



Manifeste : du malaise à la souffrance au travail, comment lutter ?

Depuis une vingtaine d'années, le nouveau management public est appliqué avec méthode et constance, dans le but de « rendre le service public plus efficace au bénéfice des usagers » en diminuant les coûts, bien entendu (faire mieux avec moins).

Aujourd'hui, il n'a plus rien de nouveau, mais il est toujours là et a transformé profondément les conditions de travail, les missions, les techniques et savoir-faire, les relations entre collègues et avec les usagers de la totalité des fonctionnaires et personnels contractuels.

On peut dire, plus généralement, qu'il a modifié le sens même de notre travail.

Il ne s'agit pas de se livrer à une analyse de ce nouveau management public (cela a déjà été fait) mais d'observer son impact dans notre vie professionnelle quotidienne.

Car, ces effets sont bien présents après 20 ans de cette politique menée à marche forcée, qu'on soit titulaire ou contractuel, en Services, en EPLE ou dans le Supérieur.

Quelque soit l'endroit où on travaille, quelque soit son statut, il n'est pas possible d'ignorer les conséquences délétères d'une seule et unique politique qui se moque des souffrances des agents.

Si nous continuons à chercher vainement cette « amélioration du service public en qualité et en productivité », nous voyons se multiplier les situations de souffrance au travail, du simple mal-être à la mise en danger réelle.

D'ailleurs, nous ne nous contentons pas de les observer, nous les vivons aussi.

Comment en est-on arrivé là ? Et comment en sortir ?

Les causes sont plurielles et nous ne pouvons les énumérer.

Elles résultent systématiquement de choix qui ont été faits au plus haut niveau (ministère) et dont la mise en application se fait en cascade, du plus haut échelon vers le niveau le plus local, comme nous le faisons si bien dans notre organisation.

Voici une liste non exhaustive des décisions qui ont contribué à dégrader non seulement nos conditions de travail, mais aussi le service public.

1/ une politique de fusions, de regroupements : mise en place des régions académiques (brutale ou progressive comme la région académique des Hauts de France), fusion de services, fusion des établissements du supérieur, augmentation de la taille des agences comptables, tentative de mettre en place des unités de gestion de plusieurs EPLE.

2/ une politique de transformation des missions des fonctionnaires :

- Par l'imposition brutale de nouveaux outils informatiques inadaptés, voire catastrophiques. Nous ne manquons pas d'exemples récents avec Renoirh, anjaro, opale.
Un point commun : aucune consultation dans l'élaboration, une mise en place à marche forcée, alors que l'outil n'est pas prêt et peu voire pas du tout de préparation, de formation.
À chaque fois, on s'en remet à la bonne volonté et à la résilience des collègues. Au final, on récolte des résultats insatisfaisants et parfois calamiteux, de la fatigue et surtout beaucoup de souffrance.
- Par la mise en place de nouvelles conceptions de nos missions, dont certaines trouvent leurs sources dans le vocabulaire des écoles de commerce, qui a pénétré la société jusqu'à influencer la vision du service public : travail en mode projet, évaluation permanente, reporting.
Nous sommes tous concernés par ces concepts.
Le reporting, par exemple, c'est imposé de façon évidente. Venu du privé, il s'agit de mettre en place des indicateurs qui pilotent l'activité et qui suivent le rendement du salarié au plus près : c'est tout simplement gouverner par les nombres.
Concrètement, nous sommes bombardés d'enquêtes, de sollicitations pour alimenter les bases de données académiques ou ministérielles.
Il s'agit aussi de pister le travail de tous. Des rappels à l'ordre, parfois quotidiens, sont là pour augmenter le stress.

C'est épuisant et donne l'impression de passer plus de temps à rendre compte qu'à faire.

On voit aussi que nos métiers sont transformés dans leur essence : les tâches sont tellement procédurisées, parcellisées, technicisées qu'on risque de perdre de vue leur vocation profonde.

Cela contribue, outre la souffrance, à provoquer une perte de sens.

C'est le phénomène du Brown Out qu'on commence à observer.

On en arrive à une définalisation des métiers qui s'explique entre autres par la technicisation accrue des tâches.

On a oublié que la technique n'est qu'un moyen, ce n'est pas une finalité.

- En matière de management, si le collectif de travail est beaucoup mis en avant au niveau de la communication, en réalité, on met de plus en plus les personnels en concurrence en jouant sur l'aspect financier, la carrière, sans compter la pression psychologique voire la manipulation.

On privilégie le temps court, la multiplicité des expériences à l'engagement dans une voie pérenne de manière constante. Aujourd'hui, il paraît archaïque de ne faire qu'un métier, de rester 20 ans dans la même fonction.

Le risque est d'arriver à un manque de densité, de substance.

On en vient aussi à fixer des objectifs inatteignables en ne donnant pas les moyens et les outils pour parvenir : le résultat est souvent l'échec, l'épuisement et une dévalorisation de soi.

3/ Une politique de paupérisation financière croissante des services, du supérieur, des EPLE.

C'est la diminution constante des moyens humains : suppression de postes depuis une dizaine d'années, non remplacement de nombreuses absences. On apprend très vite à travailler en mode dégradé avec une pression permanente et toujours dans l'urgence. C'est même devenu la règle aujourd'hui.

Il y a aussi la diminution constante des crédits financiers : c'est particulièrement visible ces trois dernières années, même si le phénomène n'est pas récent.

Nous en sommes aujourd'hui à ne plus pouvoir se chauffer ni s'éclairer toute l'année. Certains collègues doivent même venir avec leur propre matériel.

Étonnamment, certains projets, chers à nos autorités, parviennent toujours à trouver des crédits. Ainsi, en cette période de fortes difficultés financières, nous déplorons que les dépenses de représentation restent prioritaires alors que des dépenses de fonctionnement ordinaire ne sont même plus assurées.

4/ Enfin, nous avons pu remarquer pour certains de nos métiers, l'immixtion de plus en plus importante d'acteurs extérieurs.

L'exemple le plus éloquent est celui de la place débordante des collectivités territoriales dans la politique et le fonctionnement des EPLE.

Sans vouloir rouvrir ce vieux débat, nous devons constater que le résultat est très inquiétant : une mécanique lente mais puissante de prise de contrôle s'est mise en route.

Pour les collègues, cela se concrétise par davantage de sollicitations et surtout des injonctions contradictoires entre la collectivité territoriale et notre employeur, l'Education Nationale, de plus en plus discrète, voire absente.

Nous avons pu examiner toutes les causes de la dégradation de nos conditions de travail et des souffrances que beaucoup d'entre nous ressentent.

Nous ne pouvons faire l'impasse sur un autre phénomène qui est une conséquence directe de ces politiques managériales calamiteuses.

Depuis une dizaine d'années, nous observons une montée constante mais impressionnante, des situations de harcèlement au travail.

Quand on pense qu'il y a encore 15 ans, notre administration niait son existence même : « le harcèlement moral dans l'éducation nationale, ça n'existe pas » affirmait crânement un DRH de l'époque.

Aujourd'hui, elle est reconnue. La qualité de vie au travail est un sujet qui est mis au premier plan (par une bonne promotion et communication). Pourtant, nous constatons la multiplication des cas qui ont tendance à devenir de plus en plus graves. Nombre de collègues se retrouvent profondément atteints.

On pourrait croire que la fin du déni et la mise en place des dispositifs de signalement et d'écoute expliquent cette croissance.

Nous qui sommes en contact de beaucoup de ces personnes savons que l'explication n'est pas là.

Elle est à rechercher dans les 20 ans de mise en place du nouveau management public.

Toute une génération de chefs, formés depuis sa mise en œuvre y adhèrent par conviction ou tout simplement par intérêt.

Or, plus que jamais, la stratégie de carrière est devenue l'obsession d'un grand nombre de cadres (surtout dans les échelons les plus élevés) et pour certains d'entre eux quelqu'en soit le prix.

Le poste occupé aujourd'hui, sert de tremplin vers un poste plus important qui servira lui aussi de tremplin, etc...

On a parfois des exemples caricaturaux de cadres qui se prennent pour des « chefs d'entreprises » et qui sèment le chaos à chacun de leur poste.

Il y en a même certains qu'on peut suivre à la trace en retrouvant les mêmes méthodes toxiques et à chaque fois des dégâts et des victimes.

Pour être totalement objectifs, certaines situations (surtout aux échelons intermédiaires) sont dues à cette pression croissante qu'on met sur la tête des gens.

Cela ne justifie rien, mais permet de comprendre cette mécanique implacable.

Une chose est certaine : nous sommes arrivés à un point où il n'est plus question de se laisser faire : c'est notre santé, notre vie qui sont en jeu.

Nous demandons simplement à bien faire notre travail dans des conditions normales, en étant respectés pour ce que nous sommes et ce que nous faisons.

Cela n'est plus le cas depuis de nombreuses années et la situation continue à se dégrader.

Quand on est confronté à une administration maltraitante, malintentionnée et parfois cynique, il faut avant tout penser à se protéger : nous ne devons, à aucun prix, accepter de nous mettre en danger.

Nous ne devons pas être les victimes de cette politique, de ce management toxique et inefficace.

Nous devons nous battre pour les empêcher de détruire le service public, de dégrader nos conditions de travail, et bien sûr de nous faire souffrir.

C'est, pour commencer, un combat individuel que chacun doit mener à son niveau, mais il ne pourra être efficace pour s'inscrivant dans une démarche collective : c'est ce que nous vous proposons.

Il s'agit d'une lutte de longue haleine. Nous ne souhaitons pas nous engager dans un travail de Sisyphe, ni dans une démarche révolutionnaire.

Nous voulons avancer lentement, mais sûrement vers notre objectif : faire notre travail dans les meilleures conditions, assurer un service de qualité, retrouver le goût du travail collectif et surtout faire cesser les souffrances.

Concrètement, nous vous conseillons de tenir un journal de bord qui vous permettra de noter tous les changements professionnels qui se produisent, tous les évènements auxquels vous êtes confrontés.

Il peut être quotidien ou non, cela dépend de chacun et des circonstances.

Il sera particulièrement utile dans les situations de management déraisonnable, toxique ou de harcèlement.

Nous mettons en place un observatoire du malaise et de la souffrance au travail (le harcèlement est évidemment inclus)

Il nous permettra de mieux suivre les différentes situations, de les analyser clairement afin d'aider les collègues qui ont besoin de soutien.

Nous avons le devoir de nous préserver pour nous-mêmes, nos familles, nos proches.