



Mise en concurrence
des uns et des autres

Compression
des effectifs

Mobilité

**CHASSE
AUX TEMPS MORTS**

Rationalisation

Bureaucratie
excessive

**VIOLENCE
des relations
de travail**

ISOLEMENT

**PRESSIONS
INDIVIDUELLES**

chasse aux
"vilains canards"
ceux qui ont la malchance d'être
affaiblis pour une raison quelconque

Pourquoi un tel malaise chez les cadres de la Fonction publique territoriale ?

Cette publication traite d'un phénomène généralisé : la difficulté croissante pour les cadres des collectivités locales à faire bien et sereinement leur travail. Et cette évolution se constate partout, dans pratiquement toutes les collectivités.

Les cadres connaissent désormais la perte de repères, de sens, jusqu'au mal-être ou à la souffrance au travail. Alors que les nouvelles technologies sont censées alléger les peines physiques et que la durée légale du travail n'est que de trente-cinq heures, voilà qu'apparaît une image lugubre de l'activité professionnelle, associée à la mort ou à la privation de vie : il faut avoir les nerfs solides pour continuer à aimer son travail dans cet univers. Les gratifications se font rares et les injonctions de plus en plus paradoxales.

Cette situation est consécutive à la pénétration de l'idéologie managériale dans les entreprises et les administrations, sous la pression de diverses orientations politiques. L'idée sous-jacente serait que l'Etat vit au dessus de ses moyens et que les services publics universels ne seraient plus adaptés à la situation de récession que nous connaissons, et qui produit son lot de chômage et de pauvreté. C'est une idée fautive, bien entendu : la fortune cumulée des milliardaires dans le monde est de 5 400 milliards de dollars (classement Forbes 2013) et l'essentiel des dividendes versés aux actionnaires (210 milliards d'euros en 2010, rien qu'en France, presque l'équivalent du budget de l'Etat) va croupir dans les paradis fiscaux (estimés à 32 000 milliards de dollars).

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

C'est ce que nous vous proposons de mettre en débat.

Discrimination

évaluation
personnalisée

Réorganisations
successives

Individualisation

**PRESSIONS
COLLECTIVES**

**Harcelement
moral**

Les collectivités locales accusées de vivre au-dessus de leurs moyens

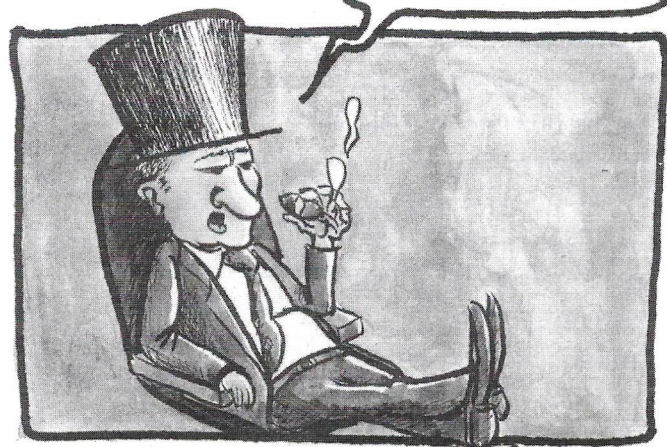
Les dotations financières de l'Etat aux collectivités, après avoir été gelées, seront rognées de 4,5 milliards €, d'ici 2015, pour assurer le pacte de compétitivité qui prévoit 20 milliards € de cadeaux fiscaux aux entreprises. Le motif officiel de réduction de la dette vient de tomber. Car cette dernière, loin de se résorber, continue à augmenter : elle est passée au 1^{er} trimestre 2013 de 90,2% à 91,9% du PIB. A la vérité, l'austérité n'est pas un mal nécessaire mais un objectif politique d'aggravation des inégalités : prendre aux pauvres pour continuer à donner aux riches. D'un côté, les salaires directs sont laminés par l'augmentation des prix des produits de première nécessité. De l'autre, on s'attaque aux salaires socialisés

- retraite, sécurité sociale, allocations familiales - et aux services publics qui avaient été soustraits à la logique marchande.

Les dividendes versés aux actionnaires augmentent - 44,6 milliards en 2011, pour les seules entreprises du CAC 40 - ; la Banque centrale européenne prête 1 000 milliards aux banques privées à un taux de 1% et celles-ci prêtent à leur tour aux Etats à un taux se situant entre 4 et 6%. Curieusement, ce n'est ni des banques,

ni des actionnaires qu'on dit qu'ils coûtent trop cher, mais des services publics. Rien ne peut justifier un tel cynisme. Il ne faut pas seulement préserver les services publics, il faut les étendre et les développer. Et il y a les moyens pour cela !

IL FAUDRA TRAVAILLER PLUS POUR FINANCER MES DIVIDENDES!



Dessin de Bésot, alias Stéphane Paris, 23 ans, Lyon.

La faute aux Britanniques...

Amaigrir l'Etat, réduire les interventions publiques, combattre la pesanteur des fonctionnements démocratiques, telle est la vocation du New Public Management, un mouvement qui imprègne la plupart des « réformes » entreprises dans les pays occidentaux depuis le début des années 1980. Porté par certains hommes politiques, dont 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, et notamment en France. Contractualisation et évaluation dans l'Etat, 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. Des objectifs qui ont conduit, par exemple, à placer les agents des administrations locales et nationales dans une justification quasi permanente de leurs activités et résultats, nourrissant, ironie du sort, un gonflement de l'activité bureaucratique censée être combattue par cette politique.

Résumé d'un article du Monde Diplomatique de décembre 2009.

Rapport de la Cour des Comptes sur les finances publiques locales

Pression sur les moyens consacrés à l'emploi et aux services publics ; contrôle accru des arrêts maladie des agents ; mise en cause des politiques d'avancement d'échelon et de grade jugées trop généreuses.... La CGT déplore que la Cour des Comptes vienne alimenter le mythe populiste et totalement infondé du fonctionnaire privilégié. Le pourcentage d'augmentation du nombre d'agents territoriaux (+50 % depuis 1985) est certes conséquent mais doit être largement relativisé. Il s'explique en effet pour une part essentielle par des transferts de missions de l'Etat ainsi que par des créations de postes consécutives au désengagement de l'Etat sur nombre de ses missions. Loin de constituer une aberration, la croissance des effectifs territoriaux s'inscrit en réalité dans une reconfiguration de l'action publique marquée par le recul de l'Etat et un fort développement des besoins de service public lié à la croissance démographique.

L'idéologie managériale

La dimension idéologique de l'utilisation du « management », du mot lui-même dans la communication d'entreprise et dans tout l'environnement économique a une portée immense sur le vécu quotidien des cadres.

Vincent de Gaulejac y voit là l'émergence d'une nouvelle forme de pouvoir. Une idéologie de la gestion qui, partant des entreprises multinationales se diffuse ensuite vers les services publics ou les entreprises du tiers secteur pour atteindre la structure familiale et l'individu. Tout devrait se gérer. On ne s'interroge plus sur le fait que l'entreprise pourrait n'être qu'un facteur de l'humain. Le facteur humain ne serait qu'un facteur de l'entreprise parmi d'autres.

Danielle Linhart montre pourtant très bien comment, là où l'affirmation d'un langage managérial est d'introduction récente, « Dans le secteur public, les agents sont souvent très impliqués dans leur travail, s'identifient à leurs

institutions et à leurs missions, sont capables de se dépenser de façon désintéressée, sans quêter en permanence de la reconnaissance ». Cet engagement est si fort, qu'il rend le secteur privé envieux, développe-t-elle. « Lorsque les conditions s'y prêtent, on voit s'affirmer une conscience professionnelle moulée dans la spécificité du service public. [...] Quand la hiérarchie laisse faire, certains se livrent légitimement à des interprétations du règlement, car ils se sentent investis de leur mission, qu'ils personnalisent au point de l'aménager en fonction des situations. Ils le font toujours comme défenseurs du rôle de l'Etat, pour appliquer ses principes fédérateurs»(1).

Le développement de la nouvelle gestion publique, même parcellaire, même bricolé, indique que l'on passe progressivement de logiques collectives à une logique du travail individualisé. Ce qui se joue avec ces nouvelles formules magiques – l'évaluation, la performan-

ce, le contrat, la gouvernance, etc. – ne tient pas seulement à des considérations économiques mais au fait que les fonctionnaires sont progressivement « dépossédés » de leur travail, réduit à des statistiques et traduit en logiques purement formelles et en chiffres abstraits dont la seule utilité est de tout ramener à la seule dimension financière (2).

(1) Danielle Linhart : « Comment l'entreprise usurpe les valeurs du service public », *le Monde diplomatique* - 09/09.

(2) Luc Rouban : « Fonctionnaires, la fin du mérite républicain », *L'Humanité* 08/04/13.



L'ambiguïté entretenue autour du mot

Les dictionnaires et ouvrages spécialisés définissent le management comme l'art de gérer et de décider. Cependant, note Wikipédia, le management moderne s'intéresse davantage aux problématiques concrètes de motivation, d'adhésion et d'intégration des individus.

Question : pourquoi on parle de plus en plus de « management » alors que les cadres sont toujours davantage dépossédés de pouvoir et de marges de manœuvre ? Les stratèges, ceux qui décident réellement, on les appelle les grands patrons, les chefs d'entreprise, le gouvernement, les élus, le pouvoir. On les nomme rarement « managers ». Le terme, en revanche est utilisé pour les chefs d'équipe de chez Mac Donald, qui n'ont qu'une liberté de manœuvre extrêmement restreinte.

L'utilisation exponentielle de la notion semble donc dire : « moins vous décidez, plus on va vous faire croire que vous décidez ». Ne soyons donc pas dupes, bannissons le mot de notre vocabulaire et, chaque fois que nous le rencontrons, flairons le piège qu'il recèle assurément.

La haute administration à la manœuvre

La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) écrit : « Dans la fonction publique le métier de cadre n'existe pas, ni celui de « manager ». Dans le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), le métier de cadre n'apparaît pas en tant que tel. Il est toujours accompagné d'une qualification : cadre dirigeant d'une administration centrale, cadre juridique, cadre de sûreté pénitentiaire, cadre sectoriel... Toutes précisions nécessaires pour illustrer la diversité des métiers exercés par les cadres, mais qui ne donnent pas de visibilité particulière à l'émergence du métier de cadre ou de manager public. L'importance croissante des fonctions de manager a conduit plusieurs ministères à travailler sur la définition des compétences et métiers du management. Cette démarche permet de rendre compte des activités communément exercées par les managers ainsi que des compétences managériales requises en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Au plan interministériel, « manager » est une compétence désormais officiellement reconnue par le dictionnaire interministériel des compétences » (1).

Bel exemple de manipulation langagière. Le vocabulaire managérial enrobe un projet qui reste dans l'ombre. Il s'agit de changer l'ensemble des rapports des individus à leur travail : ceux-ci n'apportent plus avec eux un métier, une qualification, le partage d'un projet collectif mais doivent désormais s'inscrire uniquement dans le rouage d'une chaîne hiérarchique à la finalité indéfinie.

1 « L'amélioration des pratiques d'encadrement », document de la DGAFP préparé pour la réunion du 21 novembre 2012, ayant pour thème « L'amélioration des pratiques d'encadrement » dans le cadre de l'agenda social 2012.

Travail :

action de l'homme qui, par l'intervention de tout son être et grâce à sa capacité d'anticipation rationnelle, maîtrise la nature pour la faire servir à ses fins et lui permettre aussi de se réaliser lui-même.

(Alain Birou : « vocabulaire pratique des sciences sociales », Editions ouvrières, Paris, 1966).

La raison d'être du « manager » : faire plus avec moins

Les maîtres-mots du management dans la fonction publique sont donc la rationalisation, l'individualisation – pour la mise en concurrence des uns et des autres – et la mobilité. S'ensuivent, sur le terrain, réorganisations successives, compression des effectifs, pressions individuelles, évaluations personnalisées, bureaucratisation excessive, discriminations, isolement, violence des relations de travail, chasse aux temps morts et aux « vilains canards » (ceux qui ont la malchance d'être affaiblis pour une raison quelconque).

Les conséquences en sont variables mais, souvent, les pratiques nouvelles importées dans les entreprises conduisent – paradoxalement – à une quasi impossibilité de faire un travail de qualité, un écrasement du travail par la procédure, des restructurations permanentes accompagnées d'un jeu de chaises musicales pour les cadres et, au bout du compte, d'une absence de pilotage. Pour les salariés, cela veut dire perte de sens du travail, autonomie réduite à l'auto-réduction (de temps, de postes, d'emplois), et parfois harcèlement, déqualification, iso-

lement. Les nouvelles organisations sont ainsi faites que la responsabilité est diluée, au point qu'il n'y a plus de sens des responsabilités.

Dans ce contexte, l'expression de désaccords ou d'objections est vue comme un crime de lèse-majesté. Pour les cadres du service public, déontologiquement très impliqués dans leur travail et habitués à s'identifier à leurs missions et à leurs institutions, le retournement est rude, et il est, à biens des égards, inacceptable.

Lean Management

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. 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.

Pourtant, 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.

La réorganisation

Pour asseoir son autorité et tenter de placer les salariés en situation d'autoexploitation, le management moderne 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. Des réorganisations permanentes, une mobilité imposée, des déménagements renouvelés 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.

Ce qu'on demande aux salariés, c'est non seulement de mobiliser des compétences, des qualifications et des savoirs au travail mais surtout de s'enrôler subjectivement et totalement pour répondre aux besoins de l'entreprise. [...] [Une méthode pour mobiliser les salariés] : la précarisation subjective du salarié par des réformes et des restructurations incessantes qui annihilent tout réseau professionnel sur lequel il peut s'appuyer.

Danielle Linhart : entretien à L'Humanité, 08/03/11.

L'isolement favorisé

« Si le travail peut faire souffrir, c'est d'abord parce qu'il est porteur de nombreuses promesses. [...] Maintenant, on ne parle plus d'organisation du travail mais de management et ça veut tout dire : le mot travail et le mot organisation sont évacués. [...] Les guides du management [...] [visent] à obtenir que n'importe qui fasse n'importe quoi. [...] Toutes ces organisations visent essentiellement à une programmation de la solitude » (*Marie Pezé : entretien à L'Humanité, 20/05/11*).

« Les directions pensent que si on ne procède pas à une certaine déstabilisation des salariés, si on ne les met pas dans un état de précarité subjective, ils résisteront et continueront à vouloir travailler selon les règles du métier, les règles du service public. [...] Il y a cette idée, dans le public, que les directions ont affaire à des fonctionnaires dont les convictions professionnelles sont archaïques. [...] Le management moderne français a tout fait depuis les années 1970 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'entreprise est devenue un lieu où le travail est une mise au défi personnelle, alors qu'auparavant c'était une expérience partagée collectivement».

(Danièle Linhart : entretien croisé avec Patrick Ackermann et Rachel Saada, L'Humanité 13/05/11).

Petite tyrannies domestiques

Evacuation 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 parti-

culièrement 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.

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 complice de cette formidable dégradation humaine qui se produit dans le travail.

L'évaluation : un instrument idéologique

En anglais *benchmarking*: technique managériale consistant à évaluer, dans une logique concurrentielle, pour s'améliorer. En d'autres termes la recette que les propriétaires d'entreprises tentent d'imposer au monde entier – pays, services, salariés, idées, etc. – sans expliquer pourquoi ce qui s'applique aux entreprises, dont la raison d'être est le profit, doit nécessairement être d'une quelconque utilité pour tout ce qui n'en relève pas.

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 princi-

aux de la perte de sens du travail. L'évaluation, en soi, n'est pas une mauvaise chose. On évalue en permanence, c'est-à-dire qu'on juge notre environnement, au cinéma ou restaurant, par exemple. Il en est de même au travail, où nous jugeons notre comportement individuel et collectif les uns avec les autres. Là, il s'agit de toute autre chose : une idéologie de l'évaluation conduite essentiellement pour exacerber la concurrence entre collègues et pour soumettre les salariés.

Cette évaluation là nous dépossède 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 du débat (sur la destination des moyens, par exemple).

Objectif auto-exploitation

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

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

Et c'est ainsi que nous courrons à l'épuisement de nos vies dans le travail.



PFR, IEF : La rémunération à la performance

La Prime de Fonctions et de Résultats (PFR) a été créée comme un outil au service de la mise en œuvre d'une GRH individualisée. La mise en place de la MAP, en remplacement de la RGPP prévoit d'ores et déjà un nouveau système, celui de l'IEF (Indemnité d'Exercice des Fonctions), dont le décret d'application n'est pas encore paru. Cette nouvelle indemnité se composera de 2 parties : une part principale mensuelle qui est liée à la fonction et au parcours professionnel de l'agent, et une partie de complément indemnitaire annuel lié aux « investissements personnels et collectifs ». Contrairement à la PFR, qui considère le régime indemnitaire acquis comme une base de référence pour l'agent, l'IEF prévoirait un maintien du régime indemnitaire pour seulement un an ! Il est bon de rappeler que les salariés de la fonction publique n'ont pas vocation à négocier individuellement leurs conditions de rémunérations. Il s'agit d'un décrochage fondamental au regard de la notion de fonction publique de carrière qui a prévalu dans la fonction publique française, et qui est garante de l'égalité de traitement des citoyens. Dans le système qui se met en place progressivement - la fonction publique d'emploi -, la situation de l'agent ne dépend plus de son grade mais de l'emploi qu'il occupe. D'où une série de risques lourds sur la situation des personnels comme sur le contenu des missions. Ce n'est plus la qualification et l'investissement de l'agent dans sa mission de service public qui détermineront sa situation mais le « résultat ».

Les solutions existent

Il est temps de reconnaître que les services publics ne sont pas une charge mais un atout pour la société, que la création, toujours plus aisée, des richesses produites devrait profiter à tous et non à quelques-uns, que les moyens existent largement pour que nous puissions travailler mieux, moins et tous.

Le budget annuel de l'ensemble des administrations publiques locales est d'environ 125 milliards d'euros. Quelques exemples permettraient de l'augmenter considérablement.

1. La fortune patrimoniale des seules familles de Liliane Bettencourt et de Bernard Arnault s'élève à 60 milliards de dollars. En prendre seulement la moitié permettrait d'augmenter ce budget (au moins une fois) de 24%.

2. Les dix premières fortunes de France l'ont vu croître de 30 milliards en douze mois, atteignant 135 milliards. La simple récupération de cette augmentation (qui, si l'on suit la tendance de ces dix dernières années, se perpétuerait) permettrait d'augmenter ce budget de façon pérenne de 24%.

3. En 2010, le montant des dividendes versés par les sociétés non financières (hormis banques et assurances) à leurs actionnaires était de 218 milliards d'euros. En prélevant seulement 57% de ces dividendes, on pourrait doubler le budget alloué aux administrations publiques locales.

4. Les aides de l'Etat aux entreprises représentent environ 71 mil-

liards d'euros dont 21 milliards pour les allègements de charges « Fillon » sur les bas salaires. En donnant ces sommes aux collectivités territoriales, on augmenterait leur budget de 57% ou de 17% pour la seule mesure sur les bas salaires. Avec certainement une bien meilleure efficacité sur l'emploi.

Depuis environ un quart de siècle, une contre-réforme fiscale est à l'œuvre. La tranche la plus élevée de l'impôt sur le revenu est passée de 65% en 1982, à 40% depuis 2007 ; dans la même période, l'impôt sur les sociétés est passé de 50% à 33,3%.

Encore ne s'agit-il ici que du taux théorique, le taux réel des entreprises du CAC 40 étant en réalité de 8%, quand celui des petites entreprises est de 28%. Cette contre-réforme a abouti à une baisse relative des recettes de l'Etat. Les déficits publics n'ont pas été creusés par l'augmentation des dépenses publiques mais par l'affaissement des recettes. Toujours moins de politiques publiques pour ceux qui en ont besoin, et toujours moins de contraintes sur ceux qui ont les moyens de contribuer financièrement au fonctionnement et à la cohésion de la société.



Souffrance au travail : signature d'un accord sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique

Le 22 octobre dernier, un accord sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique a été signé avec 8 organisations syndicales (dont la CGT) et l'ensemble des employeurs territoriaux et hospitaliers. Cet accord porte la volonté de développer, sur les trois versants de la fonction publique, une nouvelle politique de prévention des risques professionnels, plus efficace, dans laquelle les conditions de travail sont prises en compte à tous les niveaux de responsa-

bilités et dans chaque acte de gestion ou d'organisation des services.

Cet accord conduira à la mise en œuvre, par chaque employeur public, d'un plan d'évaluation et de prévention des risques d'ici à 2015, qui s'accompagnera aussi de mesures immédiates de renforcement des acteurs de la prévention : déploiement de plans de formation, développement des moyens en temps des CHS et mesures permettant l'élargissement du vivier de la médecine de prévention. Par ailleurs, cet accord porte

une attention toute particulière au rôle de l'encadrement en considérant que si, par leur place et leur rôle, les cadres peuvent participer à la prévention des risques psychosociaux, ils peuvent aussi eux-mêmes y être exposés. Parce qu'il constitue une première étape, nous devons nous l'approprier dans nos collectivités pour conduire à une réflexion plus large portant sur l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail.

Revendiquer de nouveaux droits de protection et d'intervention

Le lien apparaît clair entre les formes de pouvoir qui régissent les collectivités territoriales et les relations humaines qui s'y développent. Les administrations nous considèrent comme de simples exécutants et 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 réserve. 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.
- L'élargissement du droit syndical, par la possibilité de communication par Internet au personnel.
- 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.
- Des moyens nouveaux pour les



CHSCT : la formation générale de base prévue par la loi n'est pas suffisante, et devrait s'y ajouter un droit à la formation sur les risques avérés dans l'entreprise (risques psychosociaux, troubles musculo-squelettiques, risques majeurs). Le droit d'alerte du CHSCT, cantonné aux risques graves, doit être étendu aux risques organisationnels.

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.

Souffrance au travail Un statut peu protecteur....

Bientôt 30 ans après la loi du 26 janvier 1984, portant statut de la fonction publique territoriale, de nombreux signes nous alertent sur la dégradation des conditions de travail de territoriaux: organisations de travail en instabilité permanente, missions mal définies, méthodes managériales agressives, pertes de repère entraînent souffrance au travail et situation de détresse des agents.

Aujourd'hui le « statut » se fissure sur le dos des fonctionnaires et des bataillons de précaires du service public. Les blessures visent souvent les individus. Mais

elles atteignent aussi de plein fouet ce qui reste de collectif.

Quant est-il des droits et devoirs quand tout dérape ?

Bien peu de règles protègent efficacement des phénomènes de dépersonnalisation dans le travail, de retrait de responsabilités, et autres placardisations, atteintes à la carrière et parfois aux droits syndicaux eux mêmes....

Face à cela les agents du service public devraient pouvoir s'appuyer sur des textes solides leur permettant de prévenir

et combattre les abus au bénéfice même de la société.

Consciente de cette problématique novatrice, la Fédération des services publics de la CGT a bien pris la mesure des problèmes rencontrés. Ce n'est pas un hasard si lors de son dernier Conseil national du 19 et 20 juin 2013, elle a affirmé son intention de « mettre à l'ordre du jour de son activité, dans le cadre fédéral de défense des militants syndicaux, une action déterminée pour garantir les droits et garanties des agents qui subissent toutes formes de discriminations ».

Récréer du collectif

L'idéologie managériale, comme toutes les idéologies, tire sa force de son acceptation par ceux qui en sont les victimes. Son allié principal est le consensus apparent qui semble régner sur sa rationalité. 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. C'est pourquoi la meilleure réponse pour s'affranchir de cette idéologie est la reconstitution des collectifs pour contrer l'isolement dans lequel on cherche à nous plonger : collectifs de travail qui peuvent

se maintenir ou se reconstituer par la solidarité professionnelle, par le développement de réseaux de métiers, et lutte collective, syndicalisation, qui permettent au moins, même si les actions ne sont pas toujours gagnantes, de mettre en commun nos ressources personnelles et de contrer cette logique individualiste que nos managers cherchent à tout prix à nous inculquer.

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 !



Rejoignez la CGT,

Nom : Prénom :

Commune : Service :

Votre avis nous intéresse :

.....
.....
.....

A remettre à un militant syndical ou à déposer à un local syndical de la CGT ou à envoyer à :

Coordination départementale CGT93 des services publics territoriaux

1, place de la Libération - 93016 Bobigny Cedex - Tél. : 01.48.96.35.76 - Courriel : csdspcgt93@orange.fr