

Pourquoi joindre l'inutile au désagréable ?

Conception graphique de la couverture : ??

Tous droits réservés

© Les Éditions de l'Atelier / Les Éditions Ouvrières, Ivry-sur-Seine,
2018

www.editionsatelier.com
www.twitter.com/ateliereditions
www.facebook.com/ateliereditions

Imprimé en France

Printed in France

ISBN : 9978-2-7082-4578-5

Évelyne Bechtold-Rognon

Pourquoi joindre l'inutile au désagréable ?

En finir avec le nouveau management public



Les Éditions Ouvrières
51-55 rue Hoche
94200 Ivry-sur-Seine

Introduction

Drôle de titre... Qui peut bien vouloir joindre l'inutile au désagréable ?

Chacun-e d'entre nous cherche plutôt à réaliser l'inverse, à avoir une activité utile, si possible en y prenant un certain plaisir, celui de faire quelque chose qu'on aime, qui a du sens à nos yeux, celui de bien faire son métier, de rendre service, de faire partie d'un collectif...

Pourtant, cette formule¹ fait tilt quand on la prononce devant des agent-es du service public en proie au « nouveau management public ». L'évidence est là : ce qu'on cherche à leur faire faire est désagréable, souvent pénible, parfois destructeur. Qui plus est, malgré la communication habile qui accompagne la mise en place de ce management, cela n'a aucun intérêt du point de vue de l'amélioration du service rendu au public, et c'est même la plupart du temps contre-productif.

1. Empruntée à Marie-Anne Dujarier, lors d'un entretien : Léa Iribarnegaray, « Marie-Anne Dujarier "Les nouvelles règles de management joignent l'inutile au désagréable" », *Libération*, 12 juin 2015.

Le gardien du dogme n'est pas celui qu'on croit

L'expression « nouveau management public » désigne, selon la définition usuelle², l'application au secteur public³ des méthodes de gestion du secteur privé. Ce mot d'ordre factuel fera ici l'objet d'un décryptage à la fois philosophique et militant : qu'est-ce que cela signifie de traiter de la même façon le domaine marchand et le domaine des services publics ? Comment la mise en œuvre de ce principe se traduit-elle dans le travail concret et quotidien des agent-es ?

Car le nouveau management public (NMP) est en train de progressivement transformer l'administration des services publics français, à l'image de ce qui s'est passé dans les pays anglo-saxons (cf. chapitre 1). En allant à la rencontre des agent-es du service public, lors d'une soixantaine de stages et de formations depuis 2015 à travers toute la

2. Yves Chappoz et Pierre-Charles Pupion, « Le New Public Management », *Gestion et management public*, vol. 1, n° 2, 2012 : le NMP est « une nouvelle forme de gestion publique basée entre autres sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé ».

3. C'est-à-dire ici le domaine des services publics, qui accomplissent une activité d'intérêt général, assurée sous le contrôle de la puissance publique, par un organisme bénéficiant de prérogatives lui permettant d'en assurer la mission et les obligations (continuité, égalité, mutabilité) et relevant de ce fait d'un régime juridique spécifique.

France⁴, nous avons mesuré à quel point cette forme d'encadrement engendre de la souffrance chez les personnels : isolement lié à la casse des collectifs, pression de chaque instant, nécessité de se « vendre » sans cesse...

Quand les agent-es remettent en cause ces nouveaux modes de gestion des services publics, elles et ils sont immédiatement taxé-es d'archaïsme, et on les accuse d'être des idéologues, qui refuseraient la mise en œuvre de réformes pragmatiques au nom d'une croyance dépassée.

Mais la réalité est tout autre, et l'archaïque n'est pas celui qu'on croit. Qu'ils-elles soient enseignant-es, soignant-es, agent-es territorial-es, éducateurs ou éducatrices, agent-es de Pôle emploi, chercheur-es, juges, etc., celles et ceux qui travaillent savent bien de quoi le réel est fait. Si les transformations qu'on leur propose permettaient d'améliorer le service au public, même en leur compliquant un peu la vie, ils-elles les accepteraient sans doute. Mais ce n'est pas le cas. Parmi d'autres, l'expérience anglaise montre, comme nous le verrons plus loin, à quel point le nouveau management public aggrave les inégalités dans l'accès au service, contribue à la constitution de véritables ghettos, et entraîne la

4. Ces stages de formation syndicale ont répondu à l'invitation des sections départementales et académiques de la FSU et de plusieurs de ses syndicats. Environ 5 000 personnes, syndiquées et non syndiquées, ont participé à ces rencontres.

dégradation des équipements et la fuite des personnels.

Un dogme fondateur

L'idéologue, ce n'est pas l'agent-e qui se bat pour bien faire son travail, mais c'est celui ou celle qui s'accroche à un dogme fondateur : ce qui motive les êtres humains, c'est l'appât du gain.

De cette idée fondatrice en découlent deux autres : les humains travailleront plus et mieux si on leur fait miroiter la possibilité d'accroître leur salaire ; la mise en concurrence systématique des agent-es pour l'obtention de cette augmentation de leur revenu permet une amélioration du service. Ainsi, l'instauration d'un salaire au mérite serait un moyen imparable d'accroître la performance des agent-es.

Regardons de près ces deux idées.

Travailler mieux pour gagner plus

La première devrait faire hurler par son évidente absurdité : si la perspective de gagner plus faisait travailler davantage, cela signifierait que nous serions tous en « sous-travail », que nous ne ferions pas pour le mieux, que seule la promesse d'une récompense financière nous ferait donner notre pleine mesure.

Mais la professeure des écoles travaille-t-elle « avec modération », en attendant une hypothé-

tique augmentation ? L'infirmier soigne-t-il ses patients avec réserve ? La chercheuse retient-elle ses idées ?

La plupart des agent.es du service public, comme l'immense majorité des personnes qui travaillent, cherchent à faire le meilleur travail possible, malgré des difficultés de tous ordres, dont une sous-rémunération chronique. Bien faire son travail, être fier de ce que l'on fait est vital pour les êtres humains, quel que soit leur métier, et être privé de cette satisfaction est une cause de souffrance reconnue.

C'est aussi une simple question de bon sens : à l'école, par exemple, un cours mal préparé se paie cher, les élèves confrontés à une leçon ou un exercice inadaptés vont être perturbés, bruyants, épuisants. S'investir dans son travail, c'est le meilleur moyen d'en tirer des satisfactions, et celles et ceux qui ne parviennent pas à fournir un travail de qualité sont la plupart du temps les premier.ères à souffrir de cet échec.

Bien sûr, la vie professionnelle n'est pas idyllique et les motifs qui peuvent conduire à des baisses de régime sont multiples : fatigue, difficultés personnelles, problèmes relationnels... Mais pour autant, il ne semble pas juste de dire que, de façon générale, les agent.es garderaient par-devers eux-elles un trésor d'énergie qu'ils-elles n'investiraient que si on leur donnait la possibilité de gagner plus que leurs collègues.

« *Faire mieux avec moins* »

La deuxième idée est tellement ancrée dans les mentalités contemporaines qu'il est difficile de la déboulonner. Pourtant, une illustration concrète peut l'ébranler.

Voilà ce qu'on nous dit : si votre salaire dépend de votre « mérite », vous trouverez les moyens d'améliorer la performance en réduisant vos besoins. Vous serez alors enfin « efficient », capable de faire mieux avec moins. Mais si « faire mieux avec moins » est un mantra du nouveau management public, a-t-il le moindre sens ? Si je fais un bon gâteau au chocolat avec une plaque de chocolat, deux cents grammes de beurre, cent grammes de sucre et quatre œufs, me mettre en concurrence avec autrui ne me rendra pas capable de réaliser un meilleur gâteau avec moitié moins de beurre et sans chocolat. On peut toujours venir me dire qu'il faut que je libère mes potentialités et que j'innove, les faits sont têtus : mon gâteau sera moins bon.

De la même façon, il est inutile d'en appeler à la créativité pédagogique d'un professeur par exemple, pour prétendre qu'il est possible de pratiquer un meilleur enseignement avec trente-six élèves par classe qu'avec vingt. Cela n'est pas vrai, pas parce que le professeur est de mauvaise volonté, mais parce qu'il existe des conditions concrètes minimales sans lesquelles rien n'est possible. S'occuper de dix ou de vingt malades, ce n'est pas la même chose. Suivre trente ou cent jeunes, ce n'est pas

comparable. Le dévouement des agent-es du service public n'en fait pas des surhommes, ni des sur-femmes.

Il y a peut-être des économies possibles, des organisations à rationaliser. Certes. Mais, d'une part, le « mammouth » public a déjà été soumis à des régimes draconiens et n'a plus que la peau sur les os. D'autre part, il est évidemment pertinent de faire appel à la créativité des agento-es pour rendre les administrations plus efficaces. Ce recours sera d'autant plus fécond d'ailleurs que les personnels auront été formés et travailleront avec des équipes stables, aux antipodes de la logique de précarisation et de contractualisation à l'œuvre aujourd'hui. Il est certain également que cet appel ne peut avoir de sens qu'en acceptant de regarder en face la question des moyens, et non en la niant.

Parmi les motifs de souffrance des travailleur-ses en général, et des agent-es du service public en particulier, il y a les injonctions paradoxales, le fait d'exiger en même temps de la personne deux choses contradictoires : suivre minutieusement un protocole et laisser parler sa spontanéité, obéir aveuglément à ses supérieurs et faire preuve d'autonomie⁵... Mais l'injonction paradoxale paradigmatique du nouveau management public, c'est faire mieux avec moins. Comme ce n'est pas réalisable, beaucoup de femmes et d'hommes désespèrent de

5. Cf. l'exemple de Pôle emploi ci-dessous.

ne pas parvenir à bien faire leur travail, se sentent nul·les et entrent parfois dans une spirale destructrice.

Or ce n'est pas l'agent·e qui est mauvais·e, c'est l'organisation du travail qu'on lui impose qui est pathogène et contre-productive.

Concurrence ou coopération ?

Enfin, croire que la concurrence produit de meilleurs résultats que la coopération est un choix idéologique, que de nombreux travaux invalident. Là non plus, l'archaïque n'est pas celui ou celle qu'on croit.

« Mettre le travail de groupe, dans sa dimension de solidarité, au cœur de la formation, c'est contribuer à transformer la formation et, plus largement, l'univers social et économique. C'est faire avancer la coopération entre des personnes qui savent maintenant que leur destin est lié. C'est développer la seule énergie authentiquement renouvelable : l'inventivité collective des humains.

Non seulement on est toujours plus intelligent à plusieurs, mais “le tout est toujours beaucoup plus que la somme des parties”. Or, nous avons infiniment besoin de ce “carburant”-là pour ne pas nous enfoncer dans une crise où chacun cherche à tirer son épingle du jeu de son côté sans se soucier du bien commun. En aidant des élèves à découvrir à quel point ils peuvent s'enrichir réciproquement,

nous les aidons à construire la vraie richesse qui nous est absolument indispensable, celle de "l'humaine condition"⁶. »

Isoler et opposer les agents comme le fait le nouveau management public, c'est donc joindre l'inutile au désagréable. Mais d'où vient ce nouveau management public ? Quelle est sa singularité ?

Manager, piloter, faciliter

Dès qu'une équipe existe ou se constitue, dès qu'elle a une tâche à accomplir, la question se pose de son pilotage, c'est-à-dire à la fois de la direction à lui donner et de la façon de faire travailler les membres de l'équipe, individuellement et ensemble, afin de réaliser au mieux, en termes de qualité et éventuellement de rapidité, cette tâche. Cela peut être résumé comme une activité d'encadrement, qui consiste donc à favoriser la réalisation d'une mission⁷. Autrement dit, permettre à chacun-e de réaliser ce qu'il-elle peut faire de mieux pour contribuer à l'obtention d'un résultat. Comme le dit Éric Soret, chef d'établissement rencontré lors

6. Philippe Meirieu, « Du bon usage de la discussion et des échanges entre élèves dans la classe », *Le lien* (magazine institutionnel du mouvement des Maisons familiales rurales), septembre 2012.

7. On pourrait aussi imaginer une autre manière de faire, en élaborant des modalités d'organisation et de gestion horizontales et non hiérarchiques. Mais cette réflexion n'est clairement pas à l'agenda de nos ministres.

d'un stage au Tampon, à La Réunion : « Je suis un facilitateur ».

À l'inverse, le nouveau management public, tel qu'il est expérimenté au quotidien par les agent-es que nous avons rencontré-es, pourrait se définir ainsi : « faire faire à autrui ce qu'on veut qu'il fasse ». Pas ce qui est utile, ou pertinent, non. Ce qu'on veut qu'il fasse.

En un sens, le Nouveau management public renvoie d'une façon particulièrement frappante à l'étymologie du mot « manager ». En effet si, selon l'*Oxford English Dictionary*, ce mot vient bien de l'anglais, le verbe anglais *to manage* et le substantif « management » découlent d'un terme français du xv^e siècle, *mesnager*, signifiant « tenir en main les rênes d'un cheval ». Ce terme provient lui-même de l'italien *maneggiare*, tiré du latin *manus*, la main. On retrouve en français dans le domaine de l'équitation le mot manège.

Dans ce manège, on dresse le cheval, on lui apprend à marcher au pas, au trot, au galop, selon un parcours que le dresseur décide. Tenu au bout de la longe, sous la menace d'une chambrière, le cheval doit faire ce qu'on lui demande de faire, même si c'est parfaitement inutile. Cela n'a d'autre but que de le soumettre à l'autorité, de le rendre fiable. Être contraint de faire ce qu'on nous demande, sans que cela ait le moindre sens, parce que cette obéissance est le but et non le moyen de ce

type de management, c'est précisément joindre l'inutile au désagréable.

Ainsi, un chef d'établissement scolaire nouvellement arrivé peut vouloir asseoir son autorité en contraignant les enseignant-es à recevoir les parents d'élèves le vendredi soir précédant les vacances de Noël. C'est évidemment désagréable pour les enseignant-es, qui doivent rester ou revenir dans l'établissement à la veille des congés et affronter les embouteillages pour repartir. C'est aussi inutile : les parents ne sont pas disponibles à cette date, ils font leurs courses ou préparent le repas et les bulletins du premier trimestre sont arrivés depuis longtemps. On peut certes attribuer une telle décision à de la stupidité pure. Mais la multiplication de témoignages de ce type incite à penser qu'il s'agit d'une démarche délibérée et propre au nouveau management public de mainmise sur le pouvoir d'agir des personnes.

Si son objectif était, comme ses tenants l'affirment, l'efficacité, c'est-à-dire le maximum d'efficacité au moindre coût, le NMP devrait se défier des contraintes inutiles. Mais ce qui est non efficace n'est pas pour autant dépourvu de fonction, et l'un des buts historiques du management est d'occuper, d'envahir le temps des agents.

« Je n'ai plus le temps de rien faire »

C'est ce que dévoile une analyse historique du management⁸. Elle étudie notamment le projet de Jeremy Bentham, qui en 1797 conçoit un habitat destiné aux classes défavorisées⁹. Dans ces « maisons de pauvres », « toutes les activités devraient être dirigées » et « aucune fraction de temps ne devrait être tournée exclusivement vers le seul objectif du confort ou du loisir ». Comme le note Thibault Le Texier, « un gain pécuniaire peut être attendu de cette mise au travail intensive, mais celle-ci vise avant tout la santé, la moralité et la discipline ». Ainsi s'éclaire un pan de ce que vivent aujourd'hui la plupart des agent-es de la fonction publique. Travailler beaucoup, ils-elles en ont l'habitude et n'y rechignent pas si cela se traduit par une amélioration des services rendus au public. Mais multiplier des tâches dont on ne voit pas le sens, ajouter des couches au millefeuille bureaucratique, cela, ils-elles ne le comprennent ni ne l'acceptent. Car ils-elles en perçoivent confusément la finalité : leur voler du temps. « L'art de la gestion écolière consiste principalement à occuper suffisamment et convenablement. Du travail doit être donné ; si le bon ordre n'est pas obtenu, donnez-en

8. Thibault Le Texier, *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte, 2016.

9. Jeremy Bentham, « Outline of a work entitled pauper management improved », in John Bowling, *The works of Jeremy Bentham*, Londres, William Tait, 1843.

davantage¹⁰. » Si cette consigne, tirée d'un manuel à destination des enseignant·es, a pour objectif de canaliser les écolier·ères turbulent·es, elle n'en est pas moins frappante. Comment faire pour que les agent·es soient de plus en plus obéissant·es et de moins en moins contestataires ? Les épuiser par un travail non seulement intense mais encore et surtout dénué de sens. Le NMP est donc initialement moins une pratique de production visant la rentabilité qu'une pratique d'assujettissement visant la docilité. Ainsi, un manuel d'administration scolaire de référence dans nombre d'écoles normales anglaises après 1850 stipule que « l'organisation de l'école est un ensemble d'arrangements conçus pour garantir un emploi constant, une instruction efficace et un contrôle moral¹¹ ».

Comme l'écrit déjà Friedrich Nietzsche en 1881 : « Au fond, on sent aujourd'hui, à la vue du travail – on vise toujours sous ce nom le dur labeur du matin au soir –, qu'un tel travail constitue la meilleure des polices, qu'il tient chacun en bride et s'entend à entraver puissamment le développement de la raison, des désirs, du goût de l'indépendance¹². »

Plus de cent trente ans plus tard, sous des formes certes renouvelées, l'analyse de Nietzsche n'a rien perdu de sa pertinence. Ce n'est pas le travail lui-

10. Amos Markham Kellog, *The new education. School management*, New York, 1880.

11. Thibault Le Texier, *op. cit.*, p. 18.

12. Friedrich Nietzsche, *Aurore*, Livre 3, § 173.

même et l'intelligence qui s'y déploie qui font problème, mais son dévoiement dans des modes d'organisation qui empêchent ou entravent le service du public, alors que le nouveau management public prétend l'améliorer. Ainsi, le sentiment peut se répandre que rien ne stoppera ce rouleau compresseur, que les agent-es pourraient au mieux faire le gros dos en laissant glisser les directives comme l'eau sur les plumes d'un canard.

La perspective de ce livre est autre. Elle propose, d'une part, de bien comprendre les mécanismes du nouveau management public et, d'autre part, de chercher les leviers qui permettent de le subvertir en s'appuyant sur la coopération des agent-es et les savoirs qu'ils-elles développent dans leurs différents métiers.

Dans un premier temps, nous découvrirons les principes et les origines du nouveau management public. Ce mode d'organisation a en effet une histoire, il n'est pas neutre et s'est implanté dans de nombreux pays. Nous verrons comment il a formaté des managers à son service. Dans un second temps, nous nous attacherons à examiner deux points cardinaux du nouveau management public : la rémunération au mérite et son baromètre utilisé de manière obsessionnelle, l'évaluation. Nous verrons que sous des apparences de « bon sens », l'application de ces deux principes conduit à réduire la réalité du travail des agent-es à des chiffres manipulables pervertissant leur appréhension.

Quel est donc ce travail des agent-es que les chiffres ne peuvent résumer? C'est ce que nous examinerons dans un troisième temps. Loin de se résumer à des alignements de ratios, le travail est une expérience intense et riche, qui nécessite la coopération des personnes et non leur mise en concurrence.

Dès lors, en s'appuyant sur la qualité du travail et la coopération des agent-es, nous faisons pour terminer le pari qu'il est possible, dès aujourd'hui, de sortir ensemble de l'impasse du nouveau management public en construisant du commun (chapitre 4). Cela suppose d'entrer dans une dynamique offensive d'invention au quotidien du service public du *xxi^e* siècle. Ce ne sont pas des plans sur la comète. Nous relatons des pratiques et des initiatives qui dessinent des pistes d'engagement. Ces pistes prennent en compte les besoins de la société et s'appuient sur l'utilité et le sens du statut des fonctionnaires comme un outil au service du bien commun. Elles montrent que les initiatives des agent-es ne sont pas cantonnées à la protestation mais qu'elles peuvent créer des situations qui obligent l'administration à renoncer à imposer à tous les normes du nouveau management public.

Chapitre 1

Changer, mais pourquoi ?

« On est toujours en train de tout changer. Quand est-ce qu'ils vont enfin nous laisser travailler ? »

Une professeure de lycée
professionnel d'Angers.

« Ça n'a aucun sens. La seule logique, c'est de tout changer tout le temps. On se moque de savoir si ça marche, comment on vit ce mouvement perpétuel. Il faut juste que ça bouge sans arrêt. »

Une agente de Pôle emploi.

Changer le système, faire bouger les lignes, moderniser, abolir les archaïsmes... La rhétorique du changement est une constante des politiques gouvernementales et managériales de ces dernières années, au point qu'il est difficile d'interroger cet impératif, tant il semble marqué du sceau de l'évidence. Dans le management moderne, la critique est par définition archaïque. Vous ne comprenez pas que tout change sans cesse. Les gens qui n'adhèrent pas sont considérés comme dépassés.

Pourtant, pourquoi faudrait-il tout changer tout le temps ? N'y a-t-il pas une différence entre

les changements incessants et les changements pertinents ?

Un éducateur du SNPES-PJJ¹ confirme : « Se remettre en question de temps en temps, c'est bien. Être contraint de le faire tous les ans crée un grand malaise. » Un agent de Pôle emploi parle de « l'enfer du changement permanent ».

Nous nous heurtons à une croyance naïve dans les vertus du mouvant et de la vitesse, à l'ère d'internet et d'Uber, en oubliant peut-être trop vite que les choses importantes demandent du temps pour se développer et que la hâte n'est pas nécessairement synonyme de qualité. Qu'il faille lutter contre des plis fâcheux qui ont pu être pris est sans doute nécessaire. Mais céder à l'obsession du changement pour le changement, c'est négliger que tout travail **demande du temps**, et que les métiers de l'humain, du service, du soin, de l'enseignement n'ont aucun sens si on empêche celles et ceux qui les pratiquent de déployer leurs compétences et leur expérience.

Nos missions s'inscrivent dans un temps long, le temps de l'humain, le temps de la vie. Une éducatrice du SNPES-PJJ, chargée du suivi de détenus, écrit ainsi : « On doit suivre des parcours de vie qui peuvent aller de 18 mois à 20 ans. »

1. SNPES-PJJ : Syndicat national des personnels de l'éducation et du social de la Protection judiciaire de la jeunesse.

Mais quelles sont les lignes de force qui sous-tendent ces changements incessants qui déferlent ? D'où viennent-ils et que visent-ils ?

Savoir et pouvoir

Comme le montre Danièle Linhart, « la dictature du changement perpétuel est le nouvel instrument de soumission des salariés² ». Le management moderne s'inscrit dans la lignée du travail à la chaîne théorisé par Taylor et Ford pour asservir les salarié·es, en les déposédant de leurs savoirs et de toute forme de pouvoir. Taylor avait bien compris qu'au sein des entreprises, le savoir, c'est aussi le pouvoir. À la fin du XIX^e siècle, lorsqu'un individu décide de créer une entreprise, il détient l'argent, mais pas la connaissance ni les savoir-faire. Il doit donc faire appel à des ouvriers et des compagnons, qui organisent eux-mêmes le travail

Avec le taylorisme³, les salarié·es ne peuvent plus travailler sans les préconisations de leurs supérieurs : comment organiser la fabrication, quels protocoles, dans quels délais... Le nouveau

2. Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris, Érès, coll. « Sociologie clinique », 2015, 158 pages.

3. Le taylorisme est une méthode d'organisation du travail mise au point par Frederick Taylor dans les années 1880 et formalisée dans son livre *The Principles of Scientific Management* (1911). Le travail est divisé en tâches élémentaires, simples et répétitives, qui rendent les savoir-faire caducs.

management public utilise la même méthode, pour les mêmes motifs. Il s'agit aujourd'hui comme hier de mettre la main sur le travail des salarié-es, de les empêcher de développer le contre-pouvoir lié à leur savoir professionnel, au nom de la sacro-sainte productivité. Les objectifs sont définis par les directions, assistées par d'éventuel-les expert-es, qui prônent des « bonnes pratiques ». Tout est constamment remis en cause : les objectifs à atteindre, les procédures, l'organigramme, les responsabilités... On va pendant deux ans expliquer qu'il est vital d'externaliser un service, puis juste après expliquer avec autant de conviction qu'il est capital de le réinternaliser. Pourtant, l'expérience du taylorisme a montré que si ce type d'organisation accroît l'efficacité dans un premier temps, il est rapidement contre-productif, puisque les personnels développent des pathologies physiques et psychiques qui les rendent inaptes à un travail de qualité. Pour autant, l'objectif est atteint, puisque l'obsession du changement incessant sape les bases de l'autonomie des travailleurs. « On arrive à transformer de bons professionnels en apprentis à vie. Les salariés sont totalement déstabilisés, se sentent en permanence sur le fil du rasoir et se rabattent sur les procédures et les méthodes standard, comme sur une bouée de sauvetage. Mais ces procédures et méthodes standard ne sont définies et maîtrisées que par les directions... Les salariés se sentent impuissants, incompetents. Leur image de soi est altérée. Ils ont

peur de la faute, de faire courir des risques à autrui. Ces méthodes les jettent dans un profond sentiment d'insécurité⁴. »

Le sens du changement

Le nouveau management public opère une transformation en profondeur de l'administration publique. Cependant, son appréhension est souvent difficile, car ce changement se manifeste par des actions apparemment contradictoires de décentralisation et de centralisation. Trois axes de transformation sont constants : la mise en concurrence, la révision des procédures budgétaires et le primat de la performance.

L'idée initiale est difficilement réfutable, puisqu'il s'agit de rationaliser et de rendre plus efficace le service public. Aucun de nous n'a envie que les services publics soient irrationnels et inefficaces. Pourtant, tel qu'on nous le dit, c'est un peu l'impression que cela donne : avant c'était n'importe quoi, aucun fonctionnaire ne travaillait, aucun n'était jamais noté et le public était mécontent. À partir de maintenant, on va rationaliser et appliquer au public les modalités d'évaluation du privé.

4. *Ibid.*

Les origines

Le nouveau management public vient des pays anglo-saxons : les États-Unis de Ronald Reagan⁵ et la Grande-Bretagne de Margaret Thatcher et – davantage encore – de Tony Blair. Car de fait, la mise en œuvre du NMP au Royaume-Uni a été pour l'essentiel l'œuvre du Parti travailliste qui a repris, accentué et généralisé – avec quelques spécificités – le processus initié par les conservateurs, en l'étendant aux secteurs de l'éducation, de la recherche et des hôpitaux.

Le New public management en Grande-Bretagne

Dans le monde anglo-saxon, cette reconstruction de l'État a d'abord été largement portée par les forces politiques et l'idéologie de la Nouvelle Droite, fortement hostiles à l'aide sociale et à l'État⁶. Par la suite, bon nombre de gouvernements de droite comme de gauche ont été convaincus de la nécessité de réduire les dépenses publiques en

5. Pour plus de précisions sur le système éducatif aux États-Unis, voir Alain Chaptal, « Le *Merit Pay* aux États-Unis : une idée simple, une mise en œuvre problématique », in Alain Chaptal, Thomas Lamarche et Romuald Normand, *Payer les profs au mérite ?*, Paris, Syllepse, 2007, disponible sur <http://institut.fsu.fr/>.

6. Cf. Évelyne Bechtold-Rognon et Thomas Lamarche (dir.), *Manager ou servir ? Les services publics aux prises avec le nouveau management public*, Paris, Éditions Syllepse/Institut de recherches de la FSU, 2015 (2011), disponible sur <http://institut.fsu.fr/IMG/pdf/manager-ou-servir.pdf>.

engageant des mesures de privatisation, mais aussi en réinventant l'État, par l'introduction de nouveaux principes de management inspirés du secteur privé. Pour la Nouvelle Droite, les dépenses sociales sont improductives et entretiennent une culture de l'assistance, alors que les mécanismes du marché permettraient une meilleure allocation des ressources. Une fois arrivés au pouvoir, les néoconservateurs ont soumis les services publics à la compétition marchande, en encourageant des entreprises et des associations à fournir les mêmes prestations, pendant que l'administration s'engageait dans des formes contractuelles pour répondre à la mise en concurrence avec le secteur privé. Par la suite, la frontière entre les deux secteurs s'est progressivement abolie et une seconde forme de privatisation s'est mise en place par un transfert des responsabilités et des charges de l'État vers les individus et les familles.

Les services publics ont connu alors une restructuration profonde : les organisations jugées trop bureaucratiques ont été démantelées et soumises à de nouvelles règles. Une économie mixte a été créée au sein de l'administration publique à travers la diversification des fournisseurs au profit du secteur privé ou associatif.

Compétiteurs ou modernisateurs⁷ ?

Selon les pays et les domaines, les formes du NMP sont extrêmement radicales ou plus nuancées.

Dans certains pays, les dépenses publiques sont considérées comme improductives. Le but est alors de les réduire totalement et de privatiser tout ce qui est fait par le public. Ces pays sont qualifiés de « compétiteurs ».

Dans d'autres pays, on pense qu'il faut « mélanger », appliquer au public certaines logiques du privé : ce sont les « modernisateurs ».

Les « compétiteurs », parmi lesquels on trouve le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande, donnent de l'importance à la concurrence dans le secteur public et favorisent les quasi-marchés, les nominations sur contrat des fonctionnaires et leur rémunération à la performance. Ils importent de façon enthousiaste les techniques de management du privé, comme l'assurance-qualité et le *benchmarking*⁸. Leur projet est de réduire fortement les services de l'État et de privatiser tout ce qui peut l'être, comme ce fut le cas pendant la période Thatcher au Royaume-Uni au début des

7. Voir Romuald Normand, « Le NMP, nouvelle forme de l'État néolibéral ? », in Évelyne Bechtold-Rognon et Thomas Lamarche (dir.), *op. cit.*

8. À l'origine, point de référence servant à effectuer un étalonnage ou une mesure scientifique. Le *benchmarking* est par extension la réalisation d'un étalonnage destiné à mesurer la performance. Le terme doit être rapproché de celui de « bonnes pratiques », utilisé de façon récurrente par le nouveau management public pour qualifier la démarche considérée comme la plus efficiente et devenant, de ce fait, la norme à adopter.

années 1980 et quand le Parti national était au pouvoir en Nouvelle-Zélande au début des années 1990.

Les « modernisateurs » croient que l'État doit jouer un rôle mais veulent des changements importants dans la façon dont les systèmes administratifs sont organisés. Ces changements impliquent des réformes budgétaires axées sur la mesure des résultats et de la performance, l'assouplissement des « rigidités statutaires » dans les services publics, davantage de décentralisation ou de déconcentration des ministères vers des agences ou des collectivités locales, et une implication plus forte des citoyens. La nécessité d'une planification stratégique s'est aussi progressivement imposée. À l'intérieur de ce groupe de modernisateurs, certains pays comme la France donnent plus d'importance à la modernisation managériale dans un cadre hiérarchique et technocratique (en se concentrant sur les systèmes, les outils et les techniques), alors que d'autres, comme les pays scandinaves, insistent davantage sur une modernisation participative, donnant plus de poids aux gouvernements locaux et à la mobilisation des citoyens. Le mouvement vers la privatisation des organisations étatiques est sélectif et gradué, donnant priorité à des formes intermédiaires entre public et privé.

Performance et concurrence

Les politiques conduites par le nouveau Parti travailliste et le gouvernement de Tony Blair au Royaume-Uni entre 1997 et 2007 présentent un système mixte de NMP. Elles se sont nourries des principes du nouveau management public tout en

donnant une place plus importante à la dimension sociétale, à travers des politiques d'inclusion sociale et l'association plus grande des groupes d'intérêts et des citoyens dans des partenariats et des procédures de consultation publique.

Dans l'éducation, le management des établissements scolaires s'est développé en reprenant une conception de la performance fondée sur la concurrence et la quête de l'excellence héritée de la droite anglaise. Le système des *League tables* (comparaison de performances) et le système de financement des établissements en fonction des résultats ont été repris. Les travaillistes ont aussi accéléré la diversification du statut des établissements publics et renforcé le financement public des établissements privés pour stimuler la concurrence et donner le choix aux familles.

La priorité est donnée aux résultats et à la performance au détriment d'une gestion administrative des moyens. Les organismes publics doivent être surveillés et encadrés par des mécanismes contractuels. Cela entraîne aussi la réduction de la taille des unités administratives et leur mise en concurrence afin de faciliter le libre choix des usager-ères, la décentralisation des budgets et la délégation du pouvoir de décision à des managers locaux.

Comme la droite, le *New Labour* a décentralisé les budgets et créé des systèmes d'incitation à l'échelon local, mais il est demeuré plus interventionniste afin de ne pas laisser la régulation publique au

seul marché. La fixation des résultats à atteindre s'est enrichie d'autres indicateurs et de *benchmarks*, alors qu'une stratégie nationale pour la littératie et la numératie⁹ était mise en œuvre afin d'améliorer les compétences de base des élèves dans les disciplines fondamentales. La mesure de la valeur ajoutée par l'inspection systématique des établissements s'est renforcée alors que ces derniers étaient placés sous un régime étroit de surveillance et de sanctions par l'OFSTED¹⁰, l'agence pour l'évaluation et les standards, qui avait préalablement remplacé les corps d'inspection. Des exigences plus fortes ont été réaffirmées à l'égard des établissements scolaires « défaillants » en termes d'obligation de résultat. C'est une politique de l'obligation de rendre compte (*accountability*) qui s'est mise en place, non seulement en termes de résultats à atteindre mais aussi de responsabilisation des acteurs de l'éducation dans leurs actions et leurs décisions quotidiennes, tandis que davantage de pouvoir était confié aux chef·fes d'établissements et aux autorités locales.

9. La littératie et la numératie sont les connaissances et compétences requises pour gérer efficacement les exigences relatives à la maîtrise respectivement du langage et du calcul dans diverses situations.

10. L'OFSTED (Office for Standards in Education) est une inspection nationale ayant pour mission d'évaluer la qualité de l'offre éducative et de s'assurer du respect du programme national et des instructions du gouvernement.

Le salaire au mérite en Grande-Bretagne

Le *Merit pay* a été mis en œuvre au Royaume-Uni à partir des années 1980 dans le cadre d'une rémunération à la performance (*Performance-Related Pay*).

Afin d'attirer et de stabiliser une main-d'œuvre qualifiée et efficace, on a imaginé que de fortes récompenses donneraient l'occasion aux enseignant-es de s'investir davantage et de démontrer leurs compétences. L'objectif était d'attirer les meilleurs étudiant-es, de les retenir dans le système et de les motiver. Là-bas comme ici, hier comme aujourd'hui se posaient des problèmes importants de recrutement, que les étudiant-es attribuaient spontanément à la charge de travail, au comportement des élèves, mais aussi à la pression des méthodes managériales, bien avant la question du salaire.

Le système de rémunération à la performance introduit un certain nombre de changements. Les enseignant-es doivent désormais être évalué-es par les responsables de département, qui sont eux-mêmes évalué-es par les chef-fes d'établissement, eux-mêmes évalués par les conseils d'administration. Cette évaluation dépend d'objectifs et de cibles bien définis, et s'appuie sur des données quantitatives.

Les enseignant-es doivent rencontrer leur chef-fe d'équipe chaque année pour discuter et s'accorder sur trois à six objectifs, concernant l'amélioration de la réussite des élèves ou le développement des compétences professionnelles de l'enseignant-e lui-elle-même. Les équipes pédagogiques doivent aussi discuter des changements à opérer dans leurs pratiques en justifiant des progrès réalisés au regard

des objectifs fixés. La progression de carrière n'est plus automatique mais liée à la performance.

Ces solutions avaient fait l'objet d'un livre vert, c'est-à-dire un rapport du Parlement britannique qui proposait un ensemble de critères pour évaluer les enseignant-es : les progrès des élèves, les savoirs professionnels, les pratiques d'enseignement et d'évaluation, ainsi que l'efficacité dans le travail. Entraient dans cette évaluation les scores des élèves aux tests, les techniques pédagogiques utilisées par les enseignant-es, leur connaissance des évolutions de leur discipline et de la recherche en éducation, la conformité de leur travail aux recommandations de l'Inspection et leur degré de loyauté vis-à-vis de l'institution et des réformes.

Changements techniques ou mutations politiques ?

Comme l'écrit Thomas Lamarche dans *Manager ou servir ?*, « s'ils apparaissent sous la forme de mesures techniques, les changements de règles d'allocation des ressources sont en fin de compte des changements de nature politique ».

Ainsi, tout change, dans un but clairement politique, même si les formes peuvent sembler parfois confuses ou contradictoires. Le NMP avance masqué, puisqu'il tient toujours le discours du réalisme apolitique. Le nouveau management public se présente en général comme pragmatique et non

idéologique. Il veut rationaliser les services publics, les rendre plus efficaces, plus économes en moyens. Cette injonction à une meilleure gestion de l'argent public est une légitimation politique que nul ne peut contester dans son principe. « Bien gérer les fonds publics » est une idée simple, une évidence, qui ne peut être réfutée.

Mais le diable est dans les détails : la multiplication des contraintes et des contrôles agit au cœur même des professions, et non à la marge. La mise en concurrence qu'engendrent le pilotage par les objectifs et la révision des procédures budgétaires en fonction de résultats trop étroitement mesurés agit sur l'identité des professionnel·les du service public et sur la nature de leurs missions.

C'est pourquoi face à un « nouveau manager », on est souvent démuni, paralysé par l'incompréhension de ce qui est en train de se passer.

Un discours techniciste

Un des aspects de la puissance du nouveau management public réside dans la technicisation à outrance : on va parler de techniques de gestion, techniques d'évaluation, techniques de contrôle, techniques de reddition de comptes, techniques d'appel d'offres... Mais la prétendue neutralité de la technique est fictive. En effet, quand on promeut des réformes techniques, on intègre les transformations dans les rouages organisationnels. On

peut prendre l'exemple de la LOLF¹¹ qui se situe à une échelle plus globale, mais s'impose toutefois aux établissements. Elle se présentait comme une mesure pragmatique, visant « simplement » à améliorer l'affectation et la gestion des ressources des organismes publics. Mais à partir du moment où un tribunal, un hôpital, une université sont financés sur des projets qui annoncent des objectifs chiffrés, ce n'est plus la mission de service public qui est prise en compte, mais un acte ou une série d'actes strictement délimités.

C'est ainsi que la technique, budgétaire ou de gestion, permet d'opérer un glissement depuis un service public pensé de façon générale et remis historiquement dans les mains de professionnelles, à une somme de prestations qui peuvent être réalisées par différents types de fournisseurs. Le mouvement de décentralisation vers des usagers en voie de clientélisation est profond. Il est un des instruments de légitimation des organisations : c'est au nom du service rendu à des personnes, et non à la collectivité, que se développent nombre de critères de performance.

11. Loi organique relative aux lois de finances. Elle détermine le cadre juridique dans lequel doit s'inscrire la gestion de l'État. Elle définit un nouveau paradigme, basé sur l'évaluation de la performance et la transparence financière vis-à-vis du Parlement. Elle s'applique à tous les services de l'État ainsi qu'à la Sécurité sociale. Elle est en parfaite synergie avec la mise en œuvre du NMP, à la fois corollaire et instrument de son application.

Le NMP fait le contraire de ce qu'il dit

Le nouveau management public, et cela nous donne une clef de résistance et de combat, dissocie constamment le discours et l'action. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons choisi de conserver l'expression « nouveau management public », et non de la remplacer par des termes moins laids, comme « gouvernance » ou « nouvelles modalités de gestion des affaires publiques ». Nous voulions garder l'anglicisme, qui pointe les origines historiques de cette idéologie, rappeler l'image du cheval dans le manège, sa mise au pas, et évoquer l'étymologie du terme, qui renvoie à la mainmise sur les agent-es, voire leur manipulation. Dévoiler avec précision et constance ce que recouvrent les mots du nouveau management et refuser d'être séduit ou étourdi par la façon dont le NMP vide les mots de leur sens est le premier pas pour le démasquer et le combattre.

Nous avons vu que la rhétorique du bon sens et des ajustements techniques dissimulait un choix clairement politique. On ne parle plus de salarié-e mais de collaborateur-riche, on ne dit plus licenciement, mais plan de sauvegarde de l'emploi. Le beau mot d'« autonomie », qui signifie se donner à soi-même sa propre loi en exerçant sa raison, est vidé de son sens pour devenir synonyme d'une mise sous tutelle déguisée. Bien souvent, « décentralisation » devient « autoritarisme tatillon ». Il faut donc être particulièrement attentif à ce que l'on nous dit et décrypter en permanence. Le mot « outil »

est peut-être le champion de cette novlangue¹². Un outil est moralement neutre : un couteau peut servir à couper de la viande, et à tuer quelqu'un. Cependant, la plupart du temps, il ne s'agit pas d'outils mais déjà de mise en œuvre d'une politique. Comme l'avait déjà bien vu Gaston Bachelard, « il faut que le phénomène soit trié, filtré, épuré, coulé dans le moule des instruments, produit sur le plan des instruments. Or les instruments ne sont que des théories matérialisées¹³ ». Certains indicateurs ne sont pas des outils de connaissance, mais la première étape d'une mise au pas et d'un cadrage autoritaire. Comme l'écrit Yves Clot, « le vocabulaire est glissant parce qu'il traduit une angoisse sociale d'appeler les choses par leur nom. Il y a quelque chose de profondément dérégulé dans le travail. On assiste alors à une obsolescence programmée des mots. On passe des plans d'action contre les risques psychosociaux à la qualité de vie au travail, et pendant ce temps les symptômes s'aggravent¹⁴ ».

12. La novlangue (en anglais *Newspeak*) est la langue officielle d'Océania, inventée par George Orwell pour son roman *1984* publié en 1949. Le principe est simple : plus on diminue le nombre de mots d'une langue, plus on diminue le nombre de concepts avec lesquels les gens peuvent réfléchir ; plus on réduit les finesses du langage, moins les gens sont capables de réfléchir, et plus ils raisonnent à l'affect.

13. Gaston Bachelard, *Le Nouvel Esprit scientifique*, Paris, Alcan, 1934, p. 16.

14. Margherita Nasi, « Souffrance au travail, oubliez le psychologue ! », *Le Monde*, 24 janvier 2016.

Individualiser et isoler

On retrouve cette torsion du langage dans la façon dont le NMP prétend prendre en compte les mérites individuels. L'accent y est toujours mis sur les performances de l'individu. Si celui-ci veut bénéficier d'un salaire au mérite, d'une augmentation de salaire liée à ses performances, il devra faire la preuve individuelle de ses résultats, contre ses collègues, en mettant en relief sa capacité non seulement à faire bien mais à faire mieux qu'eux. Le problème, c'est que lorsque l'on dit « individuel » et « personnel », cela ne signifie pas « reconnaissance de l'investissement du travail de chacun » mais nécessité de faire la preuve qu'on est supérieur à ses collègues. Cela signifie aussi que l'individu devient responsable, voire coupable, de ses difficultés professionnelles. Le corollaire du mérite pour les « bons », c'est la sanction, financière et symbolique, pour les moins bons. Le nouveau management public veut faire peser sur les professionnel·les la charge et la responsabilité de tout ce qui ne fonctionne pas.

« J'arrête de dire ce qui ne va pas dans le collègue. Au bout d'un moment, ce qu'on me renvoie, c'est que c'est moi qui dysfonctionne », confie une professeure des écoles de Besançon.

On cherche ainsi à couper le professionnel du collectif. Il va sans dire qu'il s'agit aussi d'une machine de guerre contre les syndicats, ces struc-

tures archaïques qui continuent à dire aux salarié-es qu'ils ont des droits et ne sont pas tout-es seul-es. Tous les métiers sont collectifs, mais les métiers dits « de service » le sont particulièrement. Nous ne sommes rien en dehors du corps professionnel dans lequel nous travaillons.

Individualiser et psychologiser

De l'individualisation naît la psychologisation : si vous n'y arrivez pas, c'est parce que vous êtes le maillon faible, c'est de votre faute, il faudrait vous soigner : « Mais Madame, vous ne devriez pas pleurer pour cela, êtes-vous sûre que vous ne devriez pas consulter ? » Beaucoup d'entre nous, et particulièrement les femmes, ont déjà subi de tels propos. Mais pourquoi faut-il refuser la psychologisation ? N'est-ce pas une bonne chose de prendre en compte les difficultés psychologiques des personnels ? Ce qui est en cause ici, ce n'est pas le fait d'aider quelqu'un qui ne va pas bien, c'est le fait de réduire le problème à cette seule dimension, et d'exonérer de toute responsabilité l'organisation du travail. Parce qu'en considérant qu'il s'agit d'un problème psychologique et non pas politique, « la souffrance ne pousse plus à l'action, elle est vécue de façon individuelle et désespérante¹⁵ ».

15. Anne Flottes, *Travailler, quel boulot ! Les conflits du travail, enjeux politiques du quotidien*, Paris, Syllepse, 2013.

La médicalisation de la souffrance au travail est une façon de nier les responsabilités des directions. Au lieu de reconnaître le caractère violent et destructeur des organisations, au lieu de dire que le NMP met les salarié-es dans des situations intolérables, « on utilise le psychologue pour faire du contrôle social, pour adapter les humains à des contextes hostiles¹⁶ ! »

Nous sommes, bien entendu, des êtres de sentiments, d'affects. Nous sommes capables de pleurer. Et alors ? Ce n'est pas cela qui fait de nous de mauvais-es professionnel-le-s. Le problème du travail, ce n'est pas notre psychologie ; le problème du travail, c'est son organisation. Il ne s'agit pas bien sûr de nier qu'il existe des souffrances psychiques exogènes qui affectent l'activité professionnelle, ni que les personnes qui travaillent ne sont pas toujours au maximum de leur forme ou de leur investissement. Mais il nous semble que rapporter systématiquement et exclusivement les dysfonctionnements professionnels à des causes psychiques individuelles est une négation du caractère collectif et politique du travail.

Nous sommes rendus responsables et coupables de tout ce qui ne va pas. Nous ne sommes jamais, ou si rarement, félicités pour nos réussites. En un sens, cela rejoint l'idée de mutualisation des pertes et de privatisation des bénéfices...

16. Pascale Molinier, dans Margherita Nasi, *op. cit.*

« En France, quand on est victime d'une injustice épouvantable au travail, on demande à aller chez le psy¹⁷. » Le cœur du problème est ailleurs. Des personnes qui souhaitent travailler dans les règles de l'art se heurtent à des organisations qui sacrifient la qualité du travail. Comme l'a montré François Dupuy¹⁸, ce qui est demandé est intenable. Ce n'est pas le ou la salarié·e qui est incompetent·e, fragile ou insuffisamment investi·e, c'est la mission qu'on lui donne qui est un oxymore.

Ce que le NMP fait aux femmes

Les agent·es des services publics sont bien souvent des agentes : 60 % dans la fonction publique d'État et dans la fonction publique territoriale. Dans l'enseignement, elles sont 66 %, et 83 % dans le premier degré. Elles représentent 78 % des agents de la fonction publique hospitalière. Quand elles ne sont pas enseignantes (98 % de postes de catégorie A), les agentes occupent majoritairement des postes de catégories B et C. C'est pourquoi le nouveau management public, s'il a des effets importants sur l'ensemble des personnels, voit son impact accru de façon exponentielle sur les femmes.

17. Lise Gagnard, *Chroniques du travail aliéné*, Paris, Éditions d'une, 2015.

18. In François Dupuy, *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Paris, Seuil, 2011.

En effet, la logique de la mise en concurrence et du salaire au mérite est particulièrement défavorable aux femmes. Dès qu'on diminue la part fixe et qu'on augmente la part des primes dans le salaire, cela a sur elles des effets disproportionnés. Il y a un mécanisme de double peine. Comme les femmes assument la plus grande part du travail familial, et notamment la garde des enfants, leur possibilité de répondre positivement aux injonctions de porter des projets, d'être mobile ou d'assumer de nouvelles responsabilités est réduite. Cela est encore plus vrai pour celles qui n'ont pas les moyens d'externaliser ces tâches en payant des baby-sitters et des heures de ménage. Non seulement elles ne seront pas bénéficiaires de ces primes, et verront leur salaire baisser si la part fixe diminue à mesure que celle des primes augmente, mais en plus leur chef.fe les considérera comme peu fiables, peu investies et peu concernées, et les sanctionnera, consciemment ou non, par des conditions de travail moins bonnes, notamment par des emplois du temps plus difficiles.

Dans les métiers très féminisés de la fonction publique, la part des femmes diminue au fur et à mesure que l'on s'élève, et les postes les plus politiques et techniques sont trustés par des hommes¹⁹. Les horaires extensifs et rigides, la faible légitimité

19. Catherine Marry, Laure Bereni, Alban Jacquemart, Sophie Pochic et Anne Revillard, *Le plafond de verre et l'État. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*, Paris, Armand Colin, 2017.

du droit au congé maternité, l'opacité des critères de promotion ou encore le sexisme de l'environnement professionnel, sont autant de sources d'inégalités. Mais même quand des femmes parviennent à des postes importants, elles ne sont pas pour autant nécessairement des militantes de l'égalité. Si elles sont parvenues à ces sommets, c'est bien qu'elles partagent la conception néolibérale et néomanagériale dominante. Elles peuvent être féministes, mais d'un féminisme élitiste et méritocratique. Là comme ailleurs, pas de ruissellement.

Qui plus est, la psychologisation, l'isolement voire le harcèlement frappent souvent de façon préférentielle les femmes. Les personnes en danger sont la plupart du temps des personnes fragilisées, par leur précarité financière et/ou statutaire, leur situation de parent isolé, l'épuisement venant des journées de travail qui se poursuivent au domicile, et les femmes sont concernées au premier chef.

Ainsi, le combat contre le nouveau management public est par essence un combat féministe.

Il n'y a aucune hiérarchie ni opposition entre les luttes.

Le management par l'incertitude : le cas de France Télécom-Orange

L'affaire France Télécom-Orange est emblématique de ce qui peut se passer quand on opère un changement brutal de mode de management, avec un pas-

sage d'une culture d'entreprise publique à celle d'une concurrence généralisée. Entre 2006 et 2008, un plan de transformation baptisé NExT (nouvelle expérience des télécommunications) est mis en place. « Au sein de l'entreprise, les changements à accepter étaient multiples : changer de métier, et donc d'identité professionnelle (d'un métier technique vers un métier commercial dans un centre), changer de lieu géographique (mutation forcée), changer d'environnement relationnel (tous les trois ans, les cadres devaient bouger), changer de culture managériale (notamment avec l'introduction des modes de management du privé faisant une part plus importante qu'avant à la gestion de la performance quantitative) », écrit Valéry Michaux²⁰.

Résultat : 39 victimes ont été identifiées sur la période 2008-2009, dont 31 avec suicide ou tentative de suicide. Plus généralement, le chiffre de 60 suicides est avancé sur la période allant de 2006 à 2011. En juin 2016, le parquet de Paris requiert le renvoi en correctionnelle de France Télécom-Orange pour « harcèlement moral organisé à l'échelle de l'entreprise ». La société est accusée d'avoir mis en place une politique visant à déstabiliser les salarié-es afin d'accélérer leur départ. Le 12 juin 2018, six dirigeants de l'entreprise sont renvoyés devant le tribunal correctionnel. Cette décision est quasiment inédite. Les juges ont pointé les facteurs qui ont engendré un climat professionnel anxiogène : mobilités forcées, missions dévalorisantes, isolement, etc.

20. Valéry Michaux, « Suicides chez France Telecom Orange : comment les managers ont été anesthésiés », *The Conversation*, 26 juin 2018.

Ce qui est frappant, c'est que les managers qui constataient la souffrance au travail de certains de leurs collègues l'ont considérée comme une réaction « normale ». Ces réactions étaient conformes à celles attendues si l'on se référait à la « courbe de deuil », un outil enseigné dans les écoles de management. Si son intérêt est sans doute réel dans le domaine du soutien psychologique de personnes frappées par un deuil, sa fonction principale à France Télécom a été de permettre aux managers d'éviter de s'inquiéter des comportements de colère ou de dépression consécutifs à d'importantes transformations.

Le discours de l'employabilité²¹

On va aussi faire peser sur le ou la salarié-e la responsabilité de son employabilité. C'est de votre responsabilité d'être meilleur-e, plus efficace, de demander une formation, une mobilité. Il ne faut pas que les professionnel-les « s'endorment dans leurs habitudes », qu'ils ou elles se « laissent aller ». Ils ou elles doivent être constamment « sur la brèche », se renouveler, être motivé-es pour changer... Ces formules disent en fait que chacun-e doit constamment demeurer dans l'insécurité.

Les métiers « de service » sont difficiles. C'est dur d'être face à la misère des gens, face à la souffrance

21. Voir Francis Vergne, Louis-Marie Barnier et Jean-Marie Canu, *La Fabrique de l'employabilité*, Paris, Syllepse, 2014.

d'un-e élève en échec, face à des parents qui ne savent plus comment faire... Si on y ajoute l'angoisse de devoir « se vendre », de montrer qu'on a amélioré son « capital humain » en ayant fait une formation, accepté une mission de son ou sa supérieur-e, etc., c'est toute une énergie détournée de l'essentiel, du cœur de ces métiers.

Contre les professions

Le nouveau management public s'est développé en rupture avec la tradition historique des services publics, une conception où l'administration publique cherche à promouvoir des services efficaces et impartiaux pour l'ensemble des usager-ères. Les relations de travail s'appuient sur un ensemble de règles et de routines, et les fonctionnaires sont soumis à un contrôle hiérarchique et au respect d'un ensemble de lois et de règlements. Chaque cas est traité selon des règles communes et un principe d'égalité de traitement. Cette conception de la justice s'est développée avec l'extension de l'administration publique dans le but de traiter tous les usager-ères de manière neutre, indépendamment de leur richesse ou de leur condition sociale, voire de leurs réseaux d'influence. Ce professionnalisme s'appuie sur une éthique du service public, que caractérise notamment le souci de neutralité et d'impartialité dans le service rendu aux usager-ères.

Les relations de travail caractérisant le nouveau management public sont tout à fait différentes. Il

est demandé aux fonctionnaires « d'adhérer à une culture du projet » et de la « performance », tandis qu'ils sont fortement incités à s'engager dans un « travail d'équipe au service de la qualité et des client-es ». Les décisions se prennent au regard d'objectifs fixés en termes de coût et de performance. Des procédures et des critères (cibles, indicateurs) sont établis pour « adapter les services aux client-es », afin de produire une offre de qualité dans le cadre d'un budget limité. Le-la « manager » possède une nouvelle légitimité : il-elle doit se démarquer de comportements paternalistes, légalistes ou autoritaires pour se conformer à un modèle de « leader », d'« innovateur·rice » centré sur la stratégie, la performance, le-la client-e et le marché, et mobilisant ses subordonné-es selon une « vision partagée ». Les relations sociales s'en trouvent modifiées. L'individualisation de l'évaluation et de la carrière tend à affaiblir la représentation des syndicats et la négociation collective. Elle affaiblit aussi le statut pour imposer dans le fonctionnement du service une logique plus proche de celle du contrat de travail. L'organisation des tâches est renégociée chaque année en fonction d'objectifs de performance et de productivité, les unités administratives sont réduites en taille et rendues plus flexibles.

« Le nouveau management public est une arme de guerre contre les professions : il joue la gestion contre la profession, en nous renvoyant constamment à des soucis d'ordre comptable et à des ques-

tions générales et techniques²². » On s'adresse aux personnes qui « font le boulot » comme si elles n'étaient pas capables d'en comprendre les vrais enjeux. Les managers intermédiaires disent souvent : « Oui, je vois ce que vous voulez dire, mais on me demande de faire cela, vous ne pouvez pas comprendre... »

Il est possible et nécessaire de résister à la déprofessionnalisation. On peut pour commencer refuser d'entrer dans la langue et dans les mots du management. Quand on parle de « fonctions », « d'objectifs »... on peut s'en tenir aux « missions ». Quand on parle de « client-es », parlons des usager·ères, du public, des personnes. Quand on parle de postes de travail, de compétences, parlons de métiers, de culture professionnelle... Il faut constamment décodifier. À un·e chef·fe d'établissement qui vous demande de développer votre autonomie, demandez-lui si cela signifie que vous devez aller vous former en dehors de votre temps de travail. Il faut constamment renvoyer au réel et refuser l'effet de sidération que peut provoquer une langue qui, pour le coup, apparaît complètement détachée du réel.

Dans l'enseignement, le détournement des mots qui consiste à les vider de leur sens et à dire l'inverse de ce que l'on fait, allié à la mise en cause de la professionnalité enseignante, est caractéristique du « style » du ministre de l'Éducation nationale Blan-

22. Évelyne Bechtold-Rognon et Thomas Lamarche (dir.), *op. cit.*

quer. Lorsqu'il annonce le 26 avril 2018 qu'un « petit livre orange » sera envoyé à tous les professeur·es des écoles, afin de les guider dans leur pratique, tout en assurant qu'il veut développer une école de la confiance, on croit rêver. Ce mépris des enseignant·es et de la valeur des mots employés en fait un véritable paradigme du nouveau management public.

C'est aussi à partir de nos métiers, de nos professions et de ce que l'on sait faire, qu'il est possible de proposer des choses et de s'unir, parce que c'est le domaine dans lequel on est bon. Cela donne de la confiance et, surtout, cela crée des solidarités effectives. On peut donc fédérer au niveau du travail et des collectifs de travail. Si le syndicalisme a un sens – et nous croyons qu'il en a un –, c'est évidemment de lutter pour défendre des collègues, mais c'est aussi de cultiver des solidarités entre les individus et les générations et de construire un réseau de résistance, d'actions et de propositions.

Temps volé, temps retrouvé

La meilleure façon pour que les gens ne pensent pas, ne se rebellent pas, ne s'unissent pas, c'est de les faire travailler jusqu'à ce qu'ils s'écroulent, qu'ils n'aient pas le temps de penser aux autres. Ils ne pensent qu'à eux, ils sont dans la survie. Une des façons de lutter est donc de voler du temps. Résister, refuser d'aller à certaines réunions et de faire

certaines tâches non indispensables. Le temps, c'est de l'intime, et quand le travail dévore entièrement le temps libre, il dévore aussi l'intime. S'il n'y a plus d'intime, il n'y a plus de personne. Et s'il n'y a plus de personne, il n'y a plus de volonté.

Ce qui frappe aujourd'hui quand on va à la rencontre des agent-es, c'est leur fatigue, une fatigue malsaine, anormale, destructrice. C'est ce que note le philosophe Éric Fiat. Enseignant l'éthique médicale à des soignant-es, il a été frappé par cette fatigue lancinante qui gangrène le monde hospitalier, les Ehpad, les urgences. Pour lui, ce mal insidieux naît de l'absurdité des tâches qu'on nous fait accomplir, de l'incapacité dans laquelle nous sommes de bien faire notre travail : « La source de la plupart de nos fatigues est ce besoin intemporel et universel de trouver sens²³. »

C'est donc le sens de notre travail qu'il faut reconquérir, pour retrouver un travail qui humanise et permette de faire du commun.

23. Noémie Rousseau, « Éric Fiat "La source de la plupart de nos fatigues est ce besoin intemporel et universel de trouver sens" », *Libération*, 22 juin 2018.

Chapitre 2

Les effets pervers de l'évaluation obsessionnelle et du salaire au mérite

« Plus on doit remplir d'indicateurs et produire de statistiques pour prouver qu'on fait ce qu'on doit faire, moins on travaille vraiment... »

Un chef d'établissement en collège REP.
« Moi, j'ai affaire à des psychotiques. C'est du lourd, quoi... Mais ce n'est pas la maladie mentale qui est difficile à vivre dans mon métier. C'est le management. Le fait qu'on nous demande de faire sortir les gens coûte que coûte, même quand ils vont mal. C'est pour les statistiques. [...] Et le fait de devoir noter tout ce qu'on fait. Tu décroches le téléphone, tac, faut le noter. Tu discutes avec un patient, tac, faut aller le dire à l'ordinateur... C'est complètement fou leur truc. Complètement fou. Je ne saurais pas dire de quelle folie il s'agit. Mais c'est fou. Là aussi, c'est du lourd¹. »

1. Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné*, Paris, La Découverte, 2016.

Cette impression de marcher sur la tête, d'être aux prises avec un système délirant, qui se nourrit de chiffres en broyant les humains, est peut-être un des sentiments les plus répandus aujourd'hui chez les agent-es du service public. Mais quel est le sens de cette obsession évaluative ? Que vise-t-elle et quels sont ses effets ?

« Plus d'un millier de profs surpris en train d'aider leurs élèves lors d'examens au Royaume-Uni »

Un millier d'enseignant-es anglais-es ont triché. En aidant leurs élèves. C'est ce qu'on pouvait lire sur *Slate* le 12 février 2018². Le site reprend un article du *Guardian*, qui précise : « Près de 2 300 professeurs se sont compromis entre 2012 et 2016 en trichant aux épreuves de l'OCR (Oxford, Cambridge and RSA Examinations), l'une des commissions d'examens les plus importantes et prestigieuses du Royaume-Uni. Le *Sunday Times*, qui a révélé ces chiffres, avance que plus de la moitié a été accusée d'«assistance inappropriée» à des élèves lors d'épreuves écrites, dans le but d'améliorer leurs résultats à cet examen, qui bénéficie d'une reconnaissance internationale. »

2. Léa Polverini, « Plus d'un millier de profs surpris en train d'aider leurs élèves lors d'examens au Royaume-Uni », *Slate.fr*, 12 février 2018.

Mais pourquoi ? Comment est-ce possible ? Les enseignant·es aiment-ils tellement leurs élèves qu'elles et ils ne peuvent supporter de les voir plancher sans les aider ? Alors même qu'elles et ils savent bien que le but de leur travail est de les rendre autonomes, et qu'une telle « assistance inappropriée » est aux antipodes de cette mission.

La réponse est donnée quelques lignes plus loin : Julian Astle, le directeur de l'apprentissage créatif et du développement à la Royal Society of Arts (RSA), y voit les symptômes d'un système qui pousse à la course aux résultats d'excellence :

« Notre système scolaire, axé sur les tests, les cibles, les classements et les inspections, est plein de conséquences accidentelles et de motivations perverses. C'est devenu un tel jeu que cela force les professeurs et les chefs d'établissements à choisir entre aider les élèves et s'aider eux-mêmes. »

Décryptons cela.

Il y a ici deux problèmes, qui peuvent sembler distincts mais qui sont intimement liés : l'évaluation – des élèves et des enseignant·es – et la rémunération au mérite.

« On travaille pour l'argent »

Le nouveau management public, c'est la folie de l'évaluation, de l'évaluation chiffrée, quantitative, immédiate. Le rôle de l'évaluation est central : évaluation des individus, évaluation des établisse-

ments, évaluation des systèmes, évaluation des politiques. La généralisation de l'évaluation est devenue la clé principale tant de la mise au travail que de l'allocation des ressources. Moins législateur, l'État devient plus évaluateur, en définissant moins de règles *a priori* mais imposant à tous ses agent-es une obligation de rendre compte. C'est ensuite à partir de l'atteinte ou non des résultats, au regard d'objectifs prédéterminés, que sont prises les décisions.

L'évaluation est au cœur du dispositif néo-managérial, précisément parce que seule une évaluation chiffrée quantitative immédiate permet de distinguer les mérites des enseignant-es, de les classer et de récompenser les meilleur-es d'entre eux-elles. La rémunération au mérite est un des piliers du NMP. Celui-ci considère en effet que les êtres humains sont mus par l'appât du gain. Donc, pour attirer vers les concours les meilleurs candidats et pour que les recrutés donnent le meilleur d'eux-mêmes, il faut qu'il y ait pour ces « meilleur-es » la promesse d'être mieux payé-es que les autres. Si nous travaillons essentiellement ou uniquement pour gagner de l'argent, nous travaillerons plus et mieux pour en gagner davantage.

Il faut d'abord souligner ce que cette affirmation a d'idéologique. Si les êtres humains n'étaient animés que par la perspective d'un gain pécuniaire, pourquoi deviendraient-ils infirmier-ères ou enseignant-es, alors qu'à diplôme égal, ils pourraient

prétendre à de meilleures rémunérations ? Pourquoi l'immense majorité des agent-es du service public s'investiraient autant dans leur tâche, de Pôle emploi à la Protection judiciaire de la jeunesse, de la recherche à la fonction publique territoriale, de l'enseignement au soin, alors même que la progression de carrière dépend essentiellement de l'ancienneté ? Quand un-e enseignant-e travaille plusieurs heures pour préparer une leçon, il-elle le fait tout en sachant pertinemment que ce labeur ne changera rien à son salaire. Mais sa motivation est autre : il-elle veut bien faire son travail. Il-elle réfléchit aux moyens de rendre son propos clair, accessible, assimilable. Il-elle élabore tout au long de sa carrière des dispositifs nouveaux, afin de faire tout ce qui est en son pouvoir pour favoriser la réussite de chaque élève. Il-elle met tout en œuvre pour que son cours soit précis, rigoureux et si possible agréable. La compréhension et le plaisir de ses élèves seront ses éventuelles gratifications. Ce n'est pas parce que son salaire ne dépend pas de la qualité de ses cours que l'enseignant-e va en bâcler la préparation.

Si ces métiers attirent peu et souffrent d'une crise de recrutement malgré un marché de l'emploi peu ouvert, n'est-ce pas simplement parce qu'il s'agit de métiers difficiles et mal payés ? À écouter les candidats potentiels, ce n'est pas une prime récompensant les bons éléments qui serait susceptible de les convaincre de passer ces concours, mais bien plutôt une revalorisation générale des traitements, et sur-

tout une amélioration sensible des conditions de travail.

Notation actuelle, notation au mérite

La notation chez les fonctionnaires est encore très encadrée, donc contrôlée. Un·e chef·fe ne peut pas faire n'importe quoi. Les enseignant·es du secondaire, par exemple, étaient jusqu'à présent noté·es pour 40 % de leur note globale par leur chef·fe d'établissement, en respectant une grille, et pour 60 % par leur inspecteur·rice. La progression de la première partie est à peu près automatique. La seconde, qui dépend d'un rythme d'inspection assez inégal selon les disciplines et les académies, est plus inégalitaire. Quoi qu'il en soit, la note n'est pas remise en cause chaque année. Il y a donc une part d'intervention possible des syndicats sur cette notation. Cela engendre à la fois une stabilité et une sécurité, parce qu'il y a des règles précises d'attribution des promotions et parce que le paritarisme permet de vérifier que l'État applique de façon juste pour tous·tes les fonctionnaires les règles de promotion qu'il a fixées³.

3. Depuis la rentrée de septembre 2017, de nouvelles modalités d'évaluation se mettent en place. Les « Rendez-vous de carrière » concernent les enseignant·es à deux moments de leur vie professionnelle, et peuvent permettre une accélération lors du passage du 6^e au 7^e échelon et du 8^e au 9^e échelon. Le problème réside toutefois dans les critères retenus, car la plupart d'entre eux sont éloignés de notre cœur de métier.

Le NMP y voit une dérive insupportable : la sécurité de l'agent-e qui n'est pas obligé-e de trembler pendant des semaines et de ne pas dormir la nuit en se demandant comment il-elle va pouvoir expliquer à son ou sa chef-fe que son travail, il-elle le fait bien, mais qu'il-elle ne sait pas forcément dire comment il-elle le fait. Les agent-es eux-elles-mêmes y voient parfois un problème : il y a des moments où l'on se dit : « Cette collègue ne fait absolument rien, elle ne s'occupe de rien ni de personne et elle a une meilleure note que moi parce qu'elle est plus âgée. » Il est compréhensible qu'un-e enseignant-e très investi-e se dise : « Avec un entretien individuel, avec une notation au mérite, on va enfin voir ce que je fais. » Mais c'est un piège et c'est ce contre quoi il faut se battre. Ce n'est pas grave que quelqu'un d'un peu moins investi ait une note plus élevée que la sienne, même si c'est contrariant. Ce qui est beaucoup plus important, c'est que les 99 % qui font bien leur boulot soient sereins, qu'ils ne soient pas constamment menacés, remis en cause, plongés dans l'angoisse. Pour parvenir à débusquer les rares « profiteurs » d'un système protecteur, on accepterait en réalité la destruction de ce cadre qui préserve de l'arbitraire le plus grand nombre. Sans compter qu'il n'est pas sûr du tout qu'un système au mérite permette de discerner ces salarié-es défaillant-es, qui seront peut-être parmi celles et ceux capables de faire miroiter leur adéquation à une batterie de critères incapables d'appréhender le cœur du métier.

Dans certains pays européens (Danemark, Luxembourg, Portugal), il existe une période d'essai : les enseignant·es ne sont titularisé·es qu'après avoir fait leurs preuves pendant plusieurs années. En Allemagne, « la titularisation relève du parcours du combattant⁴ ». Les professeur·es, qui enseignent deux disciplines au moins, passent un examen d'État puis effectuent un stage sous contrat. Selon le Land, ils-elles obtiennent un CDD de droit privé ou deviennent « fonctionnaires révocables ». Au bout de trois ans, ils-elles peuvent éventuellement être définitivement titularisé·es.

Ainsi, la tendance européenne est à l'accroissement de l'autonomie des chef·fes d'établissement. La concurrence généralisée, qui est revendiquée comme une incitation stimulante, aboutit souvent à un trucage des résultats.

Effets pervers

Si on demande aux enseignant·es d'évaluer systématiquement chaque année la réalisation de leurs objectifs, cela signifie que l'on s'intéresse aux résultats à très court terme. On peut regarder combien d'élèves d'un·e enseignant·e vont réussir le bac. Mais ce qu'ils vont devenir dans cinq ans, c'est aussi un effet de son travail. Une part de son métier consiste à éduquer et à prendre soin, toute chose

4. Hamda El Khiari, « L'évaluation des professeurs », *US Magazine*, n° 779, juin 2018, p. 45.

dont l'effet réel n'est pas immédiat mais sur le long terme.

Or dans le NMP, l'évaluation est chiffrée, hachée, morcelée et à court terme. Et une évaluation chiffrée et morcelée est le propre d'une évaluation par compétence.

Une professeure de philosophie témoigne : « Je fais faire à mes élèves des dissertations et des commentaires. On va me dire que je n'ai pas de critères pour noter, alors on va me demander comment je les note. J'ai en fait une multitude de critères : je suis capable en lisant un devoir de voir si l'élève s'est posé des questions, s'il a travaillé et s'il a appris des choses. On va alors me demander quelles compétences il a. Je ne vais pas dire : "Il a la compétence de formuler une analyse de notions dans l'introduction, il a la compétence de faire une transition qui montre habilement..." Non, ce n'est pas cela. Dans un bon devoir de philosophie, il se peut qu'aucune de ces compétences ne soit cochée, l'élève peut (comme Socrate !) ne pas avoir mis l'analyse dans l'introduction et avoir bâclé une transition, et quand même avoir rédigé un bon devoir, parce que ce qui compte, c'est de penser, réfléchir, utiliser ses connaissances. Mais il y a mille façons de le faire, comme il y a mille façons d'être un-e bon-ne professeur-e, comme il y a mille façons d'être un bon médecin... »

Lorsque l'on s'intéresse à ce que produit un service, et particulièrement un service collectif, il

est nécessaire de caractériser la production des effets utiles. Or dans bon nombre de cas, ceux-ci n'apparaissent que décalés dans le temps. Ceci est caractéristique dans les domaines de la santé, de l'éducation ou de la police. Il y a un décalage entre le moment des actes – le soin, la formation, les actes de police – et la production ou la révélation des effets utiles qu'ils ont eu – l'amélioration, éventuellement durable, de la santé, les progrès de la connaissance ou le renforcement de la compétence, une meilleure sécurité publique... Les effets utiles n'apparaissent pas non plus au regard des seuls bénéficiaires apparents, mais plus largement de la collectivité. Il convient d'intégrer ce que l'on appelle les externalités positives : ainsi l'amélioration de la santé ou des compétences d'une personne ou d'un groupe social a des répercussions sur l'ensemble du groupe au-delà du bénéfice individuel.

Tout est-il mesurable ? Tout peut-il être objet d'une évaluation satisfaisante ? Prenons l'exemple de la recherche scientifique⁵. Comment mesurer la « production scientifique » ? Quelle est la grandeur mesurable susceptible de fournir les éléments quantitatifs pour construire une échelle de ladite production ? Sur quels matériaux est-il possible de travailler effectivement ?

5. Voir Michel Blay, « L'Université et la recherche muselées par les indicateurs : de l'évaluation au mesurage », in Évelyne Bechtold-Rognon et Thomas Lamarche (dir.), *op. cit.*

La réponse est simple. En effet, qu'est-ce qui est mesurable dans la production scientifique ou dans celle des connaissances en faisant corrélativement l'impasse sur la science et la connaissance proprement dites? Eh bien, le nombre d'articles publiés, le nombre de citations de chaque article dans tel ou tel autre article, le nombre de brevets, de prix Nobel dans telle université, d'ordinateurs dans tel laboratoire, de jeunes ou de vieux, d'hommes et de femmes, etc. La liste est sans fin car tout peut être, en droit, considéré comme signifiant, comme constituant un critère pour mesurer tout et n'importe quoi⁶.

Et les enseignant-es se sont mis à tricher...

Revenons à l'article initial. Pourquoi nos collègues britanniques ont-ils-elles triché? Qu'est-ce qui a bien pu les mener à se conduire d'une façon si évidemment contradictoire avec leur éthique professionnelle?

6. George Udny Yule remarquait déjà en 1921-1922 : « N'ayant pas le moyen de mesurer ce que vous désirez, la démangeaison de mesurer peut, par exemple, simplement vous conduire à mesurer quelque chose d'autre – et peut-être en oubliant la différence – ou en laissant de côté certaines choses parce qu'elles ne sont pas mesurables. » *British Journal of Psychology*, XII, p. 107, cité par Friedrich Hayek in *Droit, législation et liberté*, traduction Raoul Audouin et Philippe Nemo, Paris, PUF, 2007 (première éd. française 1980 et édition anglaise 1973-1979), p. 890.

Si les enseignant-es sont payé-es en fonction des résultats de leurs élèves, comme souhaite le faire Jean-Michel Blanquer⁷, n'est-il pas logique qu'ils-elles essaient d'améliorer ces résultats ? Comme un médecin doperait ses malades s'il était payé en fonction de leur bonne santé...

Mais les difficultés liées à l'instauration d'un salaire au mérite sont profondes. On peut distinguer trois ordres de problèmes : ceux engendrés par la mesure elle-même, ses apories et ses coûts, ceux soulevés par l'effet de cette mesure sur les relations entre agent-es, et ceux qui concernent la qualité du service finalement rendu.

Les apories de la mesure

Le premier problème est celui de la faisabilité. Comment mesurer la progression d'un élève ? Comment entrer dans sa tête et voir s'il analyse mieux, argumente davantage, comprend plus finement ? Évidemment on ne le peut pas. Ce qui va être mesuré est donc ce qui est mesurable : les résultats d'un élève aux contrôles continus ou finaux. Mais dans ce cas, comment traite-t-on les enseignant-es d'établissements dont le public est composé d'élèves qui ont de grandes difficultés scolaires par rapport à

7. Il a par exemple déclaré le 10 décembre 2017 dans Le Grand Jury RTL-*Le Figaro*-LCI : « Il faut mettre de l'argent en "jeu" pour encourager les professeurs qui ont les meilleurs résultats et font progresser les élèves. »

ceux qui enseignent dans d'excellents lycées ? Punira-t-on les enseignant-es de Clichy-sous-Bois par rapport à ceux de Louis-le-Grand, qui peinent moins à faire réussir leurs élèves ?

D'une certaine façon, évaluer de façon immédiate et chiffrée la qualité du travail d'un-e agent-e du service public est une gageure. Comme il est quasi impossible de mesurer les progrès réflexifs d'un-e élève, l'amélioration de la prise en charge d'un-e patient-e, la progression de la conscience de lui-elle-même d'un-e jeune sous mandat judiciaire, la restauration des conditions de possibilité d'une vie décente d'un-e demandeur-se d'emploi, l'apport à la compréhension d'un problème mathématique complexe, alors on mesurera ce qu'il est possible de mesurer : le nombre de devoirs donnés, d'entretiens réalisés, de questionnaires renseignés, d'articles publiés, d'actes réalisés, etc.

Mais en faisant cela, on rate évidemment ce qui fait l'essentiel de la mission, le cœur du métier : la relation avec les usager-ères, élèves, patient-es, justiciables... En un sens, on peut comparer cela au comportement du fou qui cherche ses clés sous un lampadaire : il ne cherche pas à l'endroit où il a perdu ses clés, mais là où c'est éclairé. Mais à ne regarder que ce qui est perceptible par des indicateurs quantitatifs chiffrés et myopes, qui ne prennent en compte que l'ici et le maintenant, on ne perd pas seulement de vue la réalité de la tâche, on risque aussi d'en dévoyer la pratique.

Catherine, qui travaille chez Pôle emploi, raconte :
« On nous demande d'atteindre des objectifs, comme obtenir qu'il y ait 75 % de gens satisfaits de Pôle emploi, mais peu d'entreprises acceptent de répondre à notre sondage. Notre travail est donc de courir derrière chaque entreprise pour avoir leur ressenti sur notre service. C'est une course effrénée vers l'approbation de nos services par les clients. »

Plus on mesure, moins la mesure est fiable

Plus les résultats des évaluations sont bons, moins le niveau réel de la performance est satisfaisant. Ce paradoxe est lié au décrochage entre la mesure et le réel, parce que l'on va cibler le travail sur ce qui est évalué. Comme on évalue autre chose que ce qui est essentiel, les agent-es peuvent être tenté-es de consacrer un temps grandissant à cet inessentiel. Ainsi, au lieu de pousser les agent-es à travailler mieux, l'usage constant d'évaluations chiffrées les conduit à faire du mauvais travail, à consacrer leur temps et leur énergie à montrer qu'ils-elles font ce qu'on attend d'eux-elles, et non à le faire vraiment.

Un-e enseignant-e qui multiplie les projets et qui explique à grand renfort de rapports son activité est-il-elle un-e meilleur-e enseignant-e que celui-elle qui se consacre uniquement à ses élèves mais qui peine à faire voir ce qu'il-elle fait ? Un-e agent-e de Pôle

emploi qui remplit ses statistiques à longueur de journée est-il-elle un-e meilleur-e professionnel-le que celui-elle qui prend le temps d'écouter longuement les personnes qu'il-elle accueille ?

Voici l'exemple d'un professeur : « Je suis professeur en lycée à Trois-Bassins à la Réunion. Dans notre établissement, il y a une enquête sur les conditions de travail des professeurs : il en est ressorti que nous n'étions pas assez valorisés dans notre travail et que le chef d'établissement faisait trop de mises à l'écart. Dans le compte rendu, les solutions préconisées étaient d'envoyer des mails à tous, dans lesquels la direction écrivait que des professeurs seraient félicités quand ils mèneraient des actions dans le lycée. Je trouve cela choquant car moi je travaille du mieux que je peux dans ma classe, cela prend tout mon temps et je ne peux donc pas participer à une autre activité au sein de l'établissement. Je ne serais jamais félicité contrairement à certains collègues qui entreprennent des actions pour le lycée. J'ai donc l'impression que finalement je ne fais pas bien mon travail. »

« Mettez tous F 99 ! »

Qui plus est, comme on le lit dans l'article du *Guardian*, cette frénésie de l'évaluation peut conduire à des pratiques totalement contraires à l'éthique du service public : soit mentir sur ce qu'on fait vraiment, soit intervenir « de façon inadé-

quate ». Comme le dit une assistante sociale qui travaille en Seine-Saint-Denis, « à la fin on récompense le meilleur tricheur ».

Tricher n'est pas seulement immoral, cela conduit aussi à des statistiques erronées. En effet, plus il y a d'indicateurs à remplir, plus les agent-es cherchent des solutions pour que cette activité qui les détourne du cœur de leur métier prenne le moins de temps possible. Cela engendre des aberrations. Comme le raconte Marie-Anne Dujarier⁸, des infirmiers qui doivent « coder leurs patients » sont confrontés à l'inadéquation des critères proposés. Du coup, leur supérieur leur conseille d'éviter de perdre du temps en cherchant les codes les plus proches de la situation effective de leurs patients et leur dit : « Mettez tous F 99 ! » F 99, cela signifie « autres cas »...

Ainsi, les chiffres auxquels on consacre tant de temps et d'énergie sont largement erronés. Au mieux, ils seront inutilisables. Au pire, ils conduiront à donner une image complètement fautive du domaine étudié et serviront peut-être de base à des mesures politiques qui rateront leur objectif par méconnaissance du réel.

8. Marie-Anne Dujarier, *op. cit.*, p. 48 et suivantes.

Fallacieuses, coûteuses, contre-productives : leçons des expériences anglo-saxonnes de salaire au mérite

Ces mesures et l'instauration conjointe de formes de salaire au mérite sont non seulement dévoreuses de temps et inefficaces à rendre compte de l'activité réelle, mais elles ont aussi un coût élevé et sont contre-productives.

C'est ce que montre l'étude du *Merit pay* institué au Canada afin de lutter contre une crise sévère de recrutement des enseignant-es⁹. Payer les enseignant-es selon leur mérite est une de ces idées apparemment simples en passe de s'imposer. Idée évidente, dans l'air du temps : si certains font plus ou mieux, il faut le reconnaître et les valoriser.

Mais ce n'est pas si simple. On voit de véritables usines à gaz administratives se mettre en place, et une systématisation du contrôle et de la mesure s'organise. Un professeur de collègue témoigne : « Notre mission est de créer des conditions optimales pour que les enfants puissent faire leur métier d'élève. Malgré nos attributions, nous faisons mal notre travail. On nous retire donc toutes les choses mises en place, qui par ailleurs étaient reconnues par les équipes et les parents comme des initiatives efficaces. À la place, on nous demande de nous

9. Alain Chaptal, Thomas Lamarche et Romuald Normand, *op. cit.*

concentrer sur tout le reste, c'est-à-dire des fonctions secondaires, administratives... »

Le salaire au mérite pour les enseignant-es est de façon générale un échec. Il détruit les collectifs de travail, conduit les enseignant-es à travailler pour la note et aboutit à une fraude de presque tous les acteurs du système, sans amélioration notable de celui-ci¹⁰. Non seulement le coût de ces multiples évaluations est élevé (il ne suffit pas de mesurer, il faut récolter, traiter et interpréter les résultats), mais encore le salaire au mérite a conduit à une telle dégradation des relations entre collègues que les démissions se sont multipliées et que le nombre de candidats aux concours d'enseignement a chuté au lieu de croître. Par exemple, un rapport du Service de recherche pour le Congrès américain a montré qu'il y avait « peu de preuves évidentes de l'augmentation de la performance¹¹ » des enseignant-es à la suite des programmes de rémunération au mérite.

De façon similaire, Sharon Morrow a étudié ces programmes dans différents États et districts aux

10. Une synthèse accompagnée d'un résumé des expériences figure dans une analyse de février 2007 du CPRE (Consortium for Policy Research in Education), un consortium regroupant sept universités prestigieuses : Herbert G. Heneman III, Anthony Milanowski et Steven Kimball, *Teacher Performance Pay : Synthesis of Plans, Research, and Guidelines for Practice*, Graduate School of Education, février 2007, disponible en ligne.

11. Alain Chaptal, Thomas Lamarche et Romuald Normand, *op. cit.* Toutes les références suivantes sont issues de cet ouvrage.

États-Unis en trouvant qu'« il n'y avait pas de preuve dans cette étude pour soutenir le postulat selon lequel la rémunération à la performance améliorerait la réussite des étudiants ».

Dans son évaluation très exhaustive des systèmes de rémunération au mérite, Edward Lawler de l'Université de South California a trouvé que ces systèmes généraient inévitablement deux problèmes principaux : les mesures pour évaluer le mérite sont la plupart du temps considérées comme injustes et discrétionnaires, et l'évaluation continue de la performance individuelle rend tout le monde potentiellement malheureux.

En effet, le moral en prend un coup et la performance finit par décliner. Administrer le système de rémunération au mérite se révèle de plus extrêmement coûteux. Cela exige beaucoup de papier, d'évaluations et de mesures qui mobilisent un temps et des ressources considérables. Au Canada, l'ancien administrateur de l'Université de Calgary a affirmé que « le coût total des heures complémentaires utilisées pour rémunérer les enseignants au mérite était l'équivalent du salaire de douze professeurs à plein-temps en milieu de carrière¹² ».

Ce que la recherche montre, c'est que les enseignants sont fortement motivés par des facteurs

12. Entretien avec David Robinson, directeur général associé de la TUAC, responsable de l'Association canadienne des professeurs et professeurs d'université, in Alain Chaptal, Thomas Lamarche et Romuald Normand, *op. cit.*, p. 37.

non pécuniaires comprenant la satisfaction intrinsèque dans leur travail, la reconnaissance de leurs pairs, et leur responsabilité vis-à-vis des élèves.

Dans une salle des professeur-es ou une salle des maîtres, nul n'est en concurrence avec qui que ce soit. La rémunération de chacun dépend essentiellement d'une grille et la progression de carrière est très encadrée et contrôlée, notamment par le travail syndical en commission. Même le facteur plus aléatoire de la note d'inspection, qui pouvait jouer un rôle important d'accélérateur de carrière, a été minoré par le récent protocole PPCR signé en 2017¹³. Quoi qu'il en soit, les collègues n'ont pas à montrer qu'ils ou elles sont meilleur-es que les autres, il n'y a pas de rivalité salariale entre eux-elles. Certain-es sont apprécié-es par la direction de l'établissement car ils-elles ont des facilités à rendre visible ce qu'ils-elles font, d'autres non. Cela n'a que peu de conséquences sur leur salaire. Cette relative égalité permet un compagnonnage amical et souvent un travail en équipe très porteur, des logiques de solidarité et éventuellement des mobilisations puissantes.

Mais si une évaluation chiffrée conduit à classer les enseignant-es et à payer par exemple 30 % de plus les 10 % les meilleurs, alors sera créée entre

13. Le PPCR (parcours professionnels, carrières et rémunérations) réduit à deux ans au lieu de dix l'écart entre les personnels promus au rythme le plus rapide (ancien « Grand choix ») et ceux qui avancent « à l'ancienneté ».

eux-elles une concurrence inédite, qui fracassera ce collectif chaleureux. C'est ce qui conduit de très nombreux-ses collègues canadien-nes à démissionner au bout de trois ou quatre ans d'enseignement.

Le salaire au mérite, actualité d'une obsession

Le Conseil des ministres du 12 juin 2018 a acté l'objectif de généraliser le salaire au mérite chez les agent-es du secteur public, en diminuant la part indiciaire du salaire pour augmenter celle des primes. Il ne s'agit plus d'aménagements à la marge, mais bien d'une refonte complète, avec une remise à plat des modalités de rémunération des agent-es et la généralisation du salaire au mérite aux niveaux collectif et individuel.

Nous avons vu les contradictions et les effets pervers d'une telle mesure : les paradoxes de la mesure de la performance, les présupposés de l'idéologie du mérite, les effets contre-productifs du *Merit pay* là où il a été expérimenté, les impacts violents sur les solidarités et le sens du collectif.

C'est ce que confirme Bruno Suchaut, actuel membre du Conseil scientifique de l'éducation : « Il n'est pas aisé de mettre à jour l'ensemble des facteurs à l'origine de cet "effet enseignant", celui-ci relève d'une alchimie complexe entre les compétences de l'enseignant, les caractéristiques du public d'élèves et les démarches et méthodes pédagogiques mises en œuvre. Dans une logique d'évaluation par

les résultats, le principe d'une évaluation au mérite peut certes paraître attractif pour les décideurs mais il soulève plusieurs interrogations et ne semble pas atteindre les objectifs escomptés quand on analyse les effets de cette mesure dans le cadre de certaines expériences étrangères, aux États-Unis notamment. Même dans le cas d'un bonus substantiel accordé aux enseignants qui affichaient initialement la valeur ajoutée la plus élevée (en tenant donc compte du niveau initial des élèves), les enseignants les plus "méritants" n'ont pas fait davantage progresser les élèves¹⁴. »

En réunion de travail avec les syndicats, le 28 juin 2018, le gouvernement a précisé la méthode. Il veut « modifier la structure des rémunérations en donnant plus de poids aux indemnités et moins au traitement indiciaire, reconnaître plus le "mérite" comme levier de gestion des ressources humaines ». Le salaire fixe serait plus faible et le-la supérieur-e hiérarchique du-de la fonctionnaire, le-la chef-fe d'établissement par exemple, déciderait du montant de la prime versée à chaque fonctionnaire. La prime de trois mille euros qui devait être, promesse de campagne du candidat Macron, versée à tou-ttes les enseignant-es exerçant en REP+¹⁵, est désormais conditionnée au « mérite collectif » des équipes.

14. François Jarraud, « Paye au mérite : Blanquer confirme pour les Rep+ », *Le café pédagogique*, 3 juillet 2018.

15. Les Réseaux d'éducation prioritaire renforcée, ou REP+, sont les réseaux qui connaissent les plus grandes concentrations de

Dans un communiqué publié le 2 juillet, le ministère de l'Éducation nationale annonce le versement d'une prime de mille euros aux personnels des REP+ à la rentrée 2018. Mais il confirme aussi que le reste de la somme promise par le président de la République en 2017 pourrait être versé aux seul-es enseignant-es méritant-es. Il n'aura fallu que quinze jours, et aucune consultation, au ministre de l'Éducation nationale pour appliquer la décision annoncée par le gouvernement le 12 juin. Le ministre Jean-Michel Blanquer envisage en effet « la possibilité d'un adossement d'une partie de cette indemnité aux progrès des élèves et à l'accomplissement du projet d'école et d'établissement qui y contribue¹⁶ ».

La fabrique de l'inégalité

Dans *Gouverner la réussite scolaire*¹⁷, Romuald Normand montre à quel point le NMP a renforcé une politique d'inégalités en Angleterre. Les écoles ont tendance à refuser de prendre des élèves qui risquent de faire baisser les résultats. Le salaire des chef·fes d'établissement et des enseignant·es dépend

difficultés sociales ayant des incidences fortes sur la réussite scolaire.

16. Jean-Michel Blanquer, « Prime REP+ : mise en place dès la rentrée 2018 », communiqué de presse, 2 juillet 2018, en ligne.

17. Romuald Normand, *Gouverner la réussite scolaire. Une arithmétique politique des inégalités*, Berne, Peter Lang/ENS Lyon, 2011.

du niveau de classement de l'établissement et donc de la réussite des élèves. Cela conduit à des pratiques monstrueuses, comme de refuser des élèves fragiles ou de les sélectionner selon leur milieu social. Cela mène aussi à limiter ce qui est enseigné : si l'évaluation est nationale et que le résultat de cette évaluation détermine le classement de votre établissement, votre salaire et votre avancement, alors vous ferez comme tout le monde : du bachotage. C'est-à-dire que l'enseignement portera essentiellement sur des questions très fines et précises, facilement évaluable. Quand un·e enseignant·e surveille ses propres élèves, lors d'une évaluation nationale ou d'un examen, il·elle sera tenté·e de leur dire : « Dans la question n° 2 vous avez bien compris qu'il faut chercher la couleur du coq. » Toutes les dérives sont donc possibles. La folie évaluative conduit à des pratiques de triche et de dissimulation. Cela nous arrive à tous, il est légitime de mentir face à une évaluation elle-même bancale et non-respectueuse. Mais ce n'est jamais anodin. L'agent·e ne peut trouver satisfaction à dire qu'il·elle fait autre chose que ce qu'il·elle fait réellement. Or au fur et à mesure que s'impose le nouveau management public, la distorsion est de plus en plus grande entre ce que l'on fait et ce que l'on dit faire.

Les paradoxes de la performance

Ainsi, les indicateurs de performance se révèlent souvent non fiables. À titre d'exemple, le nord de la

Grande-Bretagne semblait avoir davantage d'incendies que les autres pays européens, simplement parce que les autorités disposaient d'une meilleure technique statistique pour les mesurer. L'augmentation des chiffres de la délinquance en France a fait l'objet du même type d'analyses : plus d'actes policiers signifie-t-il que la situation s'améliore ou se détériore ? Un dernier exemple concerne l'emploi : la performance des agences de l'emploi est fondée sur le nombre de transactions passées pour aider quelqu'un à retrouver un emploi. Leur taux de succès augmentera si elles prennent en charge les meilleurs « client-es », ceux qui ont de bonnes chances de s'intégrer, mais progressera peu avec les individus qui manquent de formation ou sont relativement démunis. Cet écrémage des demandeur-ses d'emploi résulte d'un usage pervers des indicateurs.

L'usage des indicateurs de performance, qui est un des traits majeurs du NMP, freine l'innovation, conduit à une ossification de l'organisation et renforce son caractère tatillon. La fixation par le management d'objectifs étroits ou centrés sur certains résultats peut conduire à un « effet tunnel » au détriment des objectifs et de la stratégie d'ensemble. On va d'une part se concentrer sur l'apprentissage de ce qui va être évalué, et d'autre part ne pas parler de domaines ou de questions importantes, mais qui ne figureront pas dans l'évaluation. Donc, dans les faits, les performances s'améliorent tandis que le niveau baisse...

Le paradoxe de la performance révèle une faible corrélation entre les indicateurs de performance et la performance elle-même. Quand les organisations ou les individus savent quels aspects de la performance sont mesurés (et ceux qui ne le sont pas), ils peuvent utiliser l'information pour manipuler les évaluations. En plaçant toute leur énergie sur ce qui est mesuré, la performance évaluée grimpe alors qu'il peut y avoir en définitive une détérioration globale.

De plus, comme l'écrit Romuald Normand, les effets sur la qualité du service sont effrayants : « Dans les établissements anglais, il est possible de repérer la permanence d'injustices générées par le marché et la sélection scolaire. Le traitement des élèves comme des marchandises, acceptés ou rejetés en fonction de ce qu'ils apportent à l'école, relève d'une forme d'exploitation proche de celle affrontée par le salariat aux premiers temps du capitalisme. La différenciation entre les écoles crée de la marginalisation et un relatif appauvrissement, voire une ghettoïsation des écoles subie par les élèves comme par les enseignant-es. Sans compter l'humiliation, la stigmatisation, la violence, le racisme, qui se sont renforcés notamment sous la pression de la recherche de performance¹⁸. »

Est-ce là un futur désirable ?

18. Agnès Pelage, « La fabrique des cadres », in Évelyne Bechtold-Rognon et Thomas Lamarche (dir.), *op. cit.*, p. 35.

Le management des managers : le cas exemplaire des chef·fes d'établissements scolaires¹⁹

« Faire bouger les choses », « changer de politique », « changer les mentalités », « reprendre le bahut en main », sont autant de formules répétées par les personnels de direction lorsqu'ils-elles sont invité·es à parler de leur travail²⁰. Les motifs avancés sont divers. Ils-elles invoquent autant le mandat qu'ils ont reçu de leur hiérarchie que l'urgence de la situation dans laquelle se trouvait leur établissement au moment d'en prendre la direction, ou encore la manière dont ils-elles conçoivent leur « mission ». Cette rhétorique du changement fait largement écho à la politique ministérielle qui, depuis plus d'une vingtaine d'années, désigne les proviseur·es de lycée et les principaux·ales de collège comme les leviers de la modernisation du système éducatif secondaire.

Depuis 2001, les principaux·ales de collèges et les proviseur·es de lycées, ainsi que leurs adjoint·es, appartiennent à un corps spécifique. L'objectif de la réforme est de rompre avec le modèle de formation par les pairs, de les faire passer d'une « culture d'établissement » à un « sentiment d'appartenance

19. Cf. Éric Mansencal, secrétaire général du Snupden-FSU, « Les chefs d'établissement et le management », in *nouveau management public & éducation : le reconnaître, le comprendre, y résister*, ADAPT Éditions, 2018.

20. Évelyne Bechtold-Rognon et Thomas Lamarche (dir.), *op. cit.*

académique » et d'individualiser les carrières. Si les gains en termes de reconnaissance sociale et de rémunération sont évidents, le coût professionnel de ces changements est élevé : le travail des personnels de direction est de plus en plus étroitement encadré, leurs pratiques normalisées et leur mobilité contrainte.

Dans toutes les académies de France, on observe la multiplication des conflits lourds entre chef·fes d'établissement et personnels (enseignant·es ou non).

La reconnaissance par la communauté éducative de l'autorité des « chef·fes » dépend principalement de trois paramètres : sa légitimité, en raison du titre délivré par l'Éducation nationale, son travail, et le partage des valeurs de la communauté éducative. On attend du·de la chef·fe qu'il·elle agisse dans l'intérêt des élèves et de l'établissement. C'est souvent ce dernier point qui cristallise le mécontentement des équipes. La communauté ne comprend pas les décisions prises par le·la chef·fe, elle s'y oppose et il y a un conflit sur les valeurs. Mais si les équipes ne comprennent pas les décisions du·de la chef·fe, c'est qu'elles ignorent que ces décisions obéissent à une logique souterraine.

Les « nouveaux » chefs, c'est-à-dire les personnels de direction formés depuis la mise en œuvre du nouveau management public, entrent dans le métier avec une stratégie de carrière, à laquelle les encourage leur formation. Ils souhaitent évoluer vers la

direction d'établissements plus gros, plus réputés et qui s'accompagne d'une meilleure rémunération. Comme il n'existe pas de barème pour les mutations, celles-ci dépendent entièrement de l'avis des supérieurs, qui décideront de façon discrétionnaire.

La vraie vie des chef·fes

Les enseignant·es le disent, à l'image de ce professeur d'un collège de Seine-et-Marne : « Avant, le chef, on savait qu'on pouvait compter sur lui en cas de problème, qu'il agissait dans l'intérêt des élèves, dans l'intérêt de l'établissement. Bien sûr, un chef, c'est un chef... Il devait trancher, décider, arbitrer. Surtout au moment de la DHG²¹, on savait qu'il devait prendre des décisions pour partager l'enveloppe horaire. Du coup on votait contre la DHG en Conseil d'administration avec une motion pour dire qu'on ne remettait pas en cause son travail mais le montant... Aujourd'hui, les chefs, on ne les comprend plus. »

Les enseignant·es sont pour la plupart dans un système de représentation dominé par l'idée de « l'élève au centre du système », qui date de la loi d'orientation de Lionel Jospin de juillet 1989. Mais trente ans plus tard, force est de constater que les choses se sont renversées : on ne part plus de l'élève

21. Dotation horaire globale : nombre d'heures d'enseignement attribuées à un établissement pour son fonctionnement hebdomadaire.

pour faire remonter les moyens dont on a besoin ; le système est devenu « descendant ». Depuis 2007, sous la présidence de Nicolas Sarkozy, le ministre de l'Éducation nationale reçoit une lettre de mission, qu'il décline au niveau des recteur·rices, qui en font de même au niveau des chef·fes d'établissement.

Les chef·fes d'établissement ont une obligation de mobilité, ils sont donc de « passage ». Ils resteront au minimum trois ans et pas plus de neuf années sur un même poste.

Lorsqu'un·e chef·fe arrive dans un établissement, il·elle doit rédiger un diagnostic et le transmettre au rectorat. À partir de ce diagnostic, une lettre de mission est adressée au·à la chef·fe d'établissement. Cette lettre de mission est personnelle et confidentielle. Même son adjoint·e l'ignore. Le·la chef·fe d'établissement sera évalué·e au bout de trois ans à partir de cette lettre, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs fixés.

Cette évaluation déterminera trois différentes choses pour le·la chef·fe : sa possible future mutation, sa possible future promotion, et son gain financier par la prime IFRR (indemnité de fonction, de responsabilité et de résultats). Cette prime est versée tous les trois ans. Elle est calculée sur la base d'un montant de 2 000 euros auquel sera affecté un coefficient de 0 à 3 pour les trois années travaillées, en fonction des objectifs, « non atteints » à « dépassés », d'un montant de 0 à 6 000 euros. Le système de la prime au mérite a été instauré par le ministère pour « motiver

et améliorer la performance des personnels de direction et des établissements ».

Mais comment un personnel de direction peut-il faire progresser un établissement si l'ensemble de la communauté éducative n'est pas partie prenante, pas même informé des attentes institutionnelles ? Le ou la chef-fe va donc être dans un état de schizophrénie professionnelle permanent : atteindre des objectifs secrets, sans se trouver en opposition avec les enseignant-es qui, eux-elles, ne savent pas ce qu'on demande au-à la chef-fe. Les personnels de direction seront jugés défaillants par leur hiérarchie s'ils ne remplissent pas leurs objectifs, mais aussi s'ils les remplissent trop bien, en provoquant la colère des équipes.

Les mutations, pour un personnel de direction, ne revêtent pas la même signification que pour les enseignant-es, qui demandent à muter pour se rapprocher de leur domicile par exemple, ou passer de collègue en lycée. Pour un personnel de direction, la mutation est synonyme de progression de carrière. Globalement, voici le « parcours initiatique » d'un personnel de direction : première affectation en tant que principal adjoint en collège, puis proviseur adjoint d'un lycée, principal d'un collège de catégorie 1 ou 2, puis principal de catégorie 3 ou 4²², puis proviseur de

22. La catégorie dépend de la taille de l'établissement, du nombre d'élèves, des filières, des sections d'enseignement supérieur (BTS, classes préparatoires), des formations continues proposées. La rémunération du-de la chef-fe d'établissement aug-

lycée professionnel, puis proviseur d'un petit lycée polyvalent, puis d'un lycée polyvalent de catégorie 3 ou 4 et enfin proviseur d'une cité scolaire. Mais comme il n'y a pas de règle, la réalité est que le chemin est plus court pour certains que pour d'autres. C'est à qui pourra obtenir tel ou tel poste en passant devant les autres. Le système impose non seulement la concurrence entre les chef-fes mais aussi l'obéissance absolue à la hiérarchie, faute de quoi la sanction est immédiate. La frontière entre loyauté et servilité est donc très mince.

Le pilotage par les chiffres

« De notre point de vue, il est essentiel de donner l'opportunité à nos personnels d'encadrement de mieux appréhender les déterminants et la mesure de la performance dans le secteur privé. En effet, pour accompagner la mue d'un agent vers une véritable posture de cadre territorial du service public d'éducation, nous pensons qu'il est indiqué de s'ouvrir aux spécificités stratégiques et managériales de l'entreprise²³. »

mente avec la catégorie, car les indemnités sont liées aux catégories des établissements. Le logement de service (taille, état, situation) joue aussi un rôle important dans l'attractivité de l'établissement.

23. Courrier d'un responsable de la formation rectorale des personnels d'encadrement, adressé aux chef-fes d'entreprises susceptibles d'accueillir un personnel de direction en stage pendant cinq jours.

Comme un-e chef-fe de rayon d'une grande surface, le-la chef-fe d'établissement va recevoir les indicateurs de la performance de son établissement, ainsi que ceux de tous les autres établissements de l'académie. Ces indicateurs vont lui être transmis sous forme de radars ou de cibles. Ainsi, il-elle saura immédiatement quel progrès il-elle devra faire pour que son établissement rentre dans le rang ou, du moins, sur quels points il-elle devra concentrer toute son attention pour améliorer les performances. Il-elle sait qu'il va être jugé sur la manière dont il-elle va pouvoir faire évoluer les indicateurs négatifs de sa cible pour que ceux-ci se fondent dans la moyenne.

Lorsque le-la chef-fe va réceptionner sa cible, ce qui va lui sauter aux yeux, c'est qu'il-elle est, par exemple, mal placé-e en ce qui concerne les exclusions : il y en a trop dans son établissement. Si les choses étaient faites autrement, si l'indicateur était pris comme une information sur le vivre ensemble dans son établissement, il-elle pourrait faire travailler toute l'équipe éducative, avec les élèves, sur un éventuel mal-être. Il-elle pourrait alors mettre en place collectivement sur plusieurs années des actions sur le climat scolaire dans l'établissement pour réduire le nombre d'exclusions... Mais ce n'est pas le cas. Le temps du-de la chef-fe est court, et il-elle va vouloir faire progresser son établissement très vite pour favoriser sa carrière. En cas de fait grave, il-elle va donc frei-

ner des quatre fers pour éviter la convocation d'un conseil de discipline. Et si il-elle subit des pressions, il-elle convoquera le conseil et mettra au vote une sanction d'exclusion définitive avec sursis, puisque les exclusions avec sursis ne rentrent pas dans le cadre des indicateurs de la cible...

L'école de la triche, bis

Comme il est compliqué d'améliorer les résultats rapidement pour atteindre les objectifs, il arrive que les chef-fes trichent. Tricher, cela veut dire ici modifier les faits et les chiffres pour en mettre certains en avant. Ce n'est pas une pratique majoritaire, mais c'est une pratique courante.

Par exemple, le·la chef-fe ou l'adjoint-e remonte dans le logiciel appelé Ocean les moyennes de contrôles continus prises en compte pour les examens. Un-e enseignant-e met une note, le·la chef-fe en rentre une autre, plus favorable. C'est ainsi qu'on peut lire le 29 juin 2018 sur le site du SNES de Lille : « La pression du chiffre était décidément trop forte. Pressés par l'Éducation nationale de faire du chiffre et d'être performants, deux personnels de direction de l'académie ont commis l'irréparable : ils ont reconnu avoir falsifié les bilans de fin de cycle 4 réalisés par les professeurs (et qui peuvent rapporter la moitié des

points), de façon à améliorer les taux de réussite à l'examen²⁴. »

Autre manipulation : le-la chef-fe demande aux secrétaires de rentrer des renseignements sur les familles qui ne correspondent pas à la réalité, en minorant systématiquement les renseignements fournis : du coup, on obtient un pourcentage de catégories socioprofessionnelles défavorisées artificiellement élevé **Cela entraîne pour l'établissement une augmentation de moyens en tous genres, puisque l'administration de l'Éducation nationale va mieux le doter**. Et en termes de résultats, la plus-value sera importante car on attend moins de bons résultats aux examens d'un établissement qui scolarise une population très défavorisée.

La souffrance invisible

Si nous avons évoqué les conflits qui se multiplient dans les établissements (le nombre de saisines des CHSCT²⁵ explose), il faut bien comprendre que le-la chef-fe d'établissement est souvent la première victime du nouveau management public. Son mal-être va déteindre sur l'équipe, le burn-out du-de la chef-fe va entraîner la souffrance des personnels.

24. SNES de Lille, « DNB 2018 : de la politique du chiffre à la fraude à l'examen », 29 juin 2018, en ligne.

25. Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

La mise en concurrence avec ses propres collègues le pousse à l'isolement. La mise en concurrence entre les établissements entraîne une dichotomie entre ce que l'on sait qu'il faudrait faire et ce que l'on est conduit à faire. La souffrance du-de la chef-fe vient également de l'impossibilité de remplir ses missions, de l'impossibilité de faire son travail. Tou-tes les chef-fes le disent : on arrive le matin en sachant ce qu'on a à faire, on referme le bureau le soir sans avoir fait ce qui était prévu, sans avoir parfois commencé à le faire. Les personnels de direction, logés dans leur établissement par nécessité absolue de service, qui sont responsables de tout, effectuent un nombre d'heures de travail considérable pour faire fonctionner leur établissement... Du fait de ce surtravail, le-la chef-fe prendra toute contradiction par rapport à ce qu'il-elle décide comme une attaque personnelle. Avec la meilleure volonté du monde, le-la chef-fe d'établissement est dans l'incapacité de se substituer aux personnels qui manquent pour faire fonctionner normalement l'établissement. Pour garder son équilibre psychique, le personnel de direction doit accepter les dysfonctionnements.

Une grande partie des personnels de direction, pour tenir le coup, utilise des produits addictifs. L'impossibilité de se projeter dans la carrière faute de règle et de barème entraîne un désenchantement terrible quand les résultats des mutations et des promotions sont publiés et qu'ils en sont écartés sans en connaître la raison.

Sur les 3 000 principaux·ales de collège, proviseur·es de lycée et adjoint·es interrogé·es (soit 22,5 % du corps), un quart serait en situation de burn-out, dont 14,4 % au stade de burn-out clinique, nécessitant des soins et pas seulement une modification de leurs conditions de travail, détaille le psychiatre José-Mario Horenstein à l'occasion d'une conférence de presse en avril 2017²⁶.

Comment s'étonner des dysfonctionnements et conflits quand, par exemple, lors d'une formation, une IA-IPR²⁷ Établissement et Vie scolaire s'adressait ainsi aux personnels de direction stagiaires : « Entre vous et les enseignants, il faut que vous sachiez que ce sera la guerre ! »

Si un changement est nécessaire, c'est celui-là : arrêter de faire subir aux personnels quels qu'ils soient des situations mortifères. S'il faut être pragmatique, soyons-le vraiment. Éric Mansencal, proviseur en Seine-et-Marne et Secrétaire général

26. Lors de cette conférence de presse organisée le 25 avril 2017 à la délégation départementale CASDEN de Paris, Georges Fotinos, chercheur, docteur en géographie et ancien chargé de mission d'inspection générale, et José Mario Horenstein, médecin psychiatre, ont dévoilé les premiers résultats de leur enquête sur le moral des personnels de direction des collèges et lycées menée sur 3 000 répondants. Cette enquête a été soutenue par la CASDEN Banque Populaire, banque coopérative de toute la fonction publique. Elle a été conduite dans le cadre de l'accord-cadre signé par la CASDEN avec le ministère de l'Éducation nationale.

27. Inspecteur·rice d'académie-inspecteur·rice pédagogique régional·e.

adjoint du snU.pden-FSU, milite pour la mise en place d'un nouveau système : « De manière pragmatique, j'ai tendance à dire que comme le nouveau management public ne fonctionne pas, il faut mettre en place un autre fonctionnement. Quand on a tant perdu, il n'y a rien à perdre à essayer d'autres méthodes si on veut vraiment que le système soit amélioré pour favoriser la réussite des élèves ! Un système nouveau de management doit prévaloir, basé sur la confiance, la reconnaissance, le sens du métier, le respect de l'humain, la démocratie. »

« Tout ce qui n'est pas mesurable n'existe plus »

Dans la fonction publique territoriale, le salaire au mérite est à l'œuvre depuis plusieurs années. Deux décrets parus au *Journal Officiel* le 4 mai 2012 fixent les modalités d'application de la prime d'intéressement à la performance collective dans la fonction publique territoriale. D'un montant maximal de 300 euros, cette prime, instaurée pour les services de l'État en septembre 2011, peut être versée à l'ensemble des agent-es ayant atteint sur une période de douze mois consécutifs les objectifs du service. Pour le ministre de la Fonction publique, cet outil de management permet de « favoriser la culture de l'esprit d'équipe ».

Hier, la manière de servir du fonctionnaire était appréciée et notée.

Aujourd'hui, le fonctionnaire est évalué en tant que ressource ayant des objectifs à atteindre.

Les personnels pouvaient penser que l'entretien annuel avec la direction permettrait de valoriser leur travail, et de faire la différence entre ceux qui s'investissent et les autres. Mais ils ont vite déchanté.

Car en réalité, ce système individualise le travail et isole les agent-es. Il détériore l'esprit d'équipe, l'entraide, le climat et les collectifs de travail. Chaque agent-e est mis-e en concurrence avec ses collègues. Les services sont gérés comme une addition d'individualités dont le rendement est évalué, et non comme des équipes ayant des missions à assurer collectivement.

L'entretien professionnel introduit des pratiques fondées sur des valeurs étrangères à la culture du service public. Il offense le professionnalisme et l'engagement des agent-es, il méconnaît les besoins des usager-ères ; c'est une quête absurde de fausse performance qui génère du mal-être au travail et des tensions.

L'idéologie marchande et gestionnaire qui le sous-tend se traduit dans le vocabulaire employé : « modernisation de la gestion des ressources humaines », « portefeuille d'usager-ères », « plus-value », « gestion des stocks ». Le personnel devient un capital que l'on doit faire fructifier, on parle de potentiels et on utilise des termes ne renvoyant pas à des qualifications.

Dépossédé·e de sa façon d'accomplir ses missions (soigner, éduquer, protéger, accompagner...), l'agent·e devient un·e exécutant·e au service de l'organisation (moyens, procédures...).

« Si la pression des pouvoirs publics continue de s'exercer dans le sens d'une introduction massive du modèle de technicité promue par le "nouveau" management, il est évident qu'il produira les mêmes effets sclérosants que dans les grandes entreprises : sentiment de perte du métier, affaiblissement des initiatives, déficit de loyauté, fragilisation de l'éthique professionnelle²⁸. »

La « déconcentration managériale » contre le paritarisme

Au Conseil des ministres du 12 juin 2018, Gérard Darmanin, ministre de l'Action et des Comptes publics et Olivier Dussopt, secrétaire d'État à l'Action et aux Comptes publics ont défendu la nécessité de « simplifier le dialogue social » par l'allègement des commissions administratives paritaires afin « d'accélérer les procédures d'affectation des agents et permettre une gestion plus fluide et proche du terrain ». Ce projet de « suppression du paritarisme » a pour but de facili-

28. Extrait d'un entretien avec Anne Salmon, professeure de sociologie, paru dans *Lien social*, la lettre du SNUTER, le syndicat des agent·es de la fonction publique territoriale de la FSU, n° 1134, 19 février 2014.

ter une « déconcentration managériale » de la fonction publique.

Là encore, les termes utilisés n'ont que peu à voir avec l'objectif poursuivi. En effet, les procédures d'affectation ne sont en rien ralenties par la tenue des commissions paritaires. Au contraire, ces commissions fabriquent des impératifs organisationnels qui contraignent un calendrier et s'avèrent plutôt favorables au respect des temporalités fixées. En revanche, prôner le local signifie qu'on veut confier ces décisions aux pouvoirs locaux, académiques ou départementaux. Si l'idée de relations de proximité peut sembler séduisante, notamment si on a eu maille à partir avec certains aspects bureaucratiques du système, il faut bien comprendre ce qui se cache derrière ce « management de proximité ».

Il s'agit de supprimer les compétences des représentant·es des personnels dans les commissions administratives paritaires en prévoyant notamment de ne plus les consulter sur les projets de mouvement des personnels, l'établissement des listes d'aptitude et des tableaux d'avancement, certaines sanctions disciplinaires...

C'est une négation du rôle des élu·es et de l'importance de leur travail. Cela aboutirait à ne plus pouvoir faire corriger d'éventuelles erreurs de l'administration, à ne plus pouvoir apporter des améliorations aux projets de l'administration, à priver les personnels du droit à être défendus, à empêcher les élu·es d'obtenir des avancées pour

l'amélioration de la gestion des carrières et des conditions de travail des personnels. En conséquence, cela donnerait évidemment aux chef-fes de service et d'établissement des pouvoirs disproportionnés, avec tous les risques de partialité ou d'arbitraire que ceci implique. Agir ainsi, c'est vouloir faire disparaître les acquis d'un travail paritaire qui a progressivement construit des équilibres permettant de prendre en compte à la fois l'intérêt du service public et les conditions de travail des agent-es. C'est vouloir nier une conception du service public qui se base sur une dialectique des droits et des obligations. Nul n'en serait bénéficiaire, ni les agent-es, ni les usager-ères.

Comme l'explique le SNPI²⁹, l'exemple des postes à profil montre les dérives rendues possibles par ces orientations. Chaque année, des collègues candidat-es ne sont même pas reçu-es par le recruteur. Certain-es se plaignent d'avoir dû faire un déplacement, à leurs frais, pour un entretien où ils-elles apprennent que le choix a déjà été fait. D'autres constatent que des éléments objectifs (par exemple une expérience dans le domaine concerné ayant donné lieu à une évaluation positive) sont relégués derrière des motifs totalement opaques.

En donnant aux recteur-rices et aux directeur-rices académiques des services de l'Éducation nationale

29. Le SNPI est le Syndicat national des personnels d'inspection de la FSU. Il publie une lettre mensuelle d'information. Ces lignes s'appuient sur celle du mois de juin 2018.

(DASEN) un pouvoir croissant dans les mouvements et les promotions, le service public s'engagerait dans des relations de dépendance et d'allégeance. La crainte de ne pas voir satisfaire sa demande de mutation ou de devoir stagner dans sa carrière contraindrait à une posture de soumission hiérarchique, comme le montre l'exemple des personnels de direction.

Chapitre 3

Bien faire son travail

« Lors de mon entretien annuel, j'ai dit que mon objectif essentiel était de bien faire mon travail. Et si possible de tenir le coup. Mais on m'a dit qu'il fallait que je me forme à l'utilisation de nouveaux logiciels. »

Une assistante sociale
de Seine-Saint-Denis.

Face au nouveau management public, le travail apparaît comme un grain de sable contrariant. Il n'est jamais à sa place, refuse de rentrer dans les cases, et pire encore, il permet aux agent-es de s'enraciner dans leurs qualités professionnelles, de prendre appui sur ce qu'ils-elles savent faire pour refuser de se plier aux injonctions des « nouveaux managers » qui nient le réel.

Bien faire son travail, rester fidèle à ses valeurs et à ses missions, revendiquer des conditions dignes d'exercice, de la formation, de l'écoute, de la reconnaissance, être fier du travail accompli, voilà ce qui porte souvent les agent-es, et qui empêche le NMP de détruire l'essence du service public.

Pourquoi travaille-t-on ?

Le travail occupe dans la vie de chacun-e une place centrale. Nous travaillons bien sûr pour gagner notre vie, pour obtenir un salaire qui nous permet de subvenir à nos besoins et à ceux de nos proches. Mais nous travaillons aussi pour nous inscrire dans la vie sociale, pour agir sur le monde, pour être utile. Chaque travailleur-se aujourd'hui comme hier est en quête de sens : à quoi sert mon travail ? Est-il bénéfique aux autres ? Permet-il de m'accomplir ? Car le travail n'est pas une parenthèse dans notre vie. C'est notre vie même, un temps que nous ne revivrons plus, dans lequel nous mettons notre être, notre corps, avec des incidences inévitables sur notre santé, mais aussi, et dans tout travail, notre esprit, notre pensée, notre créativité. C'est bien parce que le travail est la chair de notre vie qu'il est insupportable qu'il soit détourné de sa fonction d'émancipation et de réalisation de soi pour devenir une activité aliénée.

Quand Marx parle d'aliénation, c'est précisément pour qualifier un travail qui trahit ce qu'il doit être, une activité vitale qui permet à l'être humain de développer ses capacités manuelles et intellectuelles. Il conçoit le travail comme porteur d'un potentiel de libération de l'humain, libération des chaînes du besoin, des contraintes naturelles, mais aussi libération par rapport à ses propres limites, **aux acquis de l'inné**, à l'assignation sociale. En travaillant, nous apprenons, constamment. Nous

cherchons à travailler mieux et plus vite ; à accomplir une tâche de meilleure qualité avec le minimum de fatigue. Cela conduit à inventer de nouvelles techniques, des outils, dont aujourd'hui Internet est un paradigme, mais aussi des méthodes, des « bons chemins », des protocoles ou des procédures qui améliorent l'efficacité des efforts investis. En développant notre force de travail, de réflexion, nous nous instituons comme « maître et possesseur de la nature¹ », certes, mais aussi comme « maître du maître », au sens où celui qui accomplit le travail, celui qui est l'expert de son activité, est indispensable et irremplaçable. Cette force puisée dans la conscience que nous avons de bien faire notre métier, il faut absolument la préserver. Ce sont des racines, indispensables à la vie tout entière. Mais quand on dépossède le·la travailleur·se de son expertise sur son propre travail, quand on veut arracher ses racines, il·elle devient interchangeable et jetable. C'est ce que montre Marx, dans une analyse qui n'a rien de périmé : quand la personne qui travaille n'est qu'un·e exécutant·e, qu'elle n'a pas son mot à dire sur l'organisation du travail, la façon dont il se déroule, les améliorations possibles, quand on le robotise de mille façons en contraignant la personne à des gestes répétitifs et à des enregistrements constants, quand elle n'a aucune part au produit de son travail, alors le travail

1. Selon l'expression de Descartes dans le *Discours de la méthode* (1637).

est aliénant et transforme un être pensant en une semi-machine. L'être humain devient étranger à son travail, à sa forme et à sa fin, il est étranger à lui-même, **alien** ne devant plus penser.

La négation du travail

Dans la mesure où le NMP est une forme de taylorisme qui cherche à neutraliser les savoir-faire individuels et à rendre les personnes interchangeables, la complexité du travail est pour lui inaudible et impossible à intégrer. Remplacer le titre d'assistant.e social.e par celui d'évaluateur.rice n'est évidemment pas anodin. N'importe qui peut entrer des données dans une machine. Mais le métier consiste à entendre ce qui n'est pas dit dans les paroles des personnes qu'on accueille, à leur poser les questions qui les conduiront à dire ce qu'elles ont besoin de dire sans en avoir envie.

L'activité est la façon dont on maîtrise ce qu'on a en charge de faire. Mais la souffrance n'est pas loin, quand ce qui est demandé entre en contradiction avec nos objectifs. Dans les CHSCT, on observe que, dans la plupart des cas, la souffrance éclate parce qu'il n'y a plus de corrélation entre d'une part nos objectifs propres, pourquoi on fait notre travail, nos buts, nos valeurs et la conception que nous avons d'un « bon travail », et d'autre part ce qu'on nous demande de faire. Le travail empêché, le fait de ne pas parvenir à réaliser le travail que l'on

voudrait faire, est une des causes majeures d'atteinte à la santé.

« En effet, travailler, ce n'est pas seulement appliquer des consignes, des procédures, des théories... pour personne, dans aucun métier, dans aucun domaine. D'abord parce que ces consignes ne peuvent jamais complètement anticiper les situations telles qu'elles vont vraiment se passer pour nous. Mais surtout, parce que chaque travailleur, quelle que soit sa tâche, y met son histoire personnelle, son intelligence, son expérience, ses émotions, ses relations aux autres... et parce que chacun-e est unique. Quand on travaille, en toutes circonstances, on pense, on ressent, on invente, on évalue, on fait des choix, on trouve des solutions pour surmonter les obstacles². »

Le travail prescrit

Les managers prescrivent des tâches, selon un modèle standard : objectifs, moyens à mettre en œuvre, résultats à évaluer. Mais l'immense majorité du temps, ils oublient l'essentiel : que le réel est grumeleux et non pas lisse, que les choses ne se passent jamais comme on les a planifiées, et qu'*a fortiori* dans le travail de service au public, on a affaire à de l'humain, et que cela demande du temps, un temps incompressible, sous peine de se

2. Étonnants travailleurs, « À propos », octobre 2016 : <https://etonnantstravailleurs.wordpress.com/>.

contenter de mimer son travail et non de l'accomplir réellement. Comme le dit Catherine, agente de Pôle emploi à Saint-Benoît : « La réalité à La Réunion, c'est que nous sommes 1 000 agent-es pour 130 000 demandeur-ses d'emploi. Chaque agent doit gérer 500 personnes par mois. Si on veut bien faire notre travail, c'est plus de 35 heures par semaine ! »

Le temps que prend un travail de relation est difficile à accepter pour les « *cost-killers* » que sont les « nouveaux managers ». Mais dans une relation d'éducation comme dans une relation d'écoute, le temps est la condition *sine qua non* de la réussite. Comme le dit un éducateur du SNPES-PJJ qui travaille en prison : « Chaque agent doit gérer de 120 à 130 personnes. Comme il faut une centaine d'heures par détenu pour commencer à avoir des effets positifs, la mission est quasi-impossible. Au niveau de notre département, il y a un accroissement de contractuels sans aucune formation dans notre métier, recrutés pour une période de neuf mois. Ils sont censés faire la même chose que nous. Quand on sait l'importance du temps d'écoute de parcours de vie des détenus, on ne peut pas le laisser à du personnel sans aucune qualification. De plus, ces contractuels, pour le même travail, seront payés un tiers de moins qu'un titulaire. »

La prise de conscience que le travail prescrit, avec les moyens qui sont attribués, n'est pas réalisable permet de commencer à arrêter de penser que le

problème vient de nous et de comprendre que ce qu'on nous demande est tout simplement irréalisable. Dans ces prescriptions figurent en général des injonctions contradictoires, en général celle de faire mieux avec moins, qui peuvent conduire l'agent-e à une tension insupportable si il-elle essaie de faire ce qu'il est impossible de faire.

Le travail invisible

Pour faire face aux injonctions contradictoires et au mépris des « nouveaux managers », ces « planneurs³ » qui observent le travail d'en haut, comme vu d'un drone, n'en percevant que les contours extérieurs et non la matière, pour leur répondre, il faut leur opposer le « vrai » travail, l'activité relatée au plus près. Apprendre à dire le travail est un enjeu politique⁴. Pour cela, il est nécessaire de se considérer comme les meilleurs, et même les seuls, experts de notre travail. Nous sommes légitimes à parler de ce que nous faisons parce que personne d'autre ne sait vraiment ce que nous faisons. Quel

3. Selon l'expression de Marie-Anne Dujarier, *op. cit.*

4. C'est l'objet de la coopérative Dire le travail : « Chercher obstinément ce travail méconnu, ce travail qui fait exister, ce travail qui gagne à être discuté, ce travail qui peut faire changer le monde. Et pour ce faire une coopérative qui trouve les ressources pour son développement, qui s'organise en cohérence avec son projet, qui attire l'attention par de l'inattendu, de l'inédit. » Dire le travail, « 2018 : le travail tel qu'on ne l'attend pas », direletravail.coop, 4 janvier 2018.

est le quotidien d'un-e enseignant-e de maternelle ? d'un-e assistant-e social-e ? d'un-e agent-e de Pôle emploi ? Qui mieux qu'elle ou lui peut dire ce qu'il-elle fait, ses gestes de métier ? Dire ce qu'on fait, c'est aussi reprendre la main, prendre conscience qu'on n'est pas nul, qu'on n'est pas qu'un simple pion. En racontant minute après minute notre activité, on prend conscience du même coup à la fois de la multiplicité des tâches que nous réalisons et **les** différentes techniques intellectuelles et matérielles que nous mettons en œuvre. Nous mesurons la difficulté et la complexité de notre métier, et nous y regagnons la fierté d'être un-e professionnel-le expérimenté-e et compétent-e.

C'est ce qu'ont constaté les coordonnateurs du livre *Vous faites quoi dans la vie ?*⁵, qui ont collecté 27 récits de vie professionnelle, de l'usine aux champs en passant par les urgences et l'enseignement : « Beaucoup nous ont dit finalement leur surprise d'avoir tant à dire, leur émotion à prendre conscience au cours de l'entretien qu'ils ont de quoi être fiers de ce qu'ils font. Loin de n'être que les simples exécutants de procédures élaborées sans eux, ceux qui s'activent au quotidien sont des experts de leur travail, et ont leur mot à dire sur son contenu⁶. »

5. Patrice Bride et Pierre Madiot (dir.), *Vous faites quoi dans la vie ?*, Les Éditions de l'Atelier, 2017.

6. *Ibid.*, « Avant-propos ».

Il est syndicalement décisif de s'engager dans cette voie, qui ouvre un champ de lutte positif, où on avance en affirmant. C'est ce que fait la FSU, qui est partie prenante d'initiatives comme « Étonnants travailleurs » : « Notre objectif est de réunir des "travailleurs" (au sens très large car nous y incluons étudiants, chômeurs, retraités, bénévoles...) pour évoquer pendant quelques minutes un "morceau", "quelques grammes", de leur activité. Dans ces multiples prises de parole, nous cherchons ce que convoque toute activité humaine, au-delà de ce qu'on dit habituellement du travail : les émotions, les choix, les débats avec soi-même...⁷ »

Face à un système qui prétend savoir mieux que nous le sens de notre travail, nous pouvons alors opposer le réel concret de l'activité.

Rendre visible l'invisible

L'Institut de recherches de la FSU consacre depuis plus de onze ans une part importante de ses travaux à cette question. Le chantier « Travail » de l'Institut cherche à rendre visible et perceptible tout ce qui demeure souvent caché, enfoui, inconscient, y compris pour celles et ceux qui travaillent.

7. Depuis trois ans, le collectif « Étonnants travailleurs » s'est créé autour d'une dizaine de personnes, toutes intéressées par les questions du travail sans en être forcément des professionnelles, toutes bénévoles, pour réfléchir à ce qui permettrait de mettre au-devant de la scène l'activité de travail. Voir le site <https://etonnants travailleurs.wordpress.com>.

Par exemple, quand un-e enseignant-e du premier degré parle de son travail, il-elle évoque presque toujours ce qui se passe dans la classe, dans l'interaction avec les élèves, accréditant finalement involontairement l'idée que les professeur-es des écoles travaillent de 8 h 30 à 11 h 30 et de 13 h 30 à 15 h 30, quatre jours par semaine, et qu'ils-elles bénéficient de longues vacances oisives. Mais que font les professeur-es des écoles quand elles et ils ne sont pas en classe ? C'est ce que raconte, pas à pas, le livre que nous avons réalisé avec Frédéric Grimaud⁸. Le métier d'enseignant-e ne se limite pas à « faire classe » : il y a un avant et un après. Ce travail invisible, qui prend toujours sa source dans la réflexion pour améliorer les apprentissages, n'est pas reconnu. Restituer ainsi la richesse du travail enseignant, dévoiler la charge mentale et la fatigue physique qu'il engendre en nous faisant suivre pas à pas, depuis le stress du matin jusqu'à l'épuisement du soir, la journée d'un-e professeur-e des écoles, c'est éminemment politique et syndical. C'est rendre justice aux professeur-es en rendant visible l'investissement et la créativité.

Tôt le matin, la tête du-de la travailleur-se est déjà prise par la préparation de la journée à venir. Mille tâches l'attendent, mille « micro-décisions » aussi. Les dire, les montrer, les opposer aux discours aseptisés des managers qui observent le travail

8. Frédéric Grimaud, *Le travail hors la classe des professeurs des écoles*, Syllepse/Institut de recherches de la FSU, 2017.

comme depuis une autre planète ou du haut d'un drone, c'est empêcher la négation du cœur de nos métiers, c'est fissurer les certitudes de ceux pour qui les agent-es ne sont que des exécutant-es interchangeable.

Concrètement, « en vrai », de quoi est faite la journée d'un-e professeur-e des écoles ?

La journée d'Hélène

À l'école Pagnol, c'est très souvent Hélène qui arrive la première. Sa journée du lundi est très longue puisqu'elle restera aussi à la pause méridienne et fera 45 minutes d'aide personnalisée après la classe. La voici donc qui arrive à l'école à 7 h 30 et gare son vélo dans une arrière-cour. Elle sort de ses sacoches deux gros sacs qu'elle trimbale d'abord dans la salle des maîtres où elle dépose son repas de midi. Toujours dans cette salle, elle allume le photocopieur et, pendant que la machine se met en route, elle ouvre les stores. D'un de ses sacs, elle sort son « trieur » et en extrait des fiches d'exercices qu'elle photocopie. Pendant ce temps, elle fait aussi couler du café et discute avec les autres collègues qui arrivent petit à petit : « C'est important, on parle des répartitions si un collègue est absent, des élèves absents justement ou des problèmes dans la cour... comment on les gère. » Jusqu'à 8 h 20 où Hélène ira dans la cour récupérer ses élèves, elle reste dans la salle des maîtres, essentiellement occupée à la photocopieuse, entre l'impression des fiches pour les élèves et les montages. Si le temps peut sembler long pour faire des photocopies, c'est parce que cette

tâche nécessite plusieurs sous-tâches. Pour confectionner une fiche de travail, Hélène découpe d'abord un exercice qu'elle a tapé et imprimé chez elle sur son ordinateur. Elle le colle sur une feuille. Puis elle photocopie un autre exercice dans un livre, le découpe et le colle en dessous. Elle rajoute un commentaire et un titre avec un feutre noir, souligne proprement, laisse l'espace pour que l'élève écrive la date et seulement alors elle lance les 24 exemplaires sur le photocopieur. Ce travail lui permet non seulement de concevoir la tâche de l'élève, mais lui demande également de se replonger dans sa fiche de préparation et, ce faisant, de se préparer à sa journée de classe. De plus, elle profite de ce temps pour discuter avec quasiment tous les autres collègues de l'école qui à un moment ou un autre passent par la salle des maîtres.

À ce travail commencé tôt le matin font pendant les préparations du soir : comme tous les dimanches soir entre 19 heures et 21 heures, malgré ses 25 ans d'ancienneté dans le métier, elle est devant son ordinateur et prépare ses fiches d'exercices pour la semaine. Quatre fiches pour les quatre groupes d'élèves qui vont tourner durant la semaine. Comme ce sont des exercices en autonomie, il faut réfléchir à ce qu'ils ne soient pas trop compliqués, mais pas non plus trop simples pour ne pas que certains finissent immédiatement. Et il faut bien penser la consigne. Pour ne rien oublier, elle note en même temps dans son cahier-journal la manière dont elle veut que les élèves s'emparent de ces exercices et les objectifs qu'elle souhaite atteindre. Ce matin, elle doit donc faire 24 exemplaires de chaque fiche, et quatre fiches de préparation qui resteront posées sur son bureau. Pendant que la lumière verte du photocopieur balaye

la glace où repose le bon à tirer, Cécile vient donner des nouvelles. Toutes les deux parlent de leur week-end, de savoir qui reste manger à midi, et aussi de Enzo, ce petit garçon qui met Cécile en difficulté et pour lequel elle demande une équipe éducative. Mais il est 8 h 10 et elle doit retourner dans sa classe.

Frédéric Grimaud, *Le travail hors la classe des professeurs des écoles*, Syllepse/ Institut de recherches de la FSU, 2017.

Le travail aplati : la vision des « planneurs »

Le travail est un mot quasiment absent du vocabulaire des managers. Ils parlent des coûts, des *process*, mais pas de l'activité. Ils évacuent donc ce dont ils sont censés s'occuper... Dans *Le Management désincarné*⁹, la sociologue Marie-Anne Dujarier analyse les méthodes des « planneurs », ces cadres payés à concevoir le travail sur ordinateur loin de ce qu'ils encadrent, comme vu d'avion, en plan, de manière abstraite. Absolument ubuesques, ces méthodes d'encadrement semblent ne convenir à personne, ni à ceux qui les façonnent, ni à ceux qui les consomment. Chargés d'optimiser la performance de l'organisation – faire baisser les coûts et augmenter la valeur marchande –, les « planneurs », contrairement aux cadres de proximité, sont affectés dans des bureaux éloignés des opérations concrètes. Ils sont

9. Marie-Anne Dujarier, *op. cit.*

à distance de ce et de ceux qu'ils encadrent. Ils sont des faiseurs et diffuseurs de dispositifs : ils agissent en manipulant des chiffres et des lettres sur un écran d'ordinateur ou dans des réunions. Employés pour faire le « sale boulot » managérial, comme ils le disent eux-mêmes, leur travail n'est pas seulement impossible, il semble aussi indésirable.

Le nouveau management public instaure des dispositifs standardisés, qui interdisent la prise en compte ou l'adaptation aux cas particuliers, c'est-à-dire à la réalité avec laquelle chacun-e est aux prises dans son travail quotidien. C'est un rapport social sans relation personnelle, caractéristique du management par les dispositifs, comme l'explique Marie-Anne Dujarier : « Ces dispositifs encadrent l'activité dans le travail et la consommation, ils peuvent prendre mille formes – des systèmes d'information aux sites internet, en passant par les bornes électroniques – et nous disent quoi faire, comment faire et pourquoi faire. Lorsqu'un dispositif prétend vous imposer des finalités, des moyens et du sens, on remarque que l'activité n'est pas vidée mais déplacée. L'attention est attirée par une nouvelle activité : celle qui consiste à s'occuper de la machine managériale, avant d'essayer de retrouver des marges de manœuvre, tel un ouvrier sur une chaîne fordiste qui souhaite reprendre la main sur la cadence¹⁰. »

10. Léa Iribarnegaray, « Marie-Anne Dujarier “Les nouvelles règles du management joignent l'inutile au désagréable” », *Libération*, 12 juin 2015.

La sociologue qualifie ce mode de management de « management en miettes » : on a affaire à un espace professionnel très segmenté par spécialisation. Chacun·e a une tâche précise qu'il·elle peut accomplir sans comprendre toute la complexité de la mission dans son ensemble, ni les contraintes du réel : « Dans le conseil par exemple, de jeunes diplômés de grandes écoles, qui n'ont jamais mis les pieds dans une entreprise, passent leurs journées à manipuler des chiffres. L'inexpérience des dimensions matérielles, sociales et existentielles du travail devient une compétence pour ce genre de postes¹¹. »

Les salarié·es souffrent d'être soumis à une organisation qui ne s'intéresse qu'aux chiffres, qu'aux indicateurs que l'on passe son temps à renseigner. Mais si leur travail devient désagréable, il n'est pas plus performant pour autant. L'objectif – améliorer le service rendu – est loin d'être atteint. Les personnes sont moins bien servies, notamment dans les professions relationnelles où les interactions sont bousculées ou mécanisées. Enfin, la performance n'est pas au rendez-vous : les dispositifs génèrent des surcoûts, des cercles vicieux, des gâchis de temps, de matière, de compétences et de motivation.

Étonnamment, les diffuseurs de ces dispositifs partagent ce constat. Ils critiquent ceux qu'on leur

11. *Ibid.*

impose et n'utilisent généralement pas ceux qu'ils déploient à l'attention des autres pour leurs propres besoins. « Par exemple, un DRH dit se fier davantage à son feeling pour recruter un proche collaborateur en interne qu'à la procédure dite d'évaluation qu'il a mise en place dans son organisation. [...] Ce sont des "pratiquants non croyants"¹². »

Ce nouveau management public transfère donc des modalités de gestion qui ont montré dans le privé qu'elles étaient... inutiles et désagréables !

Dans l'enseignement supérieur et la recherche, les effets du nouveau management public sont massifs¹³. Insidieusement, le cœur du travail est mité, dégradé, empêché. Cette évolution a conduit Alexis Blanchet, responsable du master Cinéma et Audiovisuel (CAV) de l'université Sorbonne-Nouvelle (Paris 3), à démissionner en mai 2018 de toutes ses charges administratives.

« Nous crevons tous de ne pas arrêter »

« Je n'assume plus dès à présent mes charges administratives (direction du master CAV) et pédagogiques (organisation du partiel de 257 inscrits en V4MA03 et suivi des 14 étudiants de master sous-direction, organisation des sessions de rattrapage). [...] »

12. *Ibid.*

13. Voir sur ce sujet Michel Blay, « L'Université et la recherche muselées par les indicateurs: de l'évaluation au mesurage », *op. cit.*

À cet instant, je ne réponds ni aux mails, ni au téléphone, je n'organise pas la session de recrutement 2018-2019 en master CAV (eCandidat et Campus France), je n'organise pas le calendrier de soutenance des M2 (1^{re} session) et M1 (session unique), j'arrête la poursuite du travail sur les maquettes 2019-2023, je ne convoque pas le conseil de perfectionnement 2018, je ne convoque pas les jurys d'examen de master dont j'assume la présidence, je ne communique pas à l'école doctorale le classement des étudiants de M2 en vue de l'obtention d'une allocation de recherche. Enfin, je ne participerai de quelque manière que ce soit à la sélection des étudiants de L1 pour la rentrée 2018-2019 dans notre département.

J'arrête car nous crevons tous de ne pas arrêter.

[...] Pour ma part je ne veux plus :

- voir ma santé comme celle des collègues se dégrader : je n'ai jamais observé tant d'arrêts maladie, de burn-out, de surmenages, de nécessité à "lever le pied" que ces sept dernières années à Paris 3 ;

- travailler dans des lieux où la maintenance des équipements d'enseignement (vidéoprojecteurs, micros) n'est pas assurée ;

- perdre du temps et de l'énergie à combattre des projets coûteux et éloignés de nos écosystèmes locaux à échelle humaine, comme celui de la fusion de triste mémoire ;

- constater que nos expressions démocratiques (consultation des composantes, motions, motions votées en CAC ou CFVU, messages d'alerte de nos responsables de composantes...) ne sont jamais prises en compte par nos instances dirigeantes élues pour tant pour nous représenter. »

Alexis Blanchet, extrait de sa lettre de démission

Travail individuel, travail autonome

L'évolution à laquelle nous assistons depuis une vingtaine d'années provoque des ruptures importantes. On assiste à un processus d'individualisation du rapport au travail. Et cette individualisation est le contraire de l'autonomie : se donner à soi-même ses propres règles d'action, ce n'est pas la même chose que se retrouver seul pour faire le tri dans la masse des prescriptions et des injonctions et décider seul face à un management culpabilisant ce qu'on va faire et ce qu'on ne pourra pas faire.

Cette modification des modèles productifs s'accompagne de nouvelles formes de management, qui se traduisent par une dissolution des collectifs de travail. Tout est individualisé : les horaires de travail, les missions, les entretiens d'évaluation... Cet éparpillement dans le temps et dans l'espace fait disparaître le collectif, les agent-es n'ayant plus ni lieu ni horaire commun pour le déployer. L'union dépend aussi de conditions très matérielles : une salle de réunion, un horaire banalisé où tous les travailleur-ses sont présent-es. Il n'y a plus d'espaces collectifs.

Le développement du numérique et du télétravail, s'il est à certains égards positif pour les travailleur-ses, est aussi évidemment un facteur d'isolement et paradoxalement d'aliénation. Pour exister, les collectifs ont besoin d'un temps commun et d'un lieu partagé. Or des activités qui jus-

qu'à ces dernières années étaient l'occasion de se réunir dans un même lieu et d'échanger, sur le contenu du travail mais aussi sur les façons de le transformer – remplir les bulletins pour les enseignant-es, voter aux élections professionnelles par exemple –, sont devenues des tâches que l'on fait chez soi, souvent tard le soir, seul-e devant son écran. Si cela permet un gain de temps et donne la possibilité de travailler au moment qui nous « arrange », il s'agit aussi d'une assignation : nul moment n'échappe à la possibilité de travailler.

Qui plus est, la rapidité a souvent pour corollaire l'ajout de nouvelles demandes ou de nouvelles tâches. Dans le cas des logiciels de saisie de notes, les enseignant-es doivent désormais renseigner de nouveaux items, ce qui intensifie le travail au lieu de l'alléger.

Cette individualisation du rapport au travail se conjugue à une intensification de l'activité. Le-la travailleur-se est seul-e à décider des tâches qu'il-elle va devoir abandonner et ressent ce tri contraint comme un échec. Le conflit de normes et de valeurs qu'il-elle doit résoudre seul-e lui pèse. Ce qui fatigue le plus, ce n'est pas le travail que l'on fait, c'est celui que l'on n'arrive pas à faire. L'agent-e ne peut s'empêcher de penser que si on lui demande de réaliser toutes ces tâches, c'est que quelqu'un quelque part est capable de les accomplir toutes et bien. « Pourquoi je ne suis plus la bonne personne ? Pourquoi je n'y arrive pas ? Pourquoi je suis si fatigué-e ? »

Le Lean management à Pôle emploi

Le management n'est pas toujours directif et autoritaire. Il est bien souvent discret, et les agent-es disent **souvent** que le-la pire chef-fe est celui-elle qui refuse d'assumer ses responsabilités, car **ainsi** chacun-e doit s'autocontraindre. Ainsi on assiste à une transformation de la qualification et de la subordination. C'est le-la salarié-e lui-elle-même qui opère sa propre soumission. Dans ces conditions, les dispositifs de protection sont mis à mal. Les ordonnances Macron sur le travail opèrent une modification de la philosophie du droit du travail : celui-ci n'est plus destiné à protéger les travailleur-ses mais à soutenir la compétitivité des entreprises. En un sens, le travail doit être liquidé : il doit disparaître comme travail vivant et se muer en liquidités. Il doit aussi s'adapter, c'est-à-dire accepter toutes les torsions, devenir infiniment malléable.

Le cas de la mise en œuvre du Lean management à Pôle emploi est éloquent.

Le Lean management, ou management « maigre », est un management à bas bruit, qui prétend valoriser l'imagination et la créativité des salarié-es, en limitant au maximum les signes extérieurs de management, en les gommant. Il s'agit de parvenir à diminuer les coûts en impliquant les agent-es dans la démarche d'accroissement de la profitabilité. Le Lean management rend les salarié-es

acteur·rices de la dégradation de leurs conditions d'exercice. Il parvient à faire rechercher par le ou la salarié·e lui·elle-même les moyens d'intensifier encore son travail. Ainsi il·elle accepte délibérément de s'appauvrir, de perdre le sens de son métier. L'autonomie laissée aux travailleur·ses est évidemment un leurre : faire mieux avec moins, un meilleur gâteau sans beurre et sans chocolat. L'injonction est forte et peut conduire les salarié·es à une souffrance majeure : si je n'y arrive pas, alors qu'on me laisse faire comme je veux, c'est que je suis vraiment mauvais...

Jean Bassère arrive à la direction de Pôle emploi en décembre 2011. Il met en œuvre un plan stratégique « Pôle emploi 2020 », qui se base sur un pilotage par les résultats : pas d'ordres ou de directives claires donnés aux agent·es, seulement des objectifs : « Faites comme vous voulez, mais il faut arriver là. » Le résultat, « c'est l'enfer », nous disent les agent·es. Les managers d'agences sont soumis au pilotage par les indicateurs, les objectifs sont inlassablement rappelés, les tableaux de bord et les plans d'actions se multiplient. Ces managers de proximité sont surchargés et mis sous pression par leur hiérarchie : « Nous avons un rôle d'équilibriste permanent entre les collègues et les supérieurs hiérarchiques : les premiers attendent de nous écoute, soutien, accompagnement. Les seconds demandent une application stricte des directives de l'établissement.

La double partition est de plus en plus difficile à exécuter. »

Les derniers chiffres de Bercy sont clairs : Pôle emploi doit réaliser trois milliards d'économies d'ici 2022. La dernière étape est la mise en place de la « performance comparée », qui met les agences en concurrence les unes avec les autres. Cette méthode a été développée par un ingénieur de Xerox et consiste à dégager les « bonnes pratiques » pour les généraliser. Cela a engendré un investissement massif dans la numérisation, en accroissant les services à distance, la digitalisation des services en interne et en externe (création du Lab Pôle emploi, de l'Emploi Store, d'un réseau social interne...).

La confiance trahie

La version ultime du Lean management est peut-être l'expérimentation du « Nouveau pari de la confiance », présenté au comité central d'entreprise de Pôle emploi le 14 juin 2017.

Comme nous l'avons vu, un des signes auquel on reconnaît le NMP à l'œuvre, et plus globalement le néolibéralisme, est la torsion des mots, le fait de prendre un concept riche et porteur de sens pour les salarié·es et les citoyen·nes et de le vider de toute substance pour lui faire dire tout autre chose. Contre ces voleurs de mots, notre tâche est de rappeler obstinément ce que parler veut

dire et de démasquer les travestissements pervers. Comme le dit Camus¹⁴, mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde. La tâche du syndicalisme est aussi, et de façon centrale, celle de lutter contre le mensonge. « Ces mots, il faut les combattre, parce qu'ils ne sont pas inoffensifs. Ils modifient profondément notre réalité et nous font penser différemment », rappelle Franck Lepage¹⁵, spécialiste en matière de décryptage de langue de bois, de langue totalitaire. Il est temps que la vie, la vraie, reprenne ses droits¹⁶.

Le beau mot de confiance est une des dernières victimes de ce procédé : Jean-Michel Blanquer

14. Dans *L'Homme révolté* (Paris, Gallimard, 1951), Camus écrit : « La logique du révolté est [...] de s'efforcer au langage clair pour ne pas épaissir le mensonge universel. » Mais c'est dans son essai de 1944 « Sur une philosophie de l'expression », paru dans *Poésie 44*, que, commentant les travaux de Brice Parain sur le langage, il formule le plus clairement cette idée : « Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde. » Et justement, la grande misère humaine qui a longtemps poursuivi Parain et qui lui a inspiré des accents si émouvants, c'est le mensonge. Sans savoir ou sans dire encore comment cela est possible, il sait que la grande tâche de l'homme est de ne pas servir le mensonge.

15. Franck Lepage, « Franck Lepage : la langue de bois décryptée avec humour ! » : <https://www.youtube.com/watch?v=oNJ0-E4MEk8>.

16. Sur cette idée, voir notamment Éric Hazan, *LQR. La propagande du quotidien*, Paris, Raisons d'agir, 2006 ; Corinne Grenouillet et Catherine Vuillermot-Febvet, *La Langue du management et de l'économie à l'ère néolibérale : formes sociales et littéraires*, Presses universitaires de Strasbourg, 2015.

parle de « l'école de la confiance », alors qu'il ne cesse de mettre en accusation le corps enseignant, et Pôle emploi s'engage dans le « Nouveau pari de la confiance ».

Le texte mérite d'être lu : « L'enjeu consiste à proposer un modèle renouvelé, qui tire profit de la dynamique engagée autour du tandem responsabilité et pilotage par les résultats. L'enjeu consiste à soutenir encore davantage l'initiative pour gagner en performance : vers un modèle plus en confiance, plus agile, plus responsabilisant, plus innovant et plus performant¹⁷. »

Ce qui est visé ainsi, c'est « l'entreprise libérée », d'après le terme d'Isaac Getz¹⁸ : plus de hiérarchie pyramidale, plus d'horaires fixes, on vous laisse les clefs. Fabuleux appel à l'auto-exploitation, sans plus aucune protection par le contrat et le droit du travail. Travaillez quand vous voulez, pour atteindre des objectifs insensés, cela veut dire travaillez tout le temps : « Vous avez maintenant carte blanche pour atteindre vos objectifs. Que voulez-vous mettre en œuvre [...] en matière d'offre de service, d'organisation/planification du travail, de pilotage, de contrôle et *reporting*, de gestion des ressources humaines, de modes de management et d'anima-

17. Philippe Barriol, « Une entreprise libérée pour mieux asservir les salariés », in *Modes d'emploi* (revue du SNU Pôle emploi FSU), automne 2017, p. 14.

18. Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion, 2016.

tion, de gouvernance¹⁹ ? » Ce qui suppose bien sûr la « levée des contraintes de tous ordres (applicatives, réglementaires, opérationnelles, RH, etc.)²⁰ ». Cela signifie que des dérogations pourront être demandées sur des points réglementaires, comme les horaires de travail, les temps de pause, de fermeture. Un appel à volontaires a été lancé : les agences candidates devaient envoyer une vidéo présentant leur projet.

Dans « l'entreprise libérée », le postulat de base est que les capacités des salarié-es s'épanouiront si on leur laisse l'entière liberté de s'organiser. Le « leader » définit une « mission stratégique » et les salarié-es proposent les moyens d'y parvenir. Cette liberté totale se pare des atours de l'égalité et de la disparition de la hiérarchie. Mais ses effets sont tout autres.

Un leurre redoutable

Le choix des modalités d'exécution d'une mission avec des moyens contraints insuffisants fait peser sur les salarié-es tout le poids de la responsabilité d'un échec éventuel. Les employé-es s'engagent ainsi à leur insu dans une course en avant, une servitude volontaire, dans laquelle le temps de tra-

19. Delphine Bara, « Nouveau pari de la confiance », in *Modes d'emploi*, *op. cit.*, p. 15.

20. Présentation du « Nouveau pari de la confiance » le 14 juin 2017 au comité central d'entreprise (CCE) de Pôle emploi.

vail de chacun·e ne dépend plus que de son propre contrôle et explose. Chacun·e est poussé·e à tout faire pour parvenir à atteindre ses objectifs au mépris de la durée réglementaire du travail. Cette structure « plate » où les collaborateurs « s'autodirigent » peut paraître attirante. Mais de nombreux acteurs et experts la dénoncent comme un leurre redoutable. C'est le cas de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) qui pointe les dérives potentielles de l'entreprise libérée : burn-out par surcharge de travail et impossibilité d'atteindre les objectifs fixés, développement de l'autocratie du dirigeant, conduites sectaires quand certains collaborateurs prennent le pouvoir. Un autocontrôle qui glisse vers le contrôle de chacun·e par tous et une augmentation massive des responsabilités endossées par chacun·e engendrent une aggravation du stress et une multiplication des cas de burn-out. Cette méthode est essentiellement destinée à masquer la réduction des coûts et des effectifs : faites plus et mieux avec moins, vous allez y arriver...

On sait bien que les pires chef·fes ne sont pas ceux·elles qui sont trop présents, mais bien plus ceux·elles qui laissent à leurs subordonné·es la charge entière non seulement du travail mais des décisions.

Cette parodie d'émancipation est délétère. Il ne saurait y avoir d'émancipation sans maîtrise des fins et des moyens.

Dans l'accord sur la qualité de vie au travail (QVT, signé par la CFTD, la CFTC et la CFE-CGC le 17 mars 2017), on peut lire : « Afin de donner plus de latitude aux conseillers dans leur contribution aux activités d'accueil en flux, une nouvelle modalité de planification de l'accueil en flux, basée sur une autoplanification des agents, sera testée en 2017. »

Comme l'écrit Philippe Barriol, « il y a d'importants risques que ce modèle soit surtout un moyen pour les directions qui s'en inspirent de faire reposer sur les salarié·es l'absence de moyens et de leur faire porter l'entière responsabilité de la réalisation d'objectifs impossibles à atteindre²¹ ».

Un élément essentiel de la résistance au NMP est donc l'identification et la dénonciation des objectifs impossibles à atteindre. Quand ce qu'on nous demande est impossible, car cela conjugue une exigence constante ou accrue et des moyens réduits, il faut savoir le voir et le dire. Un·e enseignant·e ne peut pas faire un meilleur travail avec ses élèves avec un volume horaire plus faible et des classes plus chargées, l'agent·e de Pôle emploi ne peut pas assurer un meilleur accueil des demandeur·ses si des postes sont supprimés, les éducateur·rices de la Protection judiciaire de la jeunesse ne peuvent pas assurer un suivi accru

21. Philippe Barriol, « Une entreprise libérée pour asservir les salariés », in *Modes d'emploi, la revue du SNU Pôle emploi FSU*, automne 2017, p. 15.

des jeunes en difficulté si leurs moyens sont rognés, etc.

Pôle emploi, au pays des injonctions paradoxales

« Dans chaque agence locale de Pôle emploi, il y a des responsables d'équipe qui managent dix à quinze employés. Ceux-ci rencontrent les directeurs d'agences qui ensuite rendent compte au directeur territorial. Au-dessus encore, il y a le directeur régional, puis en dernier lieu le directeur général.

La mission première des directeurs d'agences est d'optimiser le management pour obtenir une performance durable, être efficace dans la gestion administrative de leur équipe. C'est une ligne, un cap, on ne doit pas en dévier. Certains pouvoirs sont hiérarchisés. Par exemple, les pouvoirs disciplinaires appartiennent au directeur régional. Dans le cas d'une demande de licenciement d'un agent, la décision doit être prise en premier lieu par le directeur général. Les contre-pouvoirs, les représentants du personnel, bien sûr, jouent leur rôle et peuvent défendre le salarié incriminé.

Le nouveau management public s'est installé en trois étapes.

Première étape : il faut être plus performant, faire des gains de productivité. Le Lean management diminue les coûts en demandant au salarié comment il peut faire pour produire plus en dépensant moins. Au bout du compte, on fait accepter au salarié sa dégradation de travail, en lui faisant croire qu'il est plus autonome et jouit d'une liberté d'ac-

tion. C'est ce que l'on appelle une injonction paradoxale : dans cette organisation, tout est contrôlé. On laisse par exemple le salarié gérer son portefeuille, mais on lui demandera des comptes sur cette gestion. Certains CHSCT ont demandé une expertise pour dénoncer ces conditions dégradées. Il en est ressorti que malgré le refus des dirigeants d'admettre les faits, Pôle emploi applique bien la politique de Lean management.

Deuxième étape : le plan stratégique, inspiré par le chef de l'État, Emmanuel Macron. Ce plan s'intéresse prioritairement au résultat. Des indicateurs de performance sont réalisés avec des pictogrammes : quand les objectifs sont atteints, un soleil est affiché, quand les résultats sont moins bons, un nuage est dessiné et ainsi de suite. Ces indicateurs remontent au niveau régional, puis national. C'est une évaluation hebdomadaire que l'on appelle le pilotage par le résultat. Le manager est entre le marteau et l'enclume : d'un côté il a sa hiérarchie qui le pousse sans cesse à de meilleurs résultats, de l'autre ses employés à gérer et qui se trouvent en grande difficulté, car ils n'ont pas les moyens d'atteindre leurs résultats. C'est une injonction paradoxale impossible à tenir.

Troisième étape : la performance comparée, qui met en comparaison des agences qui présentent des situations similaires : taux de chômage, entreprises dans les environs... Ainsi, on va pouvoir affirmer que si une agence obtient de meilleurs résultats, c'est parce que ses agents sont capables de faire le travail demandé, contrairement aux agents d'une autre agence qui obtient de moins bons résultats.

Tout ceci est accompagné d'un dialogue musclé, tranchant, où votre perception des choses leur importe peu. »

Jérôme Payet, responsable du Snu Pôle emploi à La Réunion, stage syndical, 5 novembre 2017.

Chapitre 4

Construire aujourd'hui le commun

« On espère qu'un jour on retrouvera un service public heureux, reconnu et bien adapté aux besoins de la population. »

Une éducatrice de la Protection
judiciaire de la jeunesse.

« Quand même, c'est possible de ne pas travailler bêtement, les uns contre les autres ! C'est possible de faire du bon boulot, en travaillant ensemble, en souriant et en parlant, aux gens, à nous. Je ne vois pas pourquoi pour bien travailler il faudrait qu'on souffre. D'ailleurs, quand on est malheureux, ça envahit tout et on ne travaille pas bien. Moi je crois que tout le monde a à y gagner, si on est heureux au travail. »

Une fonctionnaire territoriale.

Pour être utile, faut-il subir du désagréable ? Est-il nécessaire de souffrir pour être efficace ? Faut-il voir comme un ennemi l'agent-e qui ne tremble pas en venant au travail, qui n'a pas mal au ventre en s'endormant ? La pression est-elle une garantie de qualité ?

À force d'entendre seriner jour après jour la petite musique du NMP, on en viendrait presque à culpabiliser quand on est heureux au travail : cela n'est pas normal, je dois être un privilégié... Ce qui est normal et efficace, c'est d'être sous tension. Pourtant, nous savons tous intimement que ce n'est pas vrai, et que l'on travaille bien mieux quand l'organisation du travail et son « pilotage » permettent l'épanouissement de chacun-e et la synergie des différentes qualités. Il ne s'agit pas d'idéaliser ou de faire de l'angélisme. Juste de constater, pragmatiquement à notre tour, qu'on travaille mieux quand un collectif qui poursuit harmonieusement des objectifs en accord avec les valeurs de chacun-e.

Ce que montre bien le chapitre précédent, c'est que le NMP méconnaît la spécificité du travail des agent-es du secteur public. Il arrive d'en haut et prétend imposer des modalités de fonctionnement qui sont en contradiction non seulement avec les valeurs des agent-es, mais aussi avec l'intérêt du public.

Dans ce dernier chapitre, nous allons d'abord revenir sur ce qu'est la fonction publique, ses missions et ses contraintes particulières. Le statut dont on parle tant et qui est souvent pointé comme un obstacle à un service efficace et au moindre coût est peut-être au contraire ce qui protège les usager-ères, au moins autant que les agent-es.

Nous verrons ensuite comment des manières de travailler collectives existent déjà et quelles pistes

peuvent être explorées pour que le service public devienne un trésor véritablement partagé.

Un coût ou un gain ?

Les attaques réitérées contre le statut des fonctionnaires doivent être interrogées. Pourquoi remettre en cause quelque chose qui va plutôt bien, même si ses modalités peuvent être améliorées avec le concours de tou-tes, agent-es et usager-ères, afin de faire progresser la qualité du service public ?

Pour prendre un exemple connexe, la volonté de mettre fin au statut des cheminot-es ne repose pas sur des études montrant que ce statut est un obstacle à la qualité du service. À l'inverse, les exemples des pays européens qui ont privatisé le rail sont éloquents. En 1994, le gouvernement de John Major décide de privatiser le British Rail, l'équivalent de la SNCF, en promettant un service plus efficace et moins coûteux. Aujourd'hui, 25 compagnies privées se partagent l'exploitation des lignes du rail anglais, et une entreprise, Network Rail, a conservé la gestion des infrastructures. La concurrence a-t-elle fait baisser les prix ? Bien au contraire. L'équivalent du Pass Navigo, qui offre aux habitants d'Île-de-France l'accès à toutes les lignes ferrées et de bus pour 75 euros mensuels coûte aux Londoniens 230 livres, environ 250 euros par mois, 10 % du salaire moyen. « En moyenne, les Anglais déboursent six fois plus que

les Français pour leurs transports. Le train anglais est le deuxième plus cher d'Europe, après la Suisse. Six Anglais sur dix souhaitent que l'État reprenne le contrôle des chemins de fer¹. »

Qui plus est, les opérateurs privés se retirent des lignes insuffisamment rentables, ce qui oblige l'État à verser d'importantes compensations : « Les opérateurs Stagecoach et Virgin ont ainsi lâché la semaine dernière la franchise East Coast – qui concédait l'exploitation des lignes de la côte est à ces deux entreprises – trois ans avant la fin de leur contrat, obligeant le gouvernement à la rapatrier dans le giron public. Ils s'étaient révélés trop optimistes lors de l'appel d'offres. Un revers à la charge de l'État, comme après le retrait en 2009 de National Express, le précédent franchisé de cette ligne décidément maudite². »

De fait, du point de vue de l'État et des contribuables, et à rebours du discours dominant, il est bien possible que le statut actuel soit l'organisation qui permet le moindre coût. Cette analyse est partagée et explicitée par un spécialiste québécois des services publics. Face à un contradicteur qui dénonçait les privilèges exorbitants des fonctionnaires, Réjean Parent³ répondait le 5 mars 2017 sur LCN : « Les

1. « Trains britanniques : le choix de la privatisation », France Info, 7 avril 2018.

2. Tristan de Bourbon, « En Grande-Bretagne, après le désastre, le ferroviaire s'est amélioré », *La Croix*, 12 février 2018.

3. Ancien responsable de la Centrale des syndicats du Québec.

vrais privilégiés, ce sont les citoyens qui profitent d'une main-d'œuvre à si bon marché. [...] Le citoyen assume le prix du marché pour se procurer des biens et des services dans la sphère privée alors que dans le cadre actuel, il paye le travail du fonctionnaire en deçà de sa valeur. »

En effet, la contrepartie de garanties liées au statut est une moyenne salariale plus basse que dans le privé, à diplômes et qualifications équivalents. De plus, le moindre recours à l'externalisation constitue une ressource pour les citoyens, qui n'ont pas à payer eux-mêmes directement le coût de l'école de leurs enfants ou leur éventuelle hospitalisation. Cette redistribution est souvent occultée mais joue un rôle prépondérant dans la vie des ménages⁴.

On a pu vérifier cela par la façon dont le modèle social français, dont la fonction publique est une pièce maîtresse, a constitué lors de la crise de 2008 une protection pour les citoyens de notre pays. Selon les chiffres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la France a mieux résisté à la crise de 2008 que les autres pays européens et la protection sociale a joué

4. La redistribution désigne l'ensemble des opérations visant à modifier l'affectation des ressources issues de la répartition primaire des revenus. Elle repose sur le paiement de prélèvements obligatoires par les agents économiques, en particulier les ménages (cotisations sociales, impôts directs et indirects), ainsi que sur le versement de prestations sociales aux ménages. La mise à disposition de services à un coût inférieur à leur coût de revient joue également un rôle redistributif.

un rôle d'amortisseur. C'est pourquoi, quand Nicolas Sarkozy claironne en 2007 sa volonté d'en finir avec le statut des fonctionnaires, la crise de 2008 et l'attachement des Français-es à leurs services publics l'en empêchent⁵.

Trop de fonctionnaires ?

Aujourd'hui, la fonction publique est constituée de 5 448 000 agent-es, ce qui représente 20 % de l'emploi total en France. Mais tous ne sont pas fonctionnaires, loin de là : 17,3 % des agent-es sont contractuels. La fonction publique d'État compte 2 393 000 agent-es, la fonction publique territoriale 1 895 000 agent-es et la fonction publique hospitalière 1 161 000 agent-es.

Contrairement à une idée répandue, la France n'est pas suradministrée. Dans son « Panorama des administrations publiques », l'OCDE présente une série d'indicateurs pour comparer les performances de ses 34 États membres, principalement occidentaux. Il en ressort qu'« entre 2009 et 2013, la part de l'emploi public est passée de 21,1 % à 21,3 % au sein de l'OCDE. Cette proportion varie considérablement entre les pays, les États nordiques, comme le Danemark, la Norvège ou la Suède, se situant autour de 30 %, tandis qu'elle est autour de 8 % au Japon et un peu au-dessus de

5. Selon un sondage Odoxa d'octobre 2017, 65 % des Françaises ont une bonne ou très bonne opinion des services publics.

10 % au Mexique ou au Chili. La France est pour sa part proche de la moyenne avec un taux d'environ 20 %, sans changement⁶. »

Une croisade contre les fonctionnaires

Pourtant, les attaques contre la fonction publique sont particulièrement vives aujourd'hui. On peut parler d'une véritable croisade contre les statuts, en s'attaquant pour commencer au plus emblématique, celui des cheminot-es. Mais c'est évidemment le statut général des fonctionnaires qui est dans le collimateur. Ce statut concerne 5,5 millions de Français-es, soit 20 % de la population active.

Durant la campagne pour l'élection présidentielle, M. Macron a qualifié le statut des fonctionnaires d'« inapproprié ». Il les désigne comme des privilégiés, privant les travailleur-ses moins chanceux-ses des ressources nécessaires pour avoir une situation meilleure. La sécurité est l'ennemi à abattre, seuls le changement, identifié à la mise en concurrence, et le risque, résumé à la compétition, seraient facteurs de progrès.

6. « OCDE : malgré la crise, l'emploi public a résisté », *Le Figaro*, 6 juillet 2015. Pour plus de précision, voir Anicet Le Pors et Gérard Aschieri, *La Fonction publique au xx^e siècle*, Ivry-sur-Seine, Les Éditions de l'Atelier, 2015 ; Bernadette Groison, *En finir avec les idées fausses sur les fonctionnaires et la fonction publique*, Ivry-sur-Seine, Les Éditions de l'Atelier, 2014.

En février 2018, le Premier ministre Édouard Philippe a dévoilé les objectifs de son gouvernement concernant la fonction publique : plans de départs volontaires, recrutement accru de contractuels, rémunérations au mérite, multiplication des indicateurs individuels de résultat... Ce projet s'inscrit dans l'opération « d'expertise et de consultation », qui prévoit de supprimer 120 000 emplois de fonctionnaires et de développer l'emploi précaire. Le programme du Comité d'Action Publique 2022 (CAP 22) est d'identifier des « réformes structurelles et des économies significatives et durables », sur l'ensemble du champ des administrations publiques. C'est dans ce but que le comité est invité à proposer des « transferts au secteur privé, voire des abandons de missions ». La composition du CAP 22 a été très contestée lors de sa mise en place : parmi les 34 « experts », aucun fonctionnaire issu de la fonction publique territoriale, et la part du lion réservée à des chef-fes d'entreprise, économistes et dirigeant-es de think tank libéraux, banquier-ères, parlementaires, élu-es locaux-ales et haut-es fonctionnaires, français-es ou étranger-ères, dont le point commun est leur implication dans des réformes libérales menées en entreprises ou dans des pays étrangers, à l'image de Enrico Letta, ancien président du Conseil des ministres italien.

Le plan du gouvernement concernant l'avenir de la fonction publique comporte deux volets. Le premier a été annoncé le 1^{er} février 2018 : recours

accru aux contractuels, plans de départs volontaires, rémunérations au mérite... Le gouvernement ne veut plus se contenter de supprimer des postes, ce qu'il considère comme « une politique du rabet », ainsi que l'a nommée Édouard Philippe⁷, mais prône « un travail de fond » et assure « réfléchir sans totem ni tabou à la transformation de l'action publique ». Encore une fois, le souci d'économie est très facile à « vendre » au grand public (qui ne voudrait pas d'un service moins coûteux?), mais il dissimule d'autres préoccupations. Comme l'a déclaré Olivier Dussopt, le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics, dans une interview à *Acteurs publics* : « Le statut de la fonction publique mérite d'être assoupli⁸. » Il prône notamment une « politique de rémunération plus individualisée pour mieux récompenser le travail et l'efficacité ».

Le second volet du projet devrait annoncer des abandons, des transferts et des privatisations de missions publiques.

Les objectifs sont clairs : l'« emploi à vie » ne devrait être garanti qu'aux agent-es qui relèvent d'une fonction régaliennne, comme la justice, la police, etc., soit environ 700 000 agent-es. Selon Agnès Verdier-Molinié, directrice du think tank

7. Dans « L'Émission politique », France 2, 27 septembre 2017.

8. Propos recueillis par Bastien Scordia et Bruno Botella, « Olivier Dussopt : "Le concours doit rester le socle du recrutement des fonctionnaires" », *Acteurs publics*, 7 février 2018.

libéral Ifrap, « la question centrale est de savoir ce qui dépend réellement de l'État. Il faut se placer dans une logique non-partisane d'économies budgétaires et soumettre les agent-es qui n'assurent pas les fonctions régaliennes de l'État aux mêmes devoirs et droits que les salariés du privé ». La vice-présidente de l'Assemblée nationale, Cendra Motin, a déclaré : « La fonction publique, c'est comme un groupe : il y a une holding et puis des filiales. Et les filiales sont les différentes fonctions publiques⁹. » Le choix est clair : la fonction publique ne doit pas être différente du privé, elle doit être organisée comme le privé, avec le nouveau management public comme instrument idéologique pour gérer ce grand ensemble.

Aux sources du statut

Le statut des fonctionnaires est-il donc inapproprié, infondé, archaïque ? Y a-t-il une meilleure solution, moins coûteuse, plus adaptée, pour assurer les services qu'ils rendent ? À travers l'Europe et le monde, les régimes sont très divers et le choix français est original. Mais d'où vient-il, et qu'est-ce qui fonde sa spécificité ?

Régulièrement rénové par de nouveaux textes (225 modifications législatives en trente ans), le statut général des agent-es de la fonction publique a été

9. Citée par Anicet Le Pors, « Les fonctionnaires, voilà l'ennemi », *Le Monde diplomatique*, avril 2018.

institué pour les trois fonctions publiques (d'État, territoriale et hospitalière) par la loi du 13 juillet 1983. Comme l'écrit Anicet Le Pors, « l'histoire de la fonction publique française révèle deux lignes de force : une conception autoritaire donnant la primauté au pouvoir hiérarchique, et une autre fondée sur la responsabilité du fonctionnaire, quelle que soit sa place dans la hiérarchie – la conception du fonctionnaire-citoyen¹⁰ ».

Anicet Le Pors, nommé en 1981 ministre de la Fonction publique et des Réformes administratives, raconte la genèse du statut général des fonctionnaires : « Ayant fait de la décentralisation l'une de ses priorités, Mitterrand avait chargé son ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation, le maire de Marseille Gaston Defferre, d'élaborer un projet de loi sur le sujet. J'occupais alors le poste de ministre de la Fonction publique, et la question des garanties statutaires à accorder aux personnels des collectivités territoriales m'opposa rapidement à la logique de Defferre. Il envisageait un simple renforcement des dispositions existantes ; je souhaitais au contraire une unification statutaire globale au niveau des garanties de carrière prévues pour les fonctionnaires de l'État : la "mise en place pour les personnels locaux d'un statut calqué sur celui de la fonction publique de l'État, c'est-à-dire sur le statut général des fonctionnaires". On pouvait craindre la coexis-

10. *Ibid.*

tence de deux types de fonction publique : celle de l'État, fondée sur le système de la carrière, et celle de la fonction publique territoriale, soumettant l'emploi aux aléas du métier, peu mobile et plus sensible aux pressions de toute nature. À terme, la seconde pouvait l'emporter sur la première, au préjudice de la neutralité de l'administration, des garanties des fonctionnaires, de la mobilité des effectifs et de l'efficacité du service public¹¹. »

Le statut unifié fut inauguré par la loi du 13 juillet 1983 relative aux droits et obligations de tous les fonctionnaires, suivie de trois lois concernant respectivement la fonction publique d'État, la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière, caractérisant un système « à trois versants ». Le nouveau statut intégra des droits qui ne s'y trouvaient pas (droit de grève, liberté d'opinion, capacité de négociation des organisations syndicales, garantie de mobilité, droit à la formation permanente, etc.) et étendit son champ d'application aux agent-es territoriaux-les et hospitalier-ères.

Pourquoi un statut ?

Le statut désigne les textes qui régissent les carrières des agent-es et qui sont spécifiques à leur catégorie d'emploi, au même titre qu'un citoyen qui dispose de droits et d'obligations. Dans le cas des fonctionnaires, il est défini unilatéralement par la

11. *Ibid.*

loi, parce qu'il est destiné à prendre en charge l'intérêt général : « L'ensemble ainsi défini, échappant dans son principe à la négociation contractuelle individuelle et confiant au Parlement et à l'exécutif la responsabilité de fixer ou de modifier les conditions d'emploi des fonctionnaires, est justifié par l'intérêt général associé à la notion de service public. Il place le-la fonctionnaire dans une situation de subordination hiérarchique, en contrepartie de garanties statutaires issues des mêmes textes. [...] Les fonctionnaires sont avant tout au service de l'intérêt général : lui seul justifie ce dispositif dérogeant au droit commun du travail, par les garanties qu'il leur apporte comme par les exigences, indissociables, qu'il leur fixe¹². »

L'intérêt général

En France, l'intérêt général ne résulte pas de la somme des intérêts particuliers. Cette conception, exprimée par Rousseau dans *Le Contrat social*, est celle de la « volonté générale ». L'intérêt général est au cœur des préoccupations des agent-es : c'est une exigence statutaire, mais c'est aussi l'ADN, la colonne vertébrale, la boussole de l'immense majorité des agent-es de la fonction publique. L'intérêt général n'est pas l'addition des

12. Avis du Cese présenté par Michel Badré et Nicole Verdier Naves, « L'évolution de la fonction publique et les principes qui la régissent », voté le 24 janvier 2017.

choses avantageuses pour des individus. Il est l'intérêt de l'ensemble de la communauté. Par exemple, payer des impôts s'oppose à mon intérêt particulier. Je préférerais garder mon argent pour faire des achats ou voyager. Mais si j'écoute ma raison et non mon égoïsme, je comprends qu'il est de l'intérêt de tous, et du mien du point de vue rationnel, que je contribue en fonction de mes ressources à la gratuité pour moi et chacun-e de l'école, de l'hôpital, etc.

Au contraire, dans la conception anglo-saxonne, *l'intérêt général est formé de l'ensemble des intérêts particuliers*. Adam Smith, dans *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), considère que le moteur essentiel de toute action individuelle réside dans la volonté d'améliorer son sort. Smith fait valoir que, si chaque individu recherche son propre bénéfice, ce faisant il agit à son insu pour le bien de l'ensemble de la société. En effet, les humains étant dépendants les uns des autres en raison de la variété de leurs capacités, chacun-e est dès lors utile à tous. Dans cette conception, l'intérêt général n'est recherché qu'inconsciemment, toujours par le biais de la recherche de l'intérêt particulier. C'est en travaillant à son propre bénéfice que l'individu contribue au bien de tous. Comme l'écrit Adam Smith, en parlant des échanges économiques entre les individus : « Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme, et ce

n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons, c'est toujours de leur avantage¹³. »

Cette conception « utilitariste » est évidemment repérable dans le dogme fondateur du NMP : chacun·e agit toujours d'abord pour obtenir un gain (notamment financier) pour lui-même. Au contraire, la conception rousseauiste de l'intérêt général considère que je cherche conjointement le bien de tous et le mien propre. L'éthique du service public est de penser à sa mission et au bien de la collectivité au moins autant que l'on défend de bonnes conditions de travail et de rémunération pour chacun·e. Il suffit de comparer dans l'immense majorité des cas l'investissement des agent·es au regard de leur rémunération. Un·e enseignant·e par exemple ne décide pas de faire un bon cours pour gagner plus d'argent. Elle ou il fait le meilleur cours qu'il peut, pour que ses élèves progressent et qu'il ou elle ait en même temps la satisfaction très vive d'avoir contribué à leur progression, ce qui ne l'empêche pas par ailleurs de demander une plus juste rémunération de son travail.

13. Cette conception a eu des conséquences très concrètes dans la politique des États concernés. Ainsi aux États-Unis, les lobbies occupent une place centrale dans la vie publique. On considère comme normal que les représentants des grands intérêts puissent faire entendre leur voix dans le débat public et, plus particulièrement, qu'ils tentent d'influencer le vote des parlementaires. C'est pourquoi les différents lobbies sont inscrits auprès des deux chambres du Congrès et peuvent ainsi agir au vu et su de tous.

Continuité, adaptabilité, égalité

C'est bien au nom de ce primat de l'intérêt général ainsi compris que le statut de la fonction publique répond à des exigences fortes.

La première exigence est celle de la continuité du service : le service doit être universel, accessible à chaque citoyen sur le territoire français. Il ne doit pas non plus être pénalisé par des interruptions gênantes du service. La compatibilité de ce principe avec le droit de grève a été à l'origine des obligations de service minimum imposées plus tard à certains secteurs. Cela signifie qu'en tout point du territoire français, chaque citoyen doit avoir un accès au service. Bien évidemment, un fonctionnement qui serait basé sur la concurrence battrait en brèche ce principe, puisqu'il favoriserait les secteurs « rentables » au détriment des autres.

La deuxième est l'adaptabilité, qui doit permettre l'adaptation continue du service à l'évolution des besoins collectifs et à celle des techniques. Contrairement à une idée reçue, le service public n'est pas un mammoth figé dans les glaces de la législation. Son évolution est constante, pour assurer au public un service pertinent. Pour que cette adaptabilité ait un sens, pour qu'elle soit autre chose que de l'agitation vaine et le « changer pour changer » que nous avons vu dans le chapitre 1, il faut évidemment que les agent-es soient bien formé-es. On ne peut s'adapter à une réalité en évolution que si on a une

connaissance de l'organisation et des mécanismes à l'œuvre suffisante pour les comprendre et en tenir compte. Cela met en lumière le problème posé par le recours (posé comme souhaitable par le gouvernement Philippe) de plus en plus massif à des personnels non titulaires. Comment former des agent-es qui restent peu de temps, qui n'ont aucune visibilité sur le long terme et qui sont soumis à tous types de pression ?

La troisième et dernière est l'égalité : chaque citoyen doit bénéficier du même service, sans aucune discrimination. Ce principe est particulièrement important pour les agent-es, qui ne peuvent supporter les injonctions qui les poussent à ne pas traiter tout le monde de la même façon mais à avoir des pratiques discriminantes, afin d'être plus efficaces : aider le-la chômeur-se qualifié-e plutôt que le-la demandeur-se d'emploi âgé-e et non diplômé-e, pratiquer un enseignement non différencié, au détriment des élèves qui ont des besoins spécifiques, etc. À l'inverse, nous avons vu qu'en Grande-Bretagne, la mise en concurrence des établissements scolaires conduit à une « économie des inégalités » et à un traitement discriminant des élèves issus de l'immigration ou des classes sociales défavorisées.

Égalité, indépendance, responsabilité

Ces exigences s'incarnent dans la façon dont les agent-es sont recruté-es. Elles sont aussi à l'origine de ce fameux statut, qui donne des garanties au public.

Le principe d'égalité se traduit aussi dans le mode de recrutement par concours des agent-es. Le concours n'est pas un détail. C'est une organisation qui garantit l'égalité d'accès et l'absence de discrimination : quand le concours consiste en un écrit où les copies sont anonymées, il n'y a pas de favoritisme ou de népotisme possible.

L'égalité est liée au principe d'indépendance. La distinction entre le grade et l'emploi assure l'indépendance de l'agent-e par rapport aux pouvoirs locaux mais aussi la continuité de l'action publique et l'égalité de traitement des usager-ères. C'est parce que le poste de l'agent-e ne dépend pas des caprices d'un cacique local qu'il lui est possible de bien faire son travail. Cette indépendance est parfois menacée, notamment dans la fonction publique territoriale, mais elle est au cœur du projet initial, et il faut la défendre pied à pied. Car certains dysfonctionnements viennent des protections dont bénéficient certain-es agent-es. À partir du moment d'ailleurs où de très nombreux-ses agent-es sont recruté-es sur des contrats précaires, ils-elles deviennent une variable d'ajustement, avec toutes les injustices et les abus que cela peut entraîner, de l'agent-e qui se

sent intouchable et qui n'effectue pas sa tâche, en narguant ses collègues, à celui ou celle qui est harcelé·e en raison notamment de la fragilité de son statut.

Enfin, le principe de responsabilité établit que « la société a droit de demander compte à tout agent public de son administration ». On est très loin de l'image d'un fonctionnaire coupé du réel, sans exigences ni contrôle.

« Les principes d'égalité, d'indépendance et de responsabilité des fonctionnaires apparaissent de nature à apporter les garanties indispensables face à une société de plus en plus complexe, de plus en plus fracturée et de plus en plus individualiste [...]. Le Cese estime que l'abandon [du] principe statutaire mettrait en cause les trois autres principes fondateurs, qui lui sont liés. C'est en effet le statut et la séparation entre la carrière et l'emploi qui permettent de garantir la responsabilité, l'indépendance et le traitement équitable du fonctionnaire-citoyen, tout en permettant à l'administration de maîtriser les affectations sur les emplois à pourvoir. [Le statut] et son corollaire obligé, le principe d'adaptabilité, ont montré leur capacité à faire face à des enjeux d'évolution importants. Il n'est pas démontré que leur abandon apporterait d'avantage important, y compris en matière budgétaire ¹⁴. »

14. Avis du Cese, *art. cit.*

Autrement dit, le Cese considère que l'abandon des principes qui régissent le statut de la fonction publique est une option idéologique qui ne repose sur aucune base sérieuse. Briser un statut dont 75 % des Français-es considèrent qu'il est bénéfique, pourquoi, si ce n'est pour faire la guerre aux collectifs que constituent les corps professionnels comme les cheminot-es, les enseignant-es, etc., et, par la même occasion, ébranler la force des syndicats ? Qu'est-ce qui handicape le service public ? Est-ce que ce sont les privilèges des fonctionnaires ? Ou plutôt une formation insuffisante ou absente pour la part croissante des vacataires, contractuels et autres précaires, et la charge de travail déraisonnable ?

Le collectif ne se décrète pas

On parle aujourd'hui constamment du collectif, et il n'est pas une directive ministérielle qui ne formule la recommandation d'un travail en équipe. Cette situation est d'ailleurs paradoxale, puisqu'on veut en même temps obliger le ou la salarié-e à se penser comme un individu à la poursuite de son propre intérêt et qu'on l'évalue isolément pour adapter sa rémunération à son mérite.

Que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé, l'injonction à travailler ensemble est une constante. Mais le collectif ne se décrète pas. Ce qui unit des individus, ce n'est pas la juxtaposition

spatiale et temporelle, encore moins l'ordre venu d'en haut.

Dans le privé, chaque difficulté ou réforme donne lieu à la constitution d'un « collectif de travail », en charge de discuter et de proposer des mesures. Un·e « chef·fe d'équipe » est nommé·e, médiateur·rice, coordonnateur·rice, l'étiquette importe peu. Ce qui est clair en revanche, c'est que ce·tte responsable sera rapidement vu·e et traité·e comme un·e coupable. Dans la mesure où on lui attribue une tâche la plupart du temps impossible – convaincre un groupe qu'une mauvaise décision est bonne –, il·elle va souffrir pour rien : essayer de bonne foi de faire progresser la situation, alors qu'il·elle n'a en main aucune des cartes qui permettraient de changer la donne. Il·elle n'a ni le pouvoir, ni les moyens de modifier la mesure ou la réforme qui rencontre l'hostilité du groupe ou qui engendre des difficultés majeures. Du coup, sa nomination s'apparente à une démarche cynique : on nomme un·e responsable, il·elle va concentrer sur lui·elle toutes les critiques, incarner tout ce qui ne va pas, devenir une sorte de bouc émissaire, puis quelque temps plus tard, on pourra donner l'impression qu'on accède à la demande des personnels en faisant « sauter le fusible », en démettant le·la pauvre « médiateur·rice » condamné·e à l'échec.

Faire corps

Le collectif se constitue précisément quand les travailleur·ses refusent d'être traité·es comme des individus isolés, indépendants, concurrents. Les liens de la solidarité professionnelle sont des liens qui libèrent.

**« Nous étions comme un seul corps,
nous avons fait corps »**

Quand Laure¹⁵ était élève au lycée, elle le dit elle-même, elle était « perdue pour l'école ». Pas motivée, pas convaincue d'être à sa place, elle qui est fille de chauffeur routier. Elle s'est quand même inscrite à la fac après son bac tertiaire, ce qui serait peut-être impossible aujourd'hui avec les prérequis demandés par Parcoursup. Elle s'est accrochée, a travaillé dur. Quelques années plus tard, elle est devenue professeure de sciences de gestion. Depuis dix ans, elle enseigne dans un lycée de ZEP du nord de l'Essonne, un lycée chaleureux, hétérogène, dans lequel elle est rapidement devenue un « pilier » de la filière tertiaire. Comme elle n'a pas oublié ce que douter veut dire, elle perçoit les inquiétudes de ses élèves et leurs potentialités, et trouve très souvent les mots qui vont leur permettre de prendre confiance et d'aller plus loin qu'ils n'osaient l'imaginer. Mais voilà qu'un jour de janvier tombe la DHG, qui subit une baisse importante, et qui contraint le proviseur de l'établissement à sup-

15. Le prénom a été changé.

primer plusieurs postes. Cherchant à opérer ces suppressions de la façon la moins douloureuse possible, le chef d'établissement choisit des postes dont les titulaires partent à la retraite ou ont obtenu leur mutation vers une autre région. Il décide aussi la suppression d'un poste dans le tertiaire, car un collègue est en reconversion pour devenir professeur de mathématiques. Mais quelques jours avant la fin des vœux dits « intra », c'est-à-dire ceux que l'on fait si l'on souhaite muter au sein de l'académie, Laure apprend que son collègue n'a pas obtenu la validation de sa mise à niveau pour devenir enseignant en mathématiques et que c'est donc son poste qui est supprimé, car elle est la plus jeune des derniers arrivés. Cependant, le collègue en reconversion demande à redoubler son année de mise à niveau, ce qui signifie qu'il ne reviendra très probablement pas dans le lycée à la rentrée. On va donc supprimer le poste d'une enseignante extrêmement investie et appréciée de tous, sans récupérer pour autant l'autre collègue. La filière tertiaire se retrouvera dépouillée et fragilisée.

Elle se retrouve alors contrainte de formuler des vœux de mutation en deux jours, alors qu'en général une telle démarche est mûrie plusieurs mois. Sans compter que Laure revient à peine d'une longue maladie.

La communauté enseignante apprend que le poste de Laure va être supprimé un vendredi après-midi. Les enseignant-es sont réuni-es pour une demi-journée de travail sur le projet d'établissement. Mise au courant, la centaine de profs présents décide aussitôt d'écrire au directeur académique et de lui demander un rendez-vous pour lui expliquer la situation. Ils sont convaincus qu'il ne

va pas persévérer dans une décision aussi absurde, destructrice d'une équipe pédagogique et d'une grande violence à l'égard d'une enseignante. Ils se réunissent en assemblée générale et votent le blocage du lycée jusqu'à ce que le poste de Laure soit rétabli. Ils préviennent les parents élus au Conseil d'administration. Ceux-ci connaissent bien l'enseignante et savent combien elle est importante dans la filière tertiaire et dans la communauté éducative. Ils sont immédiatement solidaires. Dès le samedi matin, ils rejoignent les enseignant-es devant le portail du lycée à 8 heures.

Les élèves ont été prévenus par les réseaux sociaux que le lycée était bloqué. Peu d'entre eux se présentent, et ils repartent quand enseignant-es et parents leur expliquent ce qui se passe. La mobilisation de tout le corps enseignant permet une organisation très efficace, différente de la grève, et indolore sur le plan financier. Les enseignant-es qui ont cours vont dans leur salle et attendent. Ils constatent qu'aucun élève n'est présent. Les enseignant-es qui n'ont pas cours bloquent symboliquement le portail. Si un élève insistait, il pourrait bien sûr entrer, le proviseur y veille.

Les élèves de la petite classe préparatoire scientifique, « cordée de la réussite » du lycée, sont à quelques jours de leurs concours. L'assemblée générale décide d'avancer leurs horaires d'une demi-heure, afin qu'ils soient tous en cours quand le blocage commence.

Pendant le week-end, les infos circulent. Les représentants syndicaux alertent, contactent la presse, leurs fédérations.

Le blocage reprend le lundi matin. Les quelques élèves présents proposent leur aide. Ne souhaitant ni les manipuler ni les mettre en danger, les adultes leur proposent un sitting devant la grille.

La situation dure. Pas de nouvelles du directeur académique ni du rectorat. Les personnels remuent ciel et terre pour essayer de faire bouger les choses. Tous les jours à 16 heures la poursuite du blocage est votée à bulletin secret, par au moins 90 % des présents.

Laure a des doutes : tout cela pour moi ? Des élèves sans cours, un lycée désorganisé, des risques pour tous... Mais chacun-e lui redit l'évidence : en défendant Laure, c'est toute la communauté éducative qui se défend. Elle défend aussi le droit pour les élèves d'être suivis par une équipe soudée, le droit pour les enseignant-es d'être traité-es avec respect et humanité.

Il n'est pas possible d'accepter une décision aussi inique, et le silence méprisant qui l'accompagne. C'est injuste, inhumain, violent, et en plus absurde et destructeur. Où est l'intérêt des élèves ? Comment les éduquer au respect si leurs profs sont traités comme des pions ?

Le vendredi après-midi enfin, une délégation est reçue par le directeur académique. Il cherche tout d'abord à intimider et diviser les représentants présents, les accusant d'être manipulés par les syndicats et en même temps de manipuler leurs élèves. Il montre les photos prises par les RG et des captures d'écran, il lit des messages privés. Il dit : « Vous ne prendriez pas ainsi les élèves en otage si vos enfants étaient scolarisés dans cet établissement. » Il est mal informé, plusieurs enfants d'enseignant-es engagé-es dans le mouvement sont élèves dans le lycée.

Devant le calme, l'unité et la détermination des collègues, le directeur académique semble enfin prendre conscience de l'absurdité de la situation. Il finit par nous dire qu'il va examiner de près le problème.

Le blocage continue. C'est difficile, fatigant, éprouvant. Il faut être devant le lycée à 8 heures, puis à 14 heures, tous les jours. Les liens entre eux se renforcent. Les échanges avec les parents sont riches. Les enseignant-es envoient des cours par mail à leurs élèves, font cours dans les parcs de la ville. Ils essaient de maintenir le fil, notamment avec les terminales.

Enfin, au bout de dix jours de lutte, le mardi matin, le proviseur annonce que le collectif a gagné, que le poste de Laure est rétabli.

Une enseignante se réjouit : « Notre joie est immense. Chaque jour, nous avons été devant le lycée, qu'il pleuve ou qu'il vente, du matin au soir. Chaque jour, nous nous sommes réunis en assemblée générale. Chaque jour nous avons écrit des lettres, des mails, des banderoles. Ce qui s'est noué entre nous à cette occasion, c'est un vrai collectif, de lutte et de travail. Chacun d'entre nous s'est senti soutenu et défendu par tous les autres. Nous nous défendions en même temps que nous défendions Laure. Combien de fois avons-nous dit : "Si on laisse faire cela, que nous feront-ils la prochaine fois ?" Nous étions comme un seul corps, nous avons fait corps. »

Faire vivre le collectif

Un collectif se constitue par la lutte, par le travail sur les droits, par le travail sur ce qu'on veut faire ensemble, sur comment appliquer les demandes ministérielles en mettant en avant l'intérêt général. Les syndicats jouent un rôle important de ressources intellectuelles et humaines. C'est ce dont témoigne ce directeur d'école de Seine-Saint-Denis, confronté à une hiérarchie aveugle et sourde :

« Comme dans beaucoup d'écoles, la mise en place des CP à douze élèves s'est heurtée à des problèmes pratiques importants. Par exemple, nous n'avons pas assez de salles dans l'école.

De plus, nous avons élaboré depuis plusieurs années un projet d'école autour du dispositif "Plus de maîtres que de classes", qui marchait très bien et commençait à modifier en profondeur les pratiques pédagogiques. Nous avons reçu le feu vert du directeur académique, qui nous avait même félicités le 10 juin : « Félicitations à toute l'équipe pour le travail accompli. Projet conforme aux textes et aux programmes de référence. » Mais le 15 juin, les directives avaient changé, et nous n'étions plus dans les clous. Un travail approfondi de six mois de toute l'équipe est passé en une semaine de « Validé » à « Périmé ». Cela nous a valu une convocation à l'Inspection académique, ce que nous avons vécu de façon très douloureuse. « Pourquoi, nous

dit le directeur académique, ne faites-vous pas ce qu'on vous demande ? » « Pourquoi, répondons-nous, n'y a-t-il pas de circulaire parue ? Pourquoi apprenons-nous la réforme par les médias ? »

Ce qui nous a sauvés, c'est d'abord que nous sommes une équipe soudée et que nous faisons vivre le conseil des maîtres. Beaucoup de directeurs sont en quasi-burn-out et au bord de la dépression. Peut-être aussi parce qu'ils oublient qu'ils font partie d'un collectif. Si on se détache de ce collectif, on est mort. Dans mon école, on arrive à faire vivre le collectif.

La deuxième chose qui nous a sauvés, c'est qu'on a été accompagnés par Rachel et Caroline [secrétaires départementales du SNUipp 93], et je ne les remercierai jamais assez. Elles ont fait des interventions fermes et brillantes, qui ont emballé les collègues. La force du collectif et une organisation syndicale qui appuie les collègues, ça change la donne.

Finalement, on a eu gain de cause, notre projet a été accepté et on nous a dit de faire comme nous le voulions. J'appelle chacun-e à ne pas céder, à dire non aux injonctions qui tombent d'en haut. »

Numérique et dématérialisation

Parmi les cinq grands chantiers du CAP 22, il y a le développement du numérique. Quand on dit aux **décideurs** qu'il est décidément impossible de faire

mieux avec moins, on nous objecte que le numérique est la solution à tous nos problèmes, qu'à tout problème une plateforme numérique apportera la réponse.

Dans certains cas, la dématérialisation rapproche l'usager-ère du service public, puisque l'accès à de nombreux actes de service public (actes administratifs, actes de soins, etc.) peut se faire depuis chez soi, à n'importe quelle heure. C'est le service public chez soi, ce qui pose par ailleurs la question du travail des usager-ères... Elle peut ainsi pallier l'absence de services publics dans certains territoires, à la suite de suppressions ou d'une non-existence « historique », mais aussi répondre à des horaires d'ouverture ne correspondant pas aux disponibilités de tous les usager-ères. C'est donc un gain de service public avec une nouvelle proximité. À titre d'exemple, l'achat en avance d'un billet de transport en commun dématérialisé depuis son ordinateur est vécu comme un avantage/bénéfice évident pour certains usager-ères. Cette dématérialisation ne doit pas, cependant, conduire à des fermetures de guichets, utiles pour d'autres usager-ères. Les deux modalités doivent donc coexister dans une vision de développement du service public.

Mais la dématérialisation se traduit aussi par un éloignement de l'usager-ère. Par exemple, la mise en place de bornes numériques multiservices peut être vécue comme un éloignement si cela répond ou conduit à une fermeture de services publics, mais

comme un rapprochement dans les territoires ne disposant pas de services publics. Une des formes majeures d'éloignement liée à la dématérialisation est la déshumanisation, la perte de lien social. La dématérialisation peut accroître la fracture sociale.

Ce qui devait simplifier au contraire complexifie car aucun formulaire administratif informatisé ne pourra prévoir toutes les situations particulières, voire complexes. Les usager·ères « moins connecté·es », qui représentent une part non négligeable de la population (16 % des Français·es n'ont pas accès à Internet, et parmi celles et ceux qui y ont accès, 20 % maîtrisent mal l'outil), rencontrent des difficultés pour accéder aux services publics. L'avancée majeure que représente la dématérialisation risque ainsi de créer une situation paradoxale : au lieu de simplifier l'accès aux services publics, elle pourrait remettre en cause l'effectivité de l'égalité d'accès de l'ensemble des usager·ères aux services publics en les éloignant davantage. Les personnes confrontées à la précarité sont les plus éloignées des administrations en raison d'une méconnaissance de leurs droits, d'une certaine défiance et de la peur d'être stigmatisées du fait de leur situation précaire. C'est pourquoi les services publics doivent « aller vers » ces publics afin de leur offrir la possibilité d'exercer leurs droits. Or la dématérialisation renvoie vers Internet des personnes qui ne disposent pas de cet outil ou le maîtrisent mal. On les « invite » à aller sur Internet pour faire une simula-

tion en ligne afin de savoir si elles peuvent bénéficier d'une prestation. Même lorsque les personnes se voient conseiller de se rendre dans un lieu d'accueil physique afin de pouvoir entamer des démarches, les plateformes téléphoniques ne précisent pas la localisation ou les horaires d'ouverture de l'agence, informations **qui sont disponibles et qu'elles sont donc censées trouver sur Internet.**

Dans son rapport d'activité de 2013, le Défenseur des droits appelait déjà à veiller à « l'angle mort du numérique ». Selon ses conclusions, 15 à 20 % de la population n'ont pas accès à Internet, souvent en raison de leurs ressources financières. Cela confirme les difficultés d'accès au numérique et plus largement à son usage pour un grand nombre de citoyens. Il ne suffit pas d'être équipé, il faut aussi savoir l'utiliser. Il existe une différence notable entre manier l'outil informatique pour lire ses mails, surfer sur la Toile, lire des vidéos... et imprimer, numériser des pièces administratives afin de les insérer dans un espace personnel ou les joindre à un message.

Le principe d'égalité devant les services publics doit conduire à leur réhumanisation. La dématérialisation fait disparaître des coûts, mais elle fait aussi disparaître le service. Et pénalise de façon massive les franges les plus vulnérables de la société.

Numérique et panoptique

Aujourd'hui, tout·e enseignant·e, par exemple, a une adresse mail professionnelle et un accès à un espace numérique sur lequel il ou elle peut remplir ses bulletins, renseigner le cahier de textes de chaque classe et poster des documents à ses élèves. Mais cet espace est transparent. Le·la chef·fe d'établissement a la possibilité de voir quels enseignant·es sont en ligne, ont lu leurs messages, complété les bulletins ou rempli les questionnaires. Il n'y a plus de séparation nette entre le privé et le professionnel, le « au travail » et le « à la maison ».

Le panoptique est un type d'architecture carcérale imaginée par le philosophe utilitariste Jeremy Bentham et son frère, Samuel Bentham, à la fin du XVIII^e siècle. L'objectif de la structure panoptique est de permettre à un gardien, logé dans une tour centrale, d'observer tous les prisonniers, enfermés dans des cellules individuelles autour de la tour, sans que ceux-ci puissent savoir s'ils sont observés. Ce dispositif devait ainsi donner aux détenus le sentiment d'être surveillés constamment, à tout moment.

« Quand Foucault définit le panoptisme, tantôt il le détermine concrètement comme un agencement optique ou lumineux qui caractérise la prison, tantôt il le détermine abstraitement comme une machine qui non seulement s'applique à une matière visible en général (atelier, caserne, école, hôpital autant que prison), mais aussi traverse en

général toutes les fonctions énonçables. La formule abstraite du panoptisme n'est plus "voir sans être vu", mais « imposer une conduite quelconque à une multiplicité humaine quelconque »¹⁶. »

Ainsi, l'outil numérique peut engendrer une forme de panoptisme, qui donne prise au contrôle des corps et des esprits, puisqu'on vous « verra » remplir vos bulletins le dimanche après-midi ou lire vos mails à minuit.

Concurrence ou coopération

« Ce siècle sera peut-être celui des interdépendances, des interconnexions, des coopérations, des solidarités, toutes formules qui se condensent en France dans le concept de service public. On ne s'en rend peut-être pas compte tous les jours en écoutant M. Macron, mais, contrairement aux espoirs et aux proclamations des thuriféraires du libéralisme, le ^{xxi}e siècle pourrait annoncer l'âge d'or du service public¹⁷. »

Cette phrase est très surprenante, et à contre-courant de celles et ceux qui pensent que la fonction publique est une idée archaïque. Pourtant, Anicet Le Pors n'est ni un naïf, ni un ignorant de cette question.

16. Gilles Deleuze, Foucault, Paris, Éditions de Minuit, 2004 (1986).

17. Anicet Le Pors, « Les fonctionnaires, voilà l'ennemi », *op. cit.*

Ce qu'il soutient, c'est qu'à trop écouter le bruit de fond médiatique et gouvernemental, on néglige de voir les dynamiques de fond et les évolutions positives en train de se faire.

Comme l'écrit François Dupuy dans *Lost in Management*, « ce qui importe, c'est la force de la pression exercée sur les dirigeants pour qu'ils s'intéressent enfin au concret de leur entreprise et de ses membres. Ils ont pour le moment négligé cette réalité, mais comme le cheval au galop sur les grèves du Mont-Saint-Michel, elle finira bien par les rattraper¹⁸. »

En effet, comme nous l'avons vu, le discours néo-managérial se heurte non seulement aux souffrances qu'il engendre mais aussi à son inefficacité. Cette machine de guerre contre les personnes est aussi un gadget inutile, qui ne remplit pas la fonction de rationalisation qu'il s'est fixée. Ses zélateur·rices ne sont sans doute pas dupes et se servent de cet outil pour dissoudre le collectif et favoriser les privatisations de tout ou partie des services publics. Il n'empêche que si nous sommes tou·tes conscient·es de cela, nous serons bien mieux armé·es pour nous opposer à la mise en place de ces méthodes de management là où nous travaillons.

Car ce qui améliore le service, ce n'est pas la contrainte, la peur ou le dressage, mais bien plutôt, comme l'écrit l'OCDE, le bien-être, le bonheur de

18. François Dupuy, *op. cit.*

travailler ensemble : « Pour que l'enseignement soit plus efficace, les enseignants doivent avoir un haut niveau de bien-être, de sentiment d'efficacité et de confiance¹⁹. » Les résultats au questionnaire PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves), dont on se sert souvent pour décrier notre modèle éducatif, montrent sans conteste que les systèmes éducatifs les plus efficaces sont ceux où la société accorde une grande valeur aux enseignant·es en s'appuyant sur leurs savoir-faire, leur intelligence collective, en leur assurant une formation de qualité tout au long de leur vie professionnelle et une rémunération correspondant à leur niveau d'études et de qualification.

Ainsi, il n'est pas interdit d'imaginer une fonction publique dans laquelle la fécondité de l'agréable, du bien-être et de la coopération choisie est reconnue.

Quand on a eu la chance d'aller à la rencontre, durant trois ans, de milliers d'agent·es du service public, on ne peut qu'en revenir plein d'espoir. La valeur des personnes rencontrées, leur intégrité, leur enthousiasme pour leurs missions malgré les conditions parfois très dures d'exercice de leur métier permettent de dire sereinement qu'il est possible de développer des services publics qui joindront l'agréable à l'utile. Il n'est dit nulle part que l'efficacité doive toujours se payer de souffrance. Et

19. François Jarraud, « Pour l'OCDE, il faut améliorer le bien-être des enseignants », *Le Café pédagogique*, 26 mars 2018.

notre expérience quotidienne comme les témoignages recueillis accréditent l'idée révolutionnaire que l'on travaille mieux quand on est heureux.

À cet égard, la phrase de Saint-Just n'a pas pris une ride : « Le bonheur est une idée neuve en Europe²⁰. »

20. Le 3 mars 1794, Saint-Just monte à la tribune de l'Assemblée chargée de recenser les indigents et de leur attribuer les biens enlevés aux contre-révolutionnaires. C'est ainsi qu'il lance aux députés de la Convention : « On trompe les peuples de l'Europe sur ce qui se passe chez nous. On travestit vos discussions. On ne travestit point les lois fortes ; elles pénètrent tout à coup les pays étrangers comme l'éclair inextinguible. Que l'Europe apprenne que vous ne voulez plus un malheureux, ni un oppresseur sur le territoire français ; que cet exemple fructifie sur la terre ; qu'il y propage l'amour des vertus et le bonheur ! le bonheur est une idée neuve en Europe »...

Conclusion

Sisyphé et le scarabée bousier, histoire vraie

Dans un lycée d'Île-de-France, mi-juin, réunion des conseiller·ères principaux·ales d'éducation (CPE) et du proviseur.

Le proviseur : Mesdames, Monsieur, je souhaite supprimer les carnets de correspondance des élèves.

Les CPE : Ah... Pourquoi ?

Le proviseur : C'est du papier, c'est un mode de communication dépassé, il faut moderniser tout ça, dématérialiser, numériser.

Les CPE : Il faut y réfléchir. Regarder l'usage qui en est fait par les enseignants et les enseignantes, les parents, la vie scolaire...

Le proviseur : Non ! Je veux qu'en septembre il soit supprimé.

Les CPE : Mais... Vous ne pouvez pas décider cela comme ça, ça concerne toute la communauté éducative. Nous allons demander aux collègues et aux parents ce qu'ils et elles en pensent, comment elles et ils se servent du carnet.

Le proviseur (exaspéré) : Ah, on ne peut jamais rien changer ici ! Vous me faites penser à celui-là, qui pousse sans arrêt sa grosse boule...

Un CPE : Sisyphe ?

Le proviseur (hors de lui) : Non ! Le scarabée bousier, qui pousse sa boule de merde !

Réponse écrite :

« Monsieur le proviseur,

Le scarabée bousier est en Égypte antique le symbole du soleil. Il est à son échelle l'animal le plus puissant du monde. La pelote sphérique que le scarabée sacré fait rouler a été associée par les anciens Égyptiens à l'astre solaire. Ainsi, ce petit animal obstiné pousse le disque solaire sans renoncer à l'espoir pendant la nuit, et grâce à lui, la lumière bienfaisante renaît chaque matin.

Il est donc l'incarnation du travail opiniâtre, qui ne renonce jamais à l'espoir de voir le jour revenir. Sans lui, pas de vie ni de fertilité.

Ainsi dans ce lycée, nous ne renonçons jamais. Les obstacles nous semblent parfois trop gros mais nous tendons nos forces pour déplacer des montagnes. Nous ne cédon pas aux sirènes du changement pour le changement, mais nous sommes des terriens, les deux pieds bien plantés dans le sol de notre expérience. Les gadgets ne nous intéressent pas. Mais l'avenir de nos élèves, ô combien.

Le scarabée bousier est aussi le symbole de la jeunesse. Quel plus beau totem pourrions-nous avoir ?

Je vous prie d'agréer l'expression de ma considération.

B..., CPE au lycée des scarabées bousiers. »

Cette histoire semble presque incroyable. Elle est pourtant représentative de la dégradation des relations entre les directions et les équipes dans l'éducation nationale, et plus généralement dans la fonction publique.

Alors même que les discours officiels se gargarisent d'expérimenter de nouveaux modes de management, bas es sur la confiance et la bienveillance, ce que vivent les personnels est d'une tout autre nature : mépris, agressivité, culpabilisation...

Cette anecdote est exemplaire en ce qu'elle est le signe à la fois de l'obsession du changement hâtif, sans motif significatif ni étude préalable, et de l'ignorance volontaire de ce en quoi consiste le travail réel.

Elle permet aussi de percevoir l'épuisement du « nouveau manager », qui est tellement sous pression qu'il perd sa lucidité, est dans l'obsession du changement pour le changement, et en arrive à tenir des propos grossiers à l'égard de ses collaborateurs.

La réponse de la CPE est tout aussi exemplaire : dérision et culture, respect de la personne et remise en cause de directives absurdes, et surtout ancrage dans la conviction que celles et ceux qui « font le boulot » sont les seul-es expert-es de ce travail.

Car dans cet établissement comme ailleurs, il est arriv e qu'une enseignante soit prévenue à 23 heures

la veille de l'épreuve écrite de français du baccalauréat qu'une élève était séquestrée par ses parents. Et c'est accompagnée par la police que l'enseignante est venue chercher à 7 heures du matin la candidate pour qu'elle puisse passer son épreuve.

Il est arrivé aussi qu'un élève soit menacé d'expulsion, et que l'ensemble de la communauté scolaire, élèves, parents, personnels, se mobilise et obtienne sa régularisation.

Il est arrivé également qu'une jeune fille y soit affectée par décision de justice, après avoir participé à du trafic de stupéfiant. Sans domicile, elle a été logée par un des personnels et entourée par une équipe d'un dévouement à toute épreuve. Dix-huit mois plus tard, elle obtenait le bac et commençait des études de droit.

L'optimisme de la volonté

« Il faut allier le pessimisme de la raison à l'optimisme de la volonté », écrivait Gramsci¹.

La description du nouveau management public, de ses mécanismes et de ses effets peut donner l'impression que tout est joué et qu'il n'y a plus rien à faire. Mais c'est loin d'être le cas.

La compréhension des mécanismes et des codes est une force. Lorsqu'on comprend pourquoi les

1. Antonio Gramsci, *Cahiers de prison* (5 tomes), textes présentés par Robert Paris, Paris, Gallimard, 1983.

choses arrivent, quelles sont leurs causes, il devient possible de reprendre la main sur son métier. C'est pourquoi nous avons voulu écrire ce livre, afin que toutes les agent-es puissent se saisir du pouvoir que donne le savoir. C'est un des rôles du syndicalisme que de donner les clefs de compréhension des phénomènes sociaux qui touchent les travailleur-ses.

Se rendre compte que notre situation n'est pas un cas isolé est décisif. Beaucoup des stagiaires que nous avons rencontré-es pensaient que leur cas était exceptionnel. Ils-elles attribuaient donc cette situation insupportable soit à un-e supérieur-e particulièrement néfaste, soit pire encore à eux-elles-mêmes. La plupart éprouvaient un sentiment de culpabilité et une perte d'estime de soi. Une enseignante d'EPS nous confiait : « Pourquoi je n'y arrive plus ? Je pense que je suis dépassée, trop vieille, plus à la hauteur. » Quand on montre qu'il ne s'agit pas d'une situation inédite, que le problème n'est pas lié à la fragilité psychologique d'un-e agent-e mais bien à une organisation du travail pathogène, l'horizon s'éclaire. Les collègues nous écrivent souvent quelques semaines ou quelques mois après le stage pour confier que nos échanges ont provoqué une prise de conscience qui leur a permis de reprendre la lutte individuelle et collective et d'être rétabli-es dans leurs droits.

Nous avons la chance d'appartenir à une fédération et à des syndicats qui ont des cellules juridiques et qui sont toujours prêts à défendre les

collègues injustement traité·es. La connaissance de nos droits et des textes législatifs, que nos élu·es maîtrisent souvent mieux que notre hiérarchie, est une arme très précieuse.

Savoir que nous sommes tou·tes logé·es à la même enseigne permet aussi de réparer le tissu des solidarités que le nouveau management public s'acharne à déchirer. En ne cédant pas aux sirènes de la division et de la mise en concurrence pour une obole, nous pouvons ressentir la force que l'on a quand on s'unit. L'injonction d'un·e chef·fe n'est rien si il·elle a face à lui·elle un groupe déterminé.

Notre travail est une richesse et le terreau de notre transformation du monde. Ne nous laissons pas dessaisir de ce pouvoir d'agir. Ce pouvoir peut s'accroître si nous apprenons à dire et à rendre public ce que nous faisons vraiment, la chair et la vie de nos actes professionnels.

Travailler sur le sens des mots, s'opposer à leur détournement, est un moment important du mouvement de libération de la servitude. Nous sommes gouverné·es par des euphémismes et des mots creux, qui sont d'autant plus puissants que nous ne prenons pas le temps de les contester, de les briser. Or nous l'avons vu, desserrer le carcan d'un rythme de vie accéléré est un élément capital de notre émancipation. S'arrêter, lire, penser. Redevenir un être humain à part entière. Se remettre debout.

En finir avec le Nouveau Management public ne consiste pas seulement à refuser ses injonctions qui joignent l'inutile au désagréable. Prolonger cette résistance par la mise en valeur des capacités des agent-es et des richesses de leur coopération peut contribuer à construire la fonction publique dont le XXI^e siècle a besoin. Nul doute que quand ce mouvement s'amorce, ne serait-ce que dans un cadre local, le désir de vivre un travail utile et agréable s'accroît pour le bien de toutes et tous.

Table des matières

Introduction	7
Le gardien du dogme n'est pas celui qu'on croit.....	8
Un dogme fondateur.....	10
Concurrence ou coopération?.....	14
Manager, piloter, faciliter.....	15
« Je n'ai plus le temps de rien faire »	18
Chapitre 1. Changer, mais pourquoi?	23
Savoir et pouvoir	25
Le sens du changement.....	27
Les origines	28
■ Compétiteurs ou modernisateurs?	30
■ Le salaire au mérite en Grande-Bretagne...	34
Changements techniques ou mutations politiques?.....	35
Un discours techniciste.....	36
Le NMP fait le contraire de ce qu'il dit	38
Individualiser et isoler.....	40
Individualiser et psychologiser.....	41
Ce que le NMP fait aux femmes.....	43
■ Le management par l'incertitude : le cas de France Télécom-Orange	45
Le discours de l'employabilité.....	47
Temps volé, temps retrouvé	51

Chapitre 2. Les effets pervers de l'évaluation obsessionnelle et du salaire au mérite.....	53
« Plus d'un millier de profs surpris en train d'aider leurs élèves lors d'examens au Royaume-Uni ».....	54
« On travaille pour l'argent »	55
Notation actuelle, notation au mérite	58
Effets pervers.....	60
Et les enseignant-es se sont mis à tricher....	63
Les apories de la mesure.....	64
Plus on mesure, moins la mesure est fiable.	66
« Mettez tous F 99 ! ».....	67
Fallacieuses, coûteuses, contre-productives : leçons des expériences anglo-saxonnes de salaire au mérite.....	69
Le salaire au mérite, actualité d'une obsession	73
La fabrique de l'inégalité.....	75
Les paradoxes de la performance.....	76
Le management des managers : le cas exemplaire des chef-fes d'établissements scolaires	79
La vraie vie des chef-fes	81
Le pilotage par les chiffres.....	84
L'école de la triche, bis.....	86
La souffrance invisible.....	87
« Tout ce qui n'est pas mesurable n'existe plus ».....	90
La « déconcentration managériale » contre le paritarisme.....	92
Chapitre 3. Bien faire son travail	97
Pourquoi travaille-t-on ?.....	98
La négation du travail.....	100

Le travail prescrit.....	101
Le travail invisible.....	103
Rendre visible l'invisible	105
■ La journée d'Hélène	107
Le travail aplati : la vision des « planneurs »	109
■ « Nous crevons tous de ne pas arrêter »	112
Travail individuel, travail autonome.....	114
Le Lean management à Pôle emploi	116
La confiance trahie	118
Un leurre redoutable	121
■ Pôle emploi, au pays des injonctions paradoxales	124
 Chapitre 4. Construire aujourd'hui	
le commun	127
Un coût ou un gain ?.....	129
Trop de fonctionnaires ?.....	132
Une croisade contre les fonctionnaires.....	133
Aux sources du statut.....	136
Pourquoi un statut ?	138
L'intérêt général	139
Continuité, adaptabilité, égalité.....	142
Égalité, indépendance, responsabilité.....	144
Le collectif ne se décrète pas	146
Faire corps.....	148
■ « Nous étions comme un seul corps, nous avons fait corps »	148
Faire vivre le collectif	153
Numérique et dématérialisation	154
Numérique et panoptique.....	158
Concurrence ou coopération	159

Conclusion	163
Sisyphé et le scarabée bousier, histoire vraie	163
L'optimisme de la volonté.....	166

Mise en page : Le vent se lève...

Achévé d'imprimer sur les presses de Corlet Imprimeur
14110 Condé-sur-Noireau
N° d'éditeur : 6647 – N° fab. : 6872 – N° d'imprimeur :
Dépôt légal : août 2018

Imprimé en France

