fragiliser les salariés. 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. Pour fabriquer une chemise, il a fallu le concours de milliers de personnes, disait déjà Adam Smith. C'est grâce à cela que si l'homme transforme la nature par le travail, il se transforme également lui-même dans le travail. 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, 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 ?

### NOTRE CONSEIL

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° 22

# 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° 23

# Le développement des technologies d'information et de communication

Des débuts de l'informatisation des collectivités territoriales (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 et la mise en concurrence, 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. Dès lors, s'ouvre nécessairement un conflit autour de la finalité de ces derniers. Il suffit pour s'en convaincre de lire ce que dit la Cour des comptes en conclusion de son rapport de mai 2015 sur le CNFPT : « *L'exemple du CNFPT illustre toute la difficulté pour les pouvoirs publics à tirer de ces investissements [les outils numériques] une réduction du niveau de la dépense publique, notamment à travers les dépenses de personnel* ». Pour l'idéologie libérale, les gains de productivité permis par les nouvelles technologies doivent uniquement servir à réduire le coût des services publics. L'éventuelle alternative de voir, grâce à ces outils, le travail rendu moins pénible, plus intéressant, et mobilisant moins de temps lui est tout aussi étrangère que celle consistant à penser que les gains de productivité dans les services publics pourraient aussi servir à les étendre pour couvrir des besoins aujourd'hui non satisfaits.

### NOTRE CONSEIL

Le développement des NTIC est véritablement une nouvelle révolution économique, mais il n'est pas certain qu'elle soit automatiquement profitable au monde du travail. La mise en place de nouveaux outils est toujours l'enjeu d'un changement des conditions de travail et de ses finalités. Ne subissez pas ces modifications. Exigez qu'elles vous apportent quelque chose et qu'elles servent l'intérêt commun. L'organisation collective est tout aussi nécessaire pour intervenir sur les questions technologiques.

## FICHE N° 24

# La réforme territoriale : une occasion d'accélérer la déstabilisation

Mutualisations, fusions de services, réorganisations totales accompagnent généralement les nouvelles collectivités issues des réformes territoriales successives. Ces restructurations, extrêmement rapides et très brutales, se font généralement dans le mépris total des salariés, de leurs intérêts comme de leur avis.

Les délocalisations d'agents, les changements de missions, de directions, d'équipes, de collègues, de lieux, de temps de trajet, s'ajoutent au changement imposé d'employeur. Elles génèrent des inquiétudes légitimes dont le législateur n'a tenu aucun compte. Les exécutifs locaux en charge de la mise en œuvre de ces réformes suivent généralement l'exemple de l'État et ignorent totalement les bouleversements personnels induits par ces changements de situation. Les restructurations provoquées par les réformes territoriales se font au pas de charge, le plus souvent sans concertation, sans explications, sans accompagnement. Les cadres sont débarqués de leur direction pour être transférés ailleurs, quand on ne leur demande pas tout bonnement de postuler sur leur propre poste, en concurrence avec des collègues avec lesquels ils avaient parfois construit d'importants projets en commun.

Ce mépris affiché cache mal le profond désarroi dans lequel se trouvent les exécutifs locaux et leurs directions générales qui subissent des réformes régressives et se considèrent contraints à les accompagner. Affaiblis, parce qu'en carence de projet politique mobilisateur et porteurs de choix conduisant au démantè-

lement du service public, les élus transfèrent sur leur chaîne de commandement et sur l'ensemble des agents les effets de leur déstabilisation. Les administrations ne sont alors plus tournées que sur elles-mêmes : il faut réorganiser pour réorganiser, le sens de l'action publique est oublié, toute énergie est employée à régler les problèmes internes. Un « champ clos » dirait Bourdieu. Lorsque l'exigence de performance est vidée de sens, elle ne peut que générer de la frustration et du malaise.

C'est ainsi que la conduite du changement devient un thème de l'action publique sur lequel des experts vont pouvoir théoriser à loisir. Des formations managériales seront organisées en nombre pour disséquer les différents facteurs d'évolution et les modalités d'action permettant « d'anticiper les tensions ». Pendant ce temps-là, l'éradication du service public ouvre des marchés tant convoités par le secteur privé.

### NOTRE CONSEIL

Exigez le dialogue social dès l'origine des projets de regroupement et à l'échelle des nouvelles entités. L'absence d'institutions représentatives n'empêche pas de forcer le dialogue avec les organisations syndicales et le rapport de forces peut imposer des dispositions permettant, au moment même de la conception des restructurations, le respect de conditions d'emploi et de travail que les agents se sont construites au cours de leurs trajectoires personnelles.

## FICHE N° 25

# Dénoncer l'idéologie

C'est curieusement à Rousseau que l'on doit, dans « l'Emile », la meilleure explication du travail idéologique : « Il n'y a point d'assujettissement si parfait que celui qui garde l'apparence de la liberté ; on captive ainsi la volonté même ».

L'idéologie se mêle à ce qu'on pourrait d'abord prendre pour son contraire, la connaissance et la science. Le « management » est une idéologie en ce qu'il a pour fonction d'empêcher l'interrogation sur les fondements, la légitimité et l'évolution de l'ordre social. Cette idéologie est assez totalisante et se décline, avec un discours qui se veut cohérent et rationnel, sur différents niveaux. La guerre économique et le nécessaire consensus pour y répondre – le « management » étant présenté à la fois comme le général de la guerre économique et un modèle de la bienveillance – en sont un. L'impératif de gestion en est un autre : tout devrait se gérer, on ne s'interroge plus sur le fait que l'entreprise pourrait n'être qu'un facteur de l'humain, c'est le facteur humain qui ne serait qu'un facteur de l'entreprise parmi d'autres. Un autre niveau est celui de la responsabilité : l'accent est mis sur l'individu au détriment de l'organisation. Et essentiellement, peut-être, le niveau du travail qui ne pourrait se concevoir sans la figure tutélaire de l'employeur, grand magicien qui transformerait l'activité humaine improductive en résultats économiques garantissant notre bonheur. Ce ne serait pas le travail qui serait à l'origine de la richesse, mais le capital. Le « management » se présente ainsi comme l'indispensable aiguillon du travailleur qui, sans lui, ne ferait que tirer au flanc et ne serait qu'un coût pour la société.

L'idéologie managériale, comme toutes les idéologies, tire sa force de son acceptation par ceux qui en sont victimes. Son allié principal est le consensus apparent qui semble régner sur sa rationalisation. Légitimation d'autant plus forte que l'isolement des cadres empêche tout débat et que toute contestation est très mal vécue par nos hiérarchies. Mais l'idéologie est faible, car elle ne résiste pas au débat. Dès qu'elle est discutée, elle perd de sa superbe, ne résistant pas au constat de la réalité vécue. L'idéologie managériale est la combinaison d'une extrême puissance, celle des moyens de sa diffusion, et de la fragilité interne de son argumentaire propre, exigeant le recours permanent à la censure et à la manipulation, ainsi que l'emploi de la force à la moindre fissure dans l'édifice.

L'encadrement a un rôle particulier dans ces enjeux de compréhension et d'interprétation du fonctionnement des collectivités. Tout à la fois vecteur réquisitionné de l'idéologie managériale et victime de cette dernière, donneur d'ordres au comportement très étroitement surveillé, il n'est que rarement en capacité d'affirmer ses positions au grand jour. Mais un moyen existe pour ouvrir le débat sur les enjeux du travail, l'expression collective des syndicats.

### NOTRE CONSEIL

L'idéologie managériale a une puissante réalité faite de dispositifs productifs, de relations sociales, de moyens de pouvoir, d'institutions normatives, de pratiques réglées et de représentations objectivées. Dénoncer cette idéologie implique d'intervenir sur chacun de ces aspects. Il vaut donc mieux s'y mettre à plusieurs.

## FICHE N° 26

# La difficulté à identifier l'adversaire

Les agents territoriaux luttent pour leurs conditions de travail et pour le service public. Ces luttes sont dirigées contre les gestionnaires territoriaux que sont les collectivités locales. Elles s'articulent à une dénonciation des orientations politiques gouvernementales qui étranglent celles-ci en réduisant leur dotation budgétaire. L'adresse vers laquelle se dirigent les revendications est donc complexe : dans certains cas, les personnels trouvent des gestionnaires désarmés, compréhensifs, voire dans certains cas sur des luttes convergentes ; dans d'autres cas, ils rencontrent une complicité idéologique de leurs élus avec le gouvernement et doivent les affronter d'un même mouvement local et national.

Un élément supplémentaire de brouillage est introduit par le passage de la notion même de gouvernement à celle de gouvernance. Les institutions politiques élues se désresponsabilisent dans des instances où dominent différents types d'experts et de « décideurs ». La « gouvernance locale » est réduite à une gestion encadrée par des contraintes imposées. Plus personne ne sait qui est responsable de quoi ni à quel niveau.

L'idéologie managériale introduit un nouvel échelon de complexité. La pratique managériale se donne à voir, en effet, comme une partition orchestrée sans chef d'orchestre, autrement dit comme une réalité à double face, structurée et structurante : structurée par des normes sans cesse réévaluées et pour lesquelles il faudrait se tenir « à la page », et ancrée dans une intériorisation du discours dominant. La réalité sociale serait dépourvue

d'intentionnalité, seule notre pratique personnelle ferait sens.

À l'image des émissions de télé-réalité, le discours managérial nous martèle que chacun est toujours seul face à tous, que le travail est un jeu pour les durs. Ce qui est mis en scène, c'est la jetabilité, l'interchangeabilité et l'exclusion. Il est inutile de s'allier pour mieux faire, puisque tout autre, au bout du compte, ne peut être qu'un concurrent. Les collègues de travail sont mis dans un jeu à sommes nulles, le vainqueur gagne ce que les autres perdent. Il est implicite qu'on recommence toujours à zéro, qu'il n'y a pas de leçons à tirer du passé, que toute expérience acquise ne sert à rien.

Si on se laisse prendre au jeu, les orientations politiques n'apparaissent plus que comme un arrière-plan plus ou moins figé. Les effets de domination en sont plus difficilement imputables à un acteur identifiable et doté d'une intention. C'est ainsi qu'on en arrive à vouloir traiter des effets sans en interroger les causes.

### NOTRE CONSEIL

Il n'y a pas de servitude volontaire, il n'y a que des déprimés entretenues. Dans une société de spectacle-marchandise où l'on va jusqu'à enseigner « l'art de se vendre » et le culte imbécile de l'évaluation chiffrée, une analyse précise, rigoureuse, démasquant la réalité voilée que l'on nous propose est plus que nécessaire. Seule une organisation pérenne sur le lieu de travail peut répondre à cette nécessité. Organisez-vous avec la CGT.

## FICHE N° 27

# Y-a-t-il une réponse managériale à la faillite du « management ? »

François Dupuy, spécialiste reconnu, publie « Lost in management », dont le succès atteste que l'ouvrage est en adéquation avec une certaine attente. Deux évolutions sont décrites. L'une est globale : le « management » alimente démotivation et défiance là où il devait desserrer les contraintes bureaucratiques. La fuite en avant dans la mise sous tension des organisations au nom d'une exigence de performance vidée de sens, la proclamation de valeurs déconnectées de la réalité du travail, les réorganisations à jet continu sont perçues comme insupportables. L'autre est spécifique à la sphère publique : banalisation de la relation de service public par la requalification de l'usager en client, concurrence érigée en nouveau mode de relation sociale, réduction de la performance à ses dimensions quantifiables et financières. Le management public qui se présentait comme une stratégie de cantonnement du marché s'est avéré être une entreprise d'éradication du service public par le marché.

Ce diagnostic converge avec une diversité de courants critiques au sein même des sciences de gestion. Mais celles-ci sont-elles à la source du problème ? Serait-ce un déficit d'expertise de la part des « managers », pas assez au fait des dernières trouvailles, elles-mêmes appelées rapidement à l'obsolescence ? Il suffirait de former au « management » plus de cadres et davantage pour de meilleurs résultats ?

Une telle proposition ne peut que laisser perplexes. Le fait de se parer du nom de science pour penser et promouvoir des organisations du travail qui relèvent par nature de choix politiques et sociaux, n'est-il pas à l'origine des dérives

mêmes qu'il s'agit ici de stopper ? La perte de sens et de finalité du travail est induite par le détournement organisé et systématique des missions de service public au bénéfice d'une privatisation toujours plus vorace de ces services. Ce sont des choix opérés bien en amont des situations concrètes de travail, mais qui pèsent sur leurs ressources et leurs objectifs.

Dans les services publics, la matière travaillée a la forme du service rendu, de la relation à l'autre. Les « problèmes de conscience » soulevés dans le geste de travail le plus ordinaire entre le vrai ou le faux, le juste et l'injuste se multiplient. Aucune procédure passe-partout ne permet d'affronter cela. Pour être efficace, il faut inventer, créer, échanger dans des collectifs dignes de ce nom, où la pensée puisse progresser et circuler. Ce « travail sur le travail », qui est un effort de création collective, prend du temps, demande des moyens et surtout ne se voit pas à l'œil nu. Bien travailler impose toujours de prêter attention à des aspects de la situation de travail que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir. Est-il possible ou pas de faire un travail de qualité, un travail dans lequel on puisse se reconnaître ? La réponse à cette question n'est pas technique, elle est fondamentalement politique.

### NOTRE CONSEIL

Écartez-vous des faux-semblants. Sortez de ce jeu de dupes et réclamez du temps pour débattre de votre travail. Les solutions ne pourront faire l'économie de cette nécessaire confrontation.

## FICHE N° 28

# Le « management » à l'aune de l'efficacité

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. Le philosophe Ivan Illich avait, dans les années 1970, expliqué comment les systèmes d'organisation peuvent devenir contre-productifs en s'autonomisant des actions de travail, et comment plus ils prospèrent plus ils deviennent parasitaires.

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.

Aujourd'hui, dans bien des endroits, les agents 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

mutuelle. Au bout du compte, la qualité du travail se détériore tout en provoquant davantage de mal-être.

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. D'autre part, un système de gestion produit des processus et des ratios cohérents entre eux. 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

Élevez d'un cran le débat sur l'évaluation. Comment fonctionnent les politiques publiques ? Sont-elles efficaces ? Quelle qualité du service rendu ? Qu'est-ce qui est perdu dans les changements ? Et quand on vous parle d'efficience, renvoyez à l'efficacité.

## FICHE N° 29

# Un statut renforcé

En 1983, les agents publics des collectivités territoriales sont devenus fonctionnaires et le sont restés depuis. L'architecture du statut général unifié reposait sur trois principes : l'égalité, l'indépendance du fonctionnaire vis-à-vis du pouvoir politique, la responsabilité par lequel le fonctionnaire doit rendre compte de sa mission.

Cependant, le statut a subi de multiples régressions dès la loi de 1987, dite « loi Galland », qui a réintroduit des éléments de fonction publique d'emploi dans l'ensemble du statut général. Le texte a rétabli la liste d'aptitude au lieu du classement par ordre du concours, introduisant le système des « reçus-collés ». Il a remplacé les corps par des cadres d'emploi, affectant la comparabilité des fonctions publiques et la garantie de mobilité. Il a, enfin, encouragé le recours aux contractuels. Au total, plus de 300 modifications réglementaires, quasiment toutes régressives, ont été introduites depuis.

Ce statut, même affaibli, a l'immense mérite de garantir le principe d'indépendance du fonctionnaire fondé sur la séparation du grade et de l'emploi pour éviter les pressions politiques, économiques ou l'arbitraire administratif. Le principe de carrière est théoriquement garanti quels que soient les désaccords qui peuvent vous opposer au donneur d'ordres. Bien sûr, ce principe est lui aussi très attaqué : l'introduction des contractuels, des emplois fonctionnels, des primes au mérite, des évaluations pesant sur l'avancement tendent à affaiblir la règle. Mais le statut reste un atout précieux, en particulier pour les cadres, permettant de résister

à la soumission que l'idéologie managériale cherche à imposer.

Contrairement à ce qui se dit parfois, le statut n'est pas revendiqué comme un privilège pour les fonctionnaires. La CGT revendique, pour le secteur privé, un statut du travailleur salarié qui attache des droits à la personne et non seulement à l'emploi. Car tout l'enjeu du travail est là : tant que les droits sont attachés à l'emploi, la pression du chômage pèse négativement sur l'exercice de ces droits. Il faut, au contraire, développer des droits collectifs et des droits attachés à la personne et inaliénables à l'emploi.

C'est pourquoi la reconquête d'un statut de la fonction publique réhabilitant les principes d'égalité (salaires reposant sur des grilles indiciaires et sans primes visant à les distinguer les uns des autres), d'indépendance (droit à la carrière garanti, indépendamment des appréciations hiérarchiques et gestion collective des carrières) et de responsabilité (clarté des missions) serait un atout puissant pour contrer plusieurs moyens managériaux : l'individualisation, la mise en concurrence et le chantage à l'emploi.

### NOTRE CONSEIL

Ne rentrez pas dans le piège du jugement et de la distinction des personnes. Le travail n'a pas besoin d'être un lieu d'affrontement entre agents. Les conditions techniques et financières existent pour que tous puissent y trouver leur place et s'y épanouir. Battez-vous, avec la CGT, pour un meilleur statut.



## FICHE N° 30

# 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 machinique de l'information.

Or, les services publics, tout autant que le secteur privé, 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. Une intelligence pratique est mobilisée par les agents à tous les niveaux, et cela de façon très collective. Il y a des transferts de savoirs qui se font entre les gens, et c'est par leurs relations que se développe une conscience professionnelle élevée. Celle-ci 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.

La reconnaissance de la professionnalisation – qui fait, par exemple, qu'on ne passe plus facilement d'une DRH à un service financier, ou d'un service d'espaces verts à un service informatique même si, théoriquement, les cadres d'emploi devraient assurer une mobilité fluide de l'un à l'autre – est nécessaire pour capitaliser le niveau de qualification nécessaire à l'exercice professionnel. En d'autres termes, le maintien en catégorie C des trois quarts des emplois de la fonction publique territoriale est un déni de reconnaissance du niveau d'expertise requis pour exercer ces emplois et un formidable atout du « management » pour dévaloriser le travail réel.

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 le positionnement des emplois ouverts à des cadres d'emploi de niveaux différents. Cette méthode sert à exiger des compétences d'un niveau supérieur à celui de la reconnaissance salariale accordée à l'agent recruté. Si le niveau de technicité s'élève, le niveau de reconnaissance des emplois doit s'élever aussi.

## FICHE N° 31

# Revendiquer de nouveaux droits

Le lien apparaît clair entre les formes de pouvoir qui régissent les collectivités territoriales et les relations humaines qui s'y développent. Les administrations exigent que nous soyons obéissants et serviles.

Cette situation appelle des mesures énergiques visant à restaurer dans nos administrations des capacités d'expression et de débat. Il s'agit principalement de réactiver le « droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail », défini à l'article L. 2281-1 du Code du travail.

### **Cela passe par la revendication de nouveaux droits, individuels tout d'abord :**

- Instaurer un droit d'expression interne pour équilibrer l'obligation de discrétion professionnelle. Aucune sanction ne pourrait procéder d'un droit normal à l'expression.
- Instaurer un droit au refus et à proposition alternative sur le modèle du droit de retrait.
- Supprimer l'évaluation individuelle qui pourrait être avantageusement remplacée par une évaluation collective incluant l'interrogation sur la concordance des objectifs et des moyens.

### **La revendication de nouveaux droits collectifs ensuite :**

- Prévoir que 10 % du temps de travail soit consacré à des espaces d'échanges, entre salariés d'abord, puis entre les salariés et leur hiérarchie, sur les difficultés posées par le travail.
- Doubler l'heure d'information syndicale mensuelle.
- Accroître la durée des autorisations spéciales d'absences aux organisations syndicales afin

qu'elles puissent développer leur activité au plus près du travail.

- L'avis des organisations syndicales rendu obligatoire pour certaines délibérations des assemblées territoriales (budget de la collectivité, marchés publics, décisions de délégations de services publics et de sous-traitances).
- Des négociations annuelles obligatoires avec les organisations syndicales devraient, par exemple, porter sur la définition des politiques publiques (ce qui obligerait à les écrire), les objectifs des collectivités territoriales, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, les conditions de travail, etc.
- Les comités techniques devraient voir le champ de leur consultation étendu au budget de la collectivité, aux marchés publics, aux décisions de délégations de services publics et aux sous-traitances, à la définition des objectifs assignés aux services et aux bilans des évaluations réalisées.
- Le droit d'alerte du CHSCT, cantonné aux risques graves, doit être étendu aux risques organisationnels.

### NOTRE CONSEIL

Reconstruire des collectifs de travail, participer aux décisions qui sont prises sur le lieu de travail, avoir le droit d'être informé, consulté et habilité à s'exprimer sur les décisions qui concernent son travail semblent des batailles nécessaires pour contrer ces dérives managériales que nous connaissons.

## FICHE N° 32

# Remettre en débat le besoin de collectif

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

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

Là où la logique disciplinaire produit ses plus terribles effets : celui des procédures de travail, des relations de surveillance entre niveaux hiérarchiques, des humiliantes séances d'entretien

individuel, une certaine désobéissance est pratiquée ici et là et elle révèle un certain refus des normes qui consiste à refuser de se faire soi-même l'agent de son propre asservissement et de celui des autres.

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

### NOTRE CONSEIL

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



# REJOINDRE L'UFICT C'EST :

- Faire corps avec près de 8 000 autres ICTAM de la Fonction publique territoriale qui ont rejoint l'UFICT pour peser ensemble sur le cours de leur vie.
- La possibilité d'une participation active au large rassemblement capable de faire prévaloir les intérêts concordants de l'ensemble du monde du travail.
- La possibilité d'être candidat à la participation aux différentes instances de dialogue social.
- Des collectifs de travail pour des réflexions partagées et l'élaboration de revendications spécifiques.
- Un accueil dans un syndicat qui vous convient.
- Recevoir le journal de l'UGICT, Options, à l'adresse de votre choix.



## Bulletin d'adhésion

Je souhaite :  prendre contact  me syndiquer  participer à une formation d'accueil

Nom – Prénom : .....

Adresse personnelle : .....

Collectivité ou établissement : .....

Téléphone : ..... Email : .....

Bulletin à retourner à : UFICT — Fédération des Services publics CGT — Case 547 — 263 rue de Paris 93515 MONTREUIL — [ufict@fdsp.cgt.fr](mailto:ufict@fdsp.cgt.fr) ou à remettre à un militant CGT

