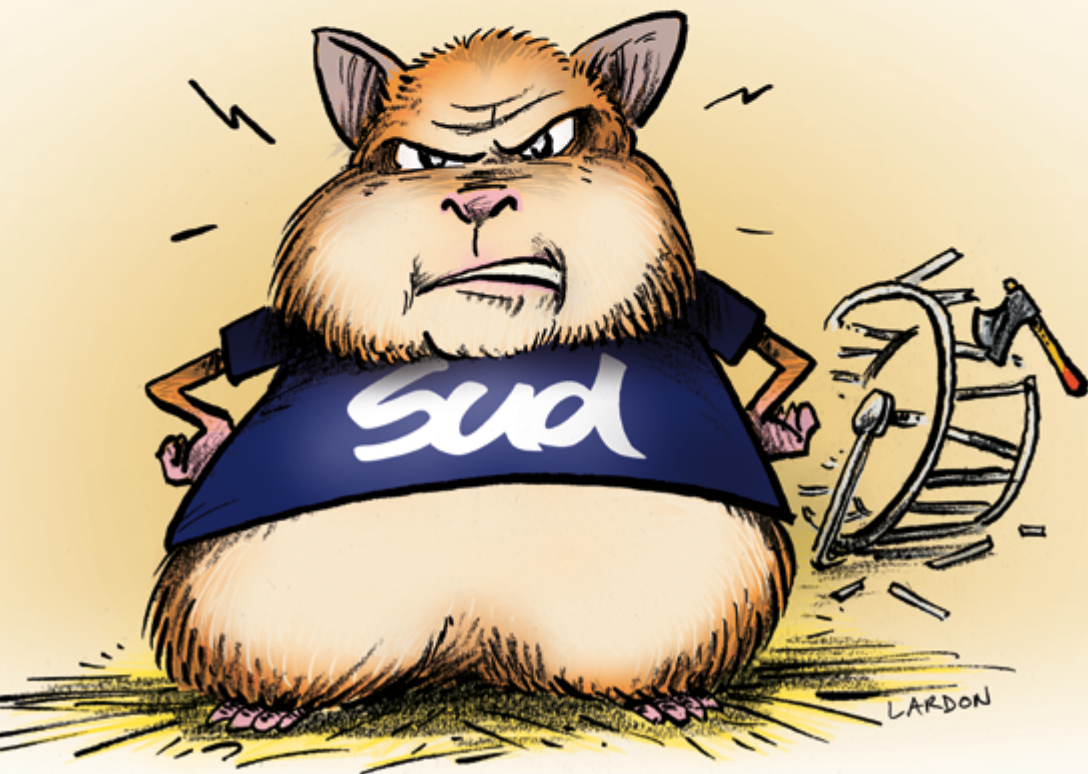


Le Guide du Déménagement

détachable en page centrale...

**Le Kit de Survie
en Milieu Hostile**

À garder avec soi !!





Pourquoi ce Guide ?

Les politiques d'austérité infligées aux services publics opèrent une transformation des méthodes RH qui s'appuient, entre autre, sur une conception, une idéologie de l'organisation du travail issue de l'entreprise privée.

Nos collectivités territoriales n'en sont plus épargnées. Nous faisons face à...

Un système qui se développe pour s'imposer sur l'ensemble du territoire ;

Un système mené par une technocratie qui uniformise les procédés de la plus petite Commune à la plus grosse Région ou Département ;

Un système qui prône l'évaluation du « savoir être », gratifie le « mérite » et les « talents » de celles et ceux qu'il qualifie de « collaborateurs » et qui brutalise les agent-es les plus engagés dans leurs missions de services publics, celles et ceux qui interrogent le sens, les moyens et l'intérêt des populations ;

Un système qui laisse de moins en moins de possibilité d'action collective parce qu'il détruit progressivement toutes les règles communes en mettant les agent-es en concurrence entre eux/elles ;

Un système renforcé par une chaîne hiérarchique ultra verticale et incarnée par des individus qui trouvent souvent là un super terrain de jeu quand le seul intérêt de leur fonction est l'exercice du pouvoir.

Les syndicats de notre Fédération sont témoins des dégâts occasionnés par la généralisation des pratiques « managériales » violentes.

Nos collègues, victimes de ce système, tombent malades et certain-es se suicident.

Nous accueillons nos collègues maltraités, recueillons leur parole, leurs témoignages, les soutenons, les accompagnons... et nous retrouvons donc nous aussi, de fait dans une gestion individuelle des conséquences.

Pour mettre à bas ce système, il faut l'analyser, le démasquer, nommer clairement « la violence managériale » en contrant notamment toutes les tentatives des employeurs et directions d'atténuer et de masquer la brutalité du lien de subordination (avec leur « non bien-être au travail », leur « risque psycho-social », leur « management non optimal », etc.).

C'est donc sur la base de notre expérience syndicale menée auprès de collègues et d'équipes, appuyée par les recherches et analyses de sociologues, historiens, psychanalystes... que nous avons décidé de rédiger ce guide pour aborder de front ce sujet qui n'épargne maintenant plus aucune collectivité, établissement.

Et parce que comprendre, décoder ne suffit pas... Il faut pouvoir aussi se protéger, nous y avons joint en page centrale un **kit de survie en milieu hostile** pour agir dès les premières manifestations de violence organisationnelle et managériale.



Sommaire

Pourquoi ce guide ?	3
Le management, c'est quoi ?	6
D'où vient-il ?	6
Comment fonctionne-t-il ? À quoi ressemble-t-il ?	9
À quoi sert-il ?	11
De quoi s'habille-t-il ?	14
La novlangue	14
le happy management	15
Les conséquences du management	25
Sur les agentEs	17
Sur les populations et le service public	20
Le Management, comment le combattre ?	21
Comprendre le rôle essentiel de la hiérarchie	21
À quoi sert la hiérarchie ?	22
Les expressions de la violence managériale par la hiérarchie	24
Supprimer le lien de subordination	25
Repenser la fonction d'encadrement	28
Se débarrasser de la pression de l'entretien annuel d'activité	29
Recréer partout du collectif	30
Pour conclure...	32
Une petite fable (quoique) managériale	33
Qui sommes-nous ?	34



Le management, c'est quoi ?

D'où vient-il ?

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 citoyen.

Au fil de l'histoire, cette conception, qui préside aux textes émis de 1945 à 1955, est progressivement battue en brèche par un statut qui subit 225 modifications législatives en 30 ans et qui, de la libre administration à la marchandisation de la vie publique, érige le fonctionnaire en simple exécutant, sans cesse menacé de sanction s'il met à mal le devoir d'obéissance hiérarchique.

L'agent public doit maintenant appliquer toutes les procédures sans réfléchir, sans s'opposer, sans poser de questions sur la légitimité et le sens de son action, sinon il se voit **disqualifié, méprisé et parfois menacé**. Il doit, sans rechigner, accepter l'**infantilisation permanente**. Sa **soumission totale est requise**.

Pour obtenir ce résultat toute une réflexion s'est menée sur "la conduite des hommes" qu'il fallait mettre en œuvre.

On est passé de la gestion du personnel, où il était quand même encore question de la personne, à la gestion des ressources humaines. Cette notion est maintenant totalement banalisée.

Pourtant quoi de plus inquiétant ?

Une ressource est une matière participant à un processus de production. Lorsqu'il a été décidé de mettre l'humain sur le même plan que le pétrole, le fer ou toute autre matière première, on a accepté qu'il soit quantifié, compté et donc géré. L'humain est devenu un matériau comme un autre, une machine comme une autre. L'ensemble des dirigeants des grandes entreprises, privées comme publiques, sont formés à ces "process", ces méthodes présentées comme sans alternative. **Le management était né.**

Comme l'écrit le sociologue clinique Vincent de Gaulejac : « le management est un ensemble de techniques destinées à rechercher l'organisation de la meilleure utilisation des ressources financières, matérielles et humaines, pour assurer la pérennité de l'entreprise ».

Dans la fonction publique, qui a aussi adopté le management néo libéral, **il s'agit de rationaliser l'action publique, de l'évaluer en permanence avec les outils de gestion et en fonction des résultats quantitatifs attendus et obtenus à court terme, déterminer son efficacité.**

Ce « Lean management » (faire toujours plus avec moins) s'accompagne d'une gestion des « ressources humaines » qui **atomise les métiers pour ne les réduire qu'à une succession de tâches, et dévitalise les collectifs de travail pour casser les solidarités et interdire les oppositions collectives.**

Contrairement à ce que souhaitent afficher les décideurs, du privé comme du public, qui prétendent que ce « management » individualisé est une nouvelle forme de gestion du personnel, moderne et en rupture avec le passé, **cette conception repose totalement sur l'idéologie taylorienne d'économie des temps et des coûts** (source Danielle Linhart).

Ce transfert des règles de l'organisation du travail du privé vers le public est qualifié de « new public management ». « **L'entreprise publique** » se doit, **elle aussi, de réaliser toujours plus d'économies pour être performante, même si c'est au mépris du sens de l'intervention publique.**

Pour contraindre les agent-es public-ques comme les salarié-es du privé à intégrer cette logique gestionnaire et technocratique, à mettre en œuvre des dispositifs, des procédures, en permanence évaluables, des outils conçus en dehors d'eux et souvent contre leur professionnalité, l'individualisation de la gestion des ressources humaines est devenue le nerf de la guerre.

Le management entraine tou-tes les agent-es dans une compétition effrénée où la mise en concurrence est centrale.



Cette mise en concurrence se matérialise aussi par l'exigence constante de devoir rendre des comptes. « Plus ça va, plus on passe du temps à rendre

des comptes au détriment de son travail ». Ces témoignages sont récurrents partout, et il est particulièrement stupéfiant de constater à quel point ils sont similaires, de l'assistante sociale à l'enseignant, de l'infirmière à l'employé de banque, du gestionnaire administratif à l'agent d'entretien etc.

Comment fonctionne-t-il ? A quoi ressemble-t-il ?

Si le management néo libéral a une marque de fabrique c'est bien celle de l'**individualisation extrême des salarié-es**.



Dans les années 80, dans le but de lutter contre les organisations syndicales et la puissance des collectifs organisés, le patronat a mis en avant l'idée du travailleur détaché de toute appartenance collective. La capacité de se réaliser par soi-même, de se dépasser a été valorisée. **L'individu est renvoyé à ses performances et compétences personnelles**, même lorsqu'il exerce une tâche ou une mission dont la réalisation dépend de l'implication de ses collègues. Cette logique a progressivement été transférée dans la fonction publique et s'applique de manière implacable par le biais des outils de gestion des ressources humaines.

Les règles statutaires qui garantissaient l'égalité de traitement et la transparence dans la gestion du personnel, sont progressivement détruites ou bafouées. Que ce soit en matière d'avancement et de promotion, de mobilité, de

recrutement ou même de rémunération, **c'est l'évaluation arbitraire et individualisée de la "manière de servir" qui conditionne toutes les décisions.** L'ancienneté, seul critère objectif et objectivable pour gérer la carrière des agent-es, a pratiquement disparu.

La transformation des commissions administratives paritaires (suppression des prérogatives en matière d'avancement et mobilité), même si elles avaient bien-sûr beaucoup de limites, la généralisation des « jurys de recrutement interne »,



l'entretien annuel d'évaluation qui fixe des objectifs individuels, le positionnement du manager comme tout puissant dans les décisions qui concernent notre carrière, notre temps de travail, le versement des primes, etc. **plongent les agent-es territoriaux·les dans une compétition généralisée et donc une mise en concurrence de tou•tes contre tou•tes, y compris les collègues les plus proches.**

Dorénavant dans un même bureau ou un même atelier, à métier équivalent et ancienneté égale, les collègues n'ont plus le même traitement, la même paie.

Les règles communes qui garantissaient le traitement égalitaire de chacun ont volé en éclat.

Compétition et concurrence que les décideurs tentent de nous faire admettre au nom de la réalisation de soi, qui passerait selon eux, par avoir la satisfaction d'être le/la meilleur·e, le/la plus performant·e, le/la plus méritant·e !!

Il ne suffit, plus de tout simplement remplir ses missions au mieux et d'aimer faire son travail... il faut se dépasser, se donner, répondre aux objectifs fixés et évalués par la hiérarchie... pour être plus méritant·e que son/sa voisin·e de boulot.

Pour le service public cette logique nie totalement le sens que donnent les agent-es à leurs missions au service des populations. Missions qui se réalisent collectivement, réunies autour d'objectifs communs. Pour la majorité des agent-es la satisfaction du travail bien fait, à destination de publics, dont le quotidien est amélioré, est encore la motivation principale. **C'est ce qui permet de se lever le matin et d'aller au boulot content-e d'être utile, au sein d'une équipe de travail qui crée collectivement des solutions.**

Pour que les agent-es puissent être mis en concurrence il est nécessaire de leur fixer des objectifs personnalisés, évaluables en fonction des résultats obtenus.

La standardisation des tâches, des "process", des procédures, des dispositifs, des méthodes, est également indispensable à la comparaison qui s'opère. Exit les métiers et leur singularité !

Mais **cette culture du résultat provoque une modification profonde du fonctionnement des services publics.**

La logique qui imposait une obligation de moyens à la collectivité, à l'employeur, se retourne. « L'efficacité » de l'action publique est maintenant mesurée à l'aune de l'obligation de résultats de l'agent-e. D'autre part, l'évacuation de la question des moyens entraîne inévitablement la fixation, la prescription d'objectifs irréalistes et irréalisables, dont l'échec est attribué exclusivement à l'agent-e. Celui-ci/celle-ci est donc en permanence soumis-e à « **une précarité subjective** » (D. Linhart) qui le/la déstabilise. L'expérience qu'il/elle a accumulée n'est plus d'aucun secours. **Le management met les individus en situation d'auto exploitation, parce qu'ils sont contraints d'intérioriser la pression que la chaîne hiérarchique exerce.**

« Soyons agiles », « Faisons preuve d'adaptation », « Ayons de l'ambition »...
« Sortons de nos habitudes, de notre zone de confort »... « Soyons modernes ! »...
On l'a toutes et tous entendu !

Le discours de management qui prône **le changement permanent**. Ce concept présenté par les technocrates comme une vertu en soi, une capacité qui s'opposerait aux rigidités des habitudes, s'incarne également dans les réorganisations, les restructurations continues, les déménagements géographiques, les réaménagements spatiaux et aussi par l'introduction permanente de nouveaux logiciels. **La perte de repère engendrée pousse les agent-es à se raccrocher aux procédures pour sécuriser un minimum leur environnement.** La boucle est bouclée !!

Le management s'est également accompagné de changements profonds dans les méthodes de travail.

La méthodologie de projet, considérée et imposée aujourd'hui comme l'unique manière de concevoir sérieusement la mise en œuvre de l'action

publique, a colonisé tous les services. Or cette méthodologie, inventée aux Etats-Unis par un associé de Taylor, est une technique conçue pour faciliter le contrôle et l'évaluation dans une logique de réduction des coûts.

Le projet est nécessairement conçu sur un temps court. Il a un début et une fin, prévue dès l'amorce du projet. Il est évalué en fonction des résultats quantifiables, observables et prédéfinis. La méthodologie de projet détruit le sens des métiers.

Dire cela, c'est s'exposer à une critique farouche tant cette logique et cette sémantique s'est imposée positivement. Mais refuser la méthodologie de projet ne veut pas dire que l'activité ne doit pas être organisée, planifiée, et que l'on ne doit pas prévoir ce que l'on doit et veut faire.

Le court terme est le temps du libéralisme, le temps de la marchandise. **La méthodologie de projet contribue à la marchandisation de l'action publique, comme à sa rationalisation.**

À l'inverse, **notre service public, pour qu'il puisse prendre réellement en compte les besoins des populations, doit se concevoir comme un investissement, un engagement pour le bien commun.** Il doit donc s'inscrire dans le temps long, au-delà des mandats électoraux ponctués des exercices budgétaires, des opérations de communication et des appels à projets.

La méthodologie de projet s'appuie sur le « rendre compte » en permanence. Or, **notre service public doit s'appuyer avant tout sur l'expertise de ses agent-es, leur autonomie professionnelle et donc nécessite que le lien de confiance soit privilégié au contrôle de l'activité.**

Pour accompagner cette méthodologie envahissante, les DRH ont développé ou transformé un nombre considérable de postes en « chef de projet », « chargé de projet », « directeur de projet », « chargé de mission ». Les organigrammes sont envahis de ces profils de postes dont il est souvent bien difficile d'imaginer de quoi est fait le quotidien de tous ces agent-es.

Un projet terminé... on passe au suivant, sans nécessairement de lien entre eux. L'institution ne crée plus son histoire commune, mais qu'importe puisque **le management vise aussi à créer de l'amnésie pour mieux transformer les pratiques.** Qui n'a jamais entendu de la bouche du/de la chef-fe de service : « On est là pour avancer »...

A quoi sert-il ?

Dans la Fonction Publique, cette culture du résultat individuel n'a pas pour objectif, comme dans le privé lucratif, la recherche obsessionnelle du profit maximal. En tout cas pas directement. Alors quelle est sa raison d'être ? Pourquoi pas la maîtrise du rapport de domination ? La transformation du lien de subordination jusqu'à son paroxysme, la soumission totale ? ... Pour obtenir

l'obéissance à la nouvelle logique gestionnaire, liant l'utilité et l'efficacité des services publics à leur capacité à toujours faire plus d'économies ?

Même si on a tendance maintenant, plus de 50 ans après, à la banaliser voire à la rayer de notre histoire commune, la grève générale la plus longue du 20ème siècle, en 1968, a littéralement traumatisé le patronat français. La démonstration de force des organisations syndicales et des collectifs de travailleur·ses et d'étudiant·es, a remis en cause l'ordre social et l'idéologie capitaliste. Les patrons et les décideurs devaient trouver une solution pour empêcher cette puissance mobilisatrice.

Le CNPF (Le MEDEF de l'époque) s'est penché sur la question... et... bingo en 1974, il a trouvé sa riposte implacable : « **Atomiser et vider de leur substance les collectifs de salariés, en promouvant une individualisation de la gestion des salariés** » (D. Linhart)

Cette logique gestionnaire s'est d'abord généralisée dans les entreprises privées avec l'introduction, par exemple, de **l'entretien individuel de performance**, puis à partir des années 2000 elle a contaminé toute la fonction publique.

Le management a donc bien pour objectif cette domestication du pouvoir d'agir, de mobilisation et de contestation des salarié·es. Mais il y a aussi trop d'intelligence collective parmi les salarié·es, les agent·es publics. « *Les savoirs des salariés dépassent ceux des dirigeants prescripteurs des procédures* » (Luc Cardon).

On remarque de plus en plus que nos chef·fes de service ne connaissent pas nos métiers, ne maîtrisent pas nos savoir-faire. Pourtant ils ou elles doivent nous évaluer. C'est d'ailleurs pour cela, qu'ils/elles ne peuvent évaluer que notre « savoir être »... ce qui s'avère être brutal, voire violent.

Il n'est pas rare de constater lors des entretiens annuels d'évaluation que le manager demande à l'agent·e, qu'il est censé évaluer, de lui décrire son travail concret.

Le savoir est un pouvoir, qu'il soit collectif ou individuel !!

En dépossédant les agent·es de ce savoir, les détenteurs du pouvoir hiérarchique et/ou politique neutralisent leur capacité à interroger ce qui leur est demandé d'exécuter. **Le management pulvérise nos connaissances liées à nos qualifications et notre expérience, pour nous réduire strictement à une séries d'aptitudes, de fonctions, de tâches.** Nos compétences ne comptent plus, seuls notre comportement et notre « savoir être » sont évalués. Par conséquent, **ce ne sont plus nos compétences et notre implication qui sont évalués mais notre capacité à nous faire valoir.**

Que ce soit pour les agent·es ou les équipes, le management vise bien à « caporaliser » les rapports de travail pour faire taire.

Les agent-es doivent, du point de vue des managers, être interchangeables. Réduites à de simples exécutant-es de procédures, ils/elles peuvent se remplacer, effectuer au pied levé d'autres tâches ou missions, les fiches de postes peuvent être modifiées etc. Comme si tout le monde pouvait tout faire !! **Cette flexibilité, bien pratique, est mise au service de la recherche constante de rationalisation, de la réduction de la masse salariale.**

Pourtant pour donner un sens à son travail, il faut sentir « *qu'il y a une part d'irremplaçable dans ce qu'on fait* » (Sylvaine Perragin, psychologue du travail). La reconnaissance de l'identité métier est constitutive de la santé au travail.

L'idéologie managériale appliquée à la fonction publique a également vocation à préparer les services publics à la marchandisation. Toutes les externalisations, qui sont de fait des privatisations, dont nous sommes témoins toutes ces dernières années, font la preuve de la volonté politique qui vise la destruction de ces services publics.

A coup de démonstrations fallacieuses et biaisées, ceux qui ont pourtant recueilli les suffrages de leurs concitoyens pour gérer et développer les services publics, les dégradent et les condamnent sciemment en faisant croire à leur prétendue inefficacité ou leur supposé coût supérieur, comparé au privé. Quand on veut tuer son chien, on dit qu'il a la rage !

Le capitalisme n'envisage l'évaluation de tout travail humain que sous les seuls critères de la performance économique et de l'efficacité par le biais des résultats chiffrés obtenus en référence à des objectifs prédéfinis. C'est totalement nier que s'agissant des missions au service des populations, le plus efficace est souvent imperceptible, non quantifiable. Que dire, par exemple, du coût social engendré par la privatisation de l'entretien des collèges qui prive les élèves d'une partie de la communauté éducative que représentent les agent-es territoriaux-les ?



Du langage managérial... la novlangue

Pour favoriser la validation de ce système par les agent·es, ou faute d'obtenir leur consentement, faire pression sur eux pour mettre la main sur la totalité de leurs pratiques et sur leur manière de penser, **le management s'accompagne d'un discours totalement artificiel, lissé et lénifiant, une novlangue** décrite de manière prémonitoire par Georges Orwell.

Ce langage managérial vise à taire l'essentiel de la réalité et à se substituer à la langue connue et comprise de tous, un lexique volontairement complexifié. On retrouve une profusion d'anglicismes et d'oxymores, des mots valises et des mots écran qui ont **pour objectif de créer une réalité alternative où les orientations et les évaluations n'ont plus rien à voir avec le travail concret.**

Pour « commencer » le manager utilisera « initialiser » ; pour finir « finaliser ». La « gouvernance » à la place de « direction », les « problèmes » cèdent la place à la « problématique ». « Le positionnement » se substituera « aux positions », de même pour le « questionnement » qui remplacera la « question ». Parfois c'est encore plus nébuleux quand par exemple « vouloir » devient « s'engager dans une démarche volontariste globale » ; « poursuivre », « adapter une logique de consolidation ».

Cette novlangue n'est pas non plus avare de termes qui véhiculent la double pensée comme le « changement permanent », « l'évolution continue » etc.

Cette novlangue exerce un rapport de domination qui n'est pas nécessairement violent mais elle place les agent·es en situation d'impuissance.

Les fausses évidences, les questions purement rhétoriques, les mots fétiches, les néologismes, les expressions faussement savantes truffent les réunions de service « *de ce flux ininterrompu de verbiage inintelligible, il finit par ne rien ressortir de concret si ce n'est d'avoir perdu son temps* » (Julien VERNAUDON - « *le poison de la novlangue à l'hôpital* »).





Par ailleurs, **ce langage hermétique vise également, pour le management, à supprimer toute négativité.** Tout questionnement est nuisible à la loyauté « corporate ». Il s'agit d'instaurer une langue purifiée des mots négatifs ou de mots susceptibles de trahir le « ça ne marche pas ».

Cette novlangue instaure un décalage insupportable entre ce que vivent concrètement les agent-es et ce que leur institution leur renvoie... ce qui peut rendre fou et génère une dégradation importante de l'état de santé.

Le happy management

Le management est quand même confronté à un sérieux paradoxe qu'il tente en permanence d'invisibiliser. Il **prétend promouvoir le collectif tout en installant un univers de concurrence généralisée** où chaque agent-e est transformé-e potentiellement en ennemi-e de son/sa voisin-e, collègue. Et tou-ttes ces collègues, en dépit de ce contexte, doivent continuer à travailler ensemble et de surcroît dans la joie.

Alors des petits génies ou des petits malins ont trouvé la solution pour contrer cette contradiction trop apparente :
« **le bien-être au travail, la qualité de vie au travail** » ...

Un concept pour soi-disant « remettre l'humain au centre du processus » ; la convivialité institutionnelle, c'est-à-dire programmée, organisée est contrôlée par l'institution ; **les injonctions permanentes au divertissement.**



Les conditions de travail nous stressent ? Pas de soucis, nous pourrions demander à participer à un atelier « gestion du stress » ou à bénéficier d'un massage ou mieux encore d'une séance de « méditation de pleine conscience » ou un tournoi de babyfoot.

Si malgré tout ce que fait pour nous le patron, nous nous sentons parfois encore un peu chafouin... pas d'inquiétude ! Une « hotline psy » est à notre disposition. Et pour emballer le tout, nous pourrions une fois par an courir avec nos collègues, nous challenger entre nous et finir par un petit barbeuk' sur notre temps de travail. C'est dire tout le bien que notre patron nous veut !



Mais tout ce package de solutions pour prétendre nous aider à régler les problèmes que nous rencontrons n'ira jamais jusqu'à la remise en cause de l'organisation du travail qui les génère. Bien au contraire, puisque les évaluations sont individualisées, que seul notre savoir-être est évalué et qu'il est impératif de faire disparaître toute négativité dans le travail, être heureux au travail fera bientôt parti des objectifs fixés par le/la manager et seront évalués. Les agent-es qu'ils ne le seront pas ou ne feront pas semblant de l'être commettront une faute et seront rendus responsables de la mauvaise ambiance dans leur service.

HAPPY MANAGEMENT



Cet happy management, opéré par les DRH « Directions qui rendent heureux », est aussi une manne financière incroyable pour toutes les entreprises d'audit, etc. Elles profitent du système mortifère qui fait de la souffrance au travail un business très rentable.

Toutes ces injonctions à l'enthousiasme, la dictature de l'optimisme, la convivialité stratégique, tous ces discours fabriqués qui éloignent du réel contribuent largement à la culpabilisation de chacun·e : « Bah pourquoi je vais si mal puisque tout va si bien... C'est moi qui ai un problème » ! Et donc loin de résoudre la souffrance au travail, elle l'augmente.



Les conséquences du management

Sur les agent·es

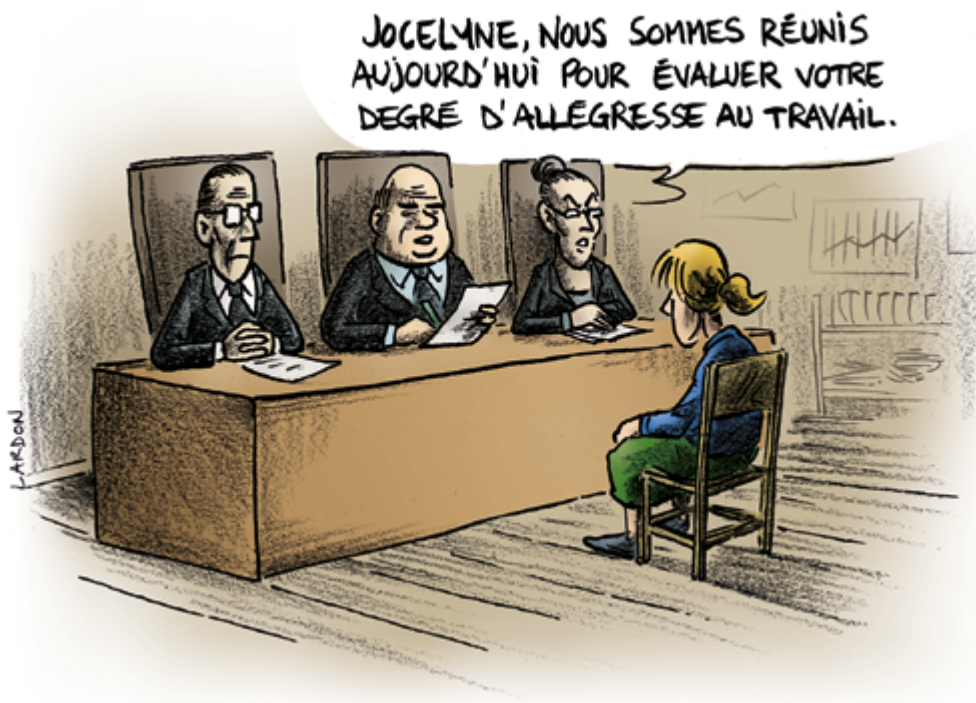
Par la médiatisation de certains scandales liés aux conséquences de la maltraitance managériale, du harcèlement institutionnel en entreprise, comme l'incontournable procès des dirigeants de France Telecom, devenu Orange depuis, nous avons toutes découvert que le management était dangereux et qu'il pouvait même littéralement tuer.

Sur le plan individuel, le rendu compte permanent et l'entretien annuel d'évaluation sont devenus centraux. Or par ces procédés, il s'agit

avant tout, pour le manager, de poser un regard critique sur les résultats du travail, sur la performance personnelle et personnalisée, alors que le travail, et davantage encore dans les services publics, se réalise collectivement.

Quand l'institution procède de cette manière, elle sépare les collègues, les oppose et génère des comportements déloyaux entre eux : « **toutes les évaluations individuelles du travail sont des entreprises de destruction du collectif** » - C. Dejours.

La personnalisation des objectifs provoquent des réponses individualisées des agent-es. Chacun met en place des stratégies différentes pour tenter d'atteindre les objectifs assignés. Il n'y a plus de références communes pour réaliser le travail. Les incompréhensions, les conflits et les rivalités interpersonnelles se développent et **le collectif de travail se délite. Il n'est plus un recours ni une ressource pour le/la professionnel-le. Chacun s'isole et se retrouve seul-e face aux injonctions managériales.**



L'évaluation personnalisée ne met pas seulement les agent-es en concurrence, elle met également chacun-e d'entre nous en tension permanente. Elle nous piège dans notre désir de réussite personnelle. Elle nous infantilise en nous soumettant à une approbation ou une réprobation sur chacun de nos actes professionnels. Notre dépendance à la hiérarchie devient totale.



Face à la violence des organisations de travail, face à la brutalité managériale...

Kit de Survie en Milieu Hostile

les signes d'alerte



Je sens que quelque chose ne va pas, ou plutôt ne va plus...

... Ça fait plusieurs jours, semaines, voire mois, que ce que je vis au boulot ne me paraît pas normal...

Et ce qui n'est pas normal, c'est que j'arrive au boulot, avec :

- La boule au ventre, avec de la peur, tendu, un sentiment de devoir constamment justifier mes pratiques et d'être toujours remis en question... quoi que je fasse !
- Je m'aperçois que ma/mon chef-fe cherche à me mettre en difficulté et en défaut, et d'être toujours remis-e en question.
- Le simple fait de me retrouver seul-e face à lui ou elle, génère chez moi inquiétude/angoisse...
- Je ne peux plus exercer mes missions sereinement...
- Quoi que je fasse, quoi que je propose, tout est automatiquement dénigré, moqué, sans aucun fondement ni argument...
- Je fais l'objet d'un traitement particulier... mon/ma cheffe m'isole de l'équipe.
- Cette situation, cette injustice, me met en colère, me fait pleurer, rager, et génère des conséquences jusque dans ma vie personnelle et familiale...
- Je ressens une profonde tristesse et il m'arrive d'avoir des idées noires...

J'ai cherché à comprendre, j'ai parfois culpabilisé, mais après en avoir échangé et profité d'un regard extérieur ou simplement en ouvrant les yeux... cela paraît évident...

**Je suis victime de brutalité managériale
JE ME PROTEGE ET JE M'APPUIE
SUR LE COLLECTIF !!!**

☹ *Le climat est tendu, je suis en difficulté et déstabilisé-e par des postures et propos oppressants de la part de mon/ma supérieur-e hiérarchique...*

↳ **Réflexe : IL FAUT TOUT CONSIGNER !**

J'ouvre un cahier de bord, un petit journal, dans lequel je consigne et date les éléments, les faits, les propos qui me sont adressés ou dont je suis témoin.

Je conserve tous les e-mails et échanges écrits avec ma hiérarchie, y compris les post-it.

C'est essentiel, et même si ça demande de la rigueur, ce sera déterminant quand il faudra dénoncer la situation.

La traçabilité fait partie de la démonstration, de la preuve !

☹ *Mon/ma chef-fe me contraint à effectuer une tâche qui va à l'encontre du sens, des valeurs et missions du service public ... me donne un ordre ou affirme une position sans les motiver... «Parce que c'est comme ça (...) Parce que c'est moi qui décide !»*

↳ **Réflexe : C'EST DE L'ABUS D'AUTORITÉ !**

D'abord, je ne refuse pas d'emblée l'ordre MAIS j'exige une confirmation de son injonction par écrit, et je lui demande de me fournir ses sources (décrets, textes de lois, jurisprudences, notes de service...) qui l'autorise à venir me donner cet ordre qui engage ma responsabilité.

A défaut de réponse écrite, formelle

et étayée, cette injonction n'a pas lieu d'être, et je n'en tiens pas compte.



☹ *Je suis convoqué-e au pied levé... mon/ma chef-fe me demande de venir dans son bureau...*

↳ **Réflexe : JE NE COURS PAS DANS SON BUREAU SANS AVOIR PRIS QUELQUES PRÉCAUTIONS !**

Je demande un écrit, dans lequel figurera : l'objet et la nature de l'entretien, la date, l'heure et le lieu de celui-ci, ainsi que l'identité des personnes qui seront présentes.

Je dispose d'un délai pour pouvoir le préparer et pour me faire accompagner par une personne de mon choix (collègue ou représentant-e SUD).

Ma hiérarchie ne peut pas le refuser, et à contrario, je peux refuser de me rendre à un entretien qui ne remplit pas ces conditions. Si mon/ma représentant-e SUD n'est pas disponible à la date proposée, il/elle demandera le report du rendez-vous.

☹ *Durant un entretien, mon/ma chef-fe aborde des questions qui sortent clairement du cadre et de l'objet annoncé. Il/elle essaye de me mettre à mal ou en difficulté par des propos ou attaques qui remettent en cause ma posture professionnelle ou qui visent mon intégrité personnelle. Le ton est accusateur, menaçant... Je suis malmené-e !*

↳ **Réflexe : JE NE VAIS PAS AU BOULOT POUR ME FAIRE AGRESSER !**

Je mets fin à l'entretien. J'en ai le droit ! Et je fais immédiatement un courriel à ma hiérarchie pour confirmer les motifs en mettant mon/ma représentant-e SUD en copie.

Il est important de laisser une trace de ce qui vient de se passer.

À l'issue de l'entretien, je réalise un compte-rendu. Je peux demander à mon/ma représentant-e SUD de m'aider à le rédiger.

gestes préventifs et premiers réflexes

☹ *L'entretien pro... C'est rarement une partie de plaisir, souvent un risque... surtout lorsque les relations avec mon/ma chef-fe sont tendues, dégradées.*

L'entretien annuel d'évaluation : (décret n°2014-1526) est un outil issu des techniques de management qui introduit des critères de performance, des relations concurrentielles entre collègues, des objectifs, pour récompenser les « méritants »
Tout le monde est concerné, titulaires et contractuel-les...

↳ **Réflexe : JE VEILLE AU RESPECT DE MES DROITS**

Comment ça se passe ? Je suis convoqué-e par mon/ma supérieur-e hiérarchique direct-e au moins 8 jours avant la date proposée, par écrit. Cette convocation doit être accompagnée de ma fiche de poste. Si ce n'est pas le cas, je peux refuser l'entretien par écrit (e-mail avec accusé réception).

Le jour J : L'entretien doit être conduit par le/la supérieur-e hiérarchique direct-e, le N+1. Il se déroule en tête à tête. Dans toute autre situation je dois refuser l'entretien, quitter le bureau et le signifier ensuite par écrit.

Attention : La dématérialisation et la simple transmission d'un compte-rendu pour validation ne peut pas permettre de s'exonérer de l'entretien. Il est obligatoire.

Attention au piège de l'auto-évaluation : en aucun cas, je ne donne le bâton pour me faire battre !!!

Position latérale de sécurité

La situation empire, mon état de santé est impacté, les gestes préventifs ne suffisent plus...
Je me mets donc en position latérale de sécurité !



Si je ne l'ai pas encore fait, je prends impérativement contact avec un-e représentant-e du personnel SUD. Avec elle/lui j'évalue la nécessité d'effectuer **une déclaration de danger grave et imminent**.

Si mon état de santé est clairement mis en péril, pour me protéger il sera peut-être nécessaire de me retirer de mon poste de travail... j'exerce donc **un droit de retrait**. Une enquête administrative doit être diligentée, SUD sera obligatoirement associé. Je serai accompagnée dans toutes les étapes.

Si mon/ma chef-fe m'agresse au point que je ne puisse plus poursuivre mes missions. Je rentre chez moi en me faisant raccompagner. Je me rends chez mon médecin. Que mon médecin me prescrive un arrêt de travail ou pas : Je déclare un accident imputable au service (SUD m'aidera dans la démarche).

Si mon état de santé s'est dégradé et si je suis malade, c'est bien à cause du boulot !!!

ATTENTION, je suis tenu d'effectuer ma déclaration d'accident de service dans les 15 jours ! En cas d'arrêt de travail mon certificat médical doit parvenir dans les 48h à la DRH. Je suis CDD, je transmets mon arrêt de travail dans le même temps à l'employeur et à la Sécu. Le respect des délais est impératif pour faire reconnaître la responsabilité de l'employeur

Malgré les alertes et signalements remontés à l'administration, faisant état des agissements violents et maltraitants de mon/ma chef-fe... pas de changement !

le défibrillateur

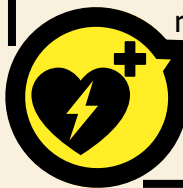
Et oui, cela reviendrait pour l'employeur, à reconnaître que le système mis en place dans la collectivité favorise les agissements et dérives autoritaires et harcelantes.

Plus que jamais, la force du collectif s'impose afin de mettre un terme à la maltraitance.

Avec les collègues, on sort le défibrillateur pour créer un électrochoc et contraindre l'administration à réagir.

Dans ce cas, nous faisons appel à SUD pour nous permettre de nous réunir (sur du temps syndical) pour échanger et décider ensemble de la stratégie à mettre en place pour faire cesser l'insupportable !

Une palette d'outils existe... Notamment le droit de grève, c'est à dire la cessation totale du travail.



FÉDÉRATION SUD COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

31 rue de la Grange aux Belles - 75010 PARIS

tel : 01 58 39 32 09 - mèl : fedesudct@gmail.com - www.sudct.org



L'évaluation individualisée et personnalisée est une véritable arme de domination. C'est l'occasion donnée à l'encadrement de rappeler à tout le monde « qui commande ». Si on s'y attarde un peu, c'est très archaïque, l'antithèse de la démocratie.

La concurrence, parfois la mise en rivalité fabriquée, l'isolement, la remise en cause permanente du travail réalisé, tous ces comportements provoqués par le système managérial, nous rendent malades et parfois gravement, au point où le retour au service n'est plus envisageable.

Pour le management, la performance est sans limite. Les objectifs qu'on t'a fixés sont atteints... Eh bien c'est qu'ils étaient insuffisants !!! Ils peuvent donc être augmentés, jusqu'à parfois l'absurde tellement ils sont irréalisables !!! **Cette culture du surengagement** (il ne suffit plus de faire son travail du mieux possible) **est néfaste et dangereuse pour la santé physique et psychique.**

La peur, parfois même la terreur, qui est instaurée quasi officiellement comme méthodes managériales, génère des situations de stress chronique, terrain sur lequel toutes les pathologies du travail se développent, certaines d'entre elles aboutissant à des drames.

Cet autoritarisme grandissant est rendu possible par l'absence de débat, de convivialité, de solidarité qui s'est progressivement installé dans les équipes. **L'éclatement des collectifs de travail est induit par la mise en concurrence, l'évaluation personnalisée.** La dégradation des conditions de travail et les relations hiérarchiques délétères se traduisent par la récurrence des vacances de postes, les turn over impressionnants, les arrêts maladie de longue durée, les départs précipités et les démissions, (tellement les conditions de travail ont été dégradées et les relations hiérarchiques rendues délétères). Les équipes ne sont plus jamais au complet.

Dans cette situation, la place grandissante du télétravail (le management s'appuie également sur l'utilisation massive des TIC) **hypothèque aussi la cohésion d'équipe et individualise encore davantage la relation entre l'agent-e et sa chaîne hiérarchique.**

Les liens entre collègues sont empêchés, la transmission de la mémoire des plus expérimenté-es vers les nouveaux-les embauché-es est gravement compromise, la solidarité n'est plus spontanée, ni automatique.

Il est de plus en plus difficile de s'organiser pour porter des revendications communes et faire face ensemble au management destructeur. La division est

orchestrée et elle a aussi pour objectif de tuer la contestation et l'organisation concertée.

Or nous le réaffirmons, ***c'est le collectif qui protège et qui permet de faire front face aux injonctions et à la violence managériale. Seul-e, isolé-e, le management nous désarme !***

Sur les populations et le service public

Le management public, qui transforme fondamentalement les organisations, dépossède les populations, comme les agent-es, de ce bien commun que sont les services publics.

Les populations ne sont plus considérées comme usagères des services, mais comme des clientes.

L'activité publique est conçue comme fournissant principalement des services.

Il s'agit d'une offre de service qui n'est plus

définie par rapport aux besoins identifiés et analysés des populations, mais uniquement par les choix politiques des exécutifs en place, de délivrer telle ou telle prestation. Une sorte de catalogue contraint auquel les populations ou les partenaires doivent s'adapter ou renoncer à la réponse dont elles et ils auraient besoin.

L'efficacité/l'efficience des services publics n'est plus mesurée que par leur capacité à faire des économies, toujours plus d'économies... Les catalogues se réduisent. Et comme l'évaluation de cette efficacité repose sur les résultats mesurables à court terme, les populations sont prises en otage dans des interventions contractualisées, avec un début, une fin, des objectifs quantifiables et comparables (benchmark). Une logique de « *contractualisme* » (- Yvon Pesqueux) dans laquelle il est bien sûr plus souvent question des devoirs que des droits.

Le management public a-t-il donc réellement pour effet d'améliorer le service rendu ou de rationaliser des droits des populations ?



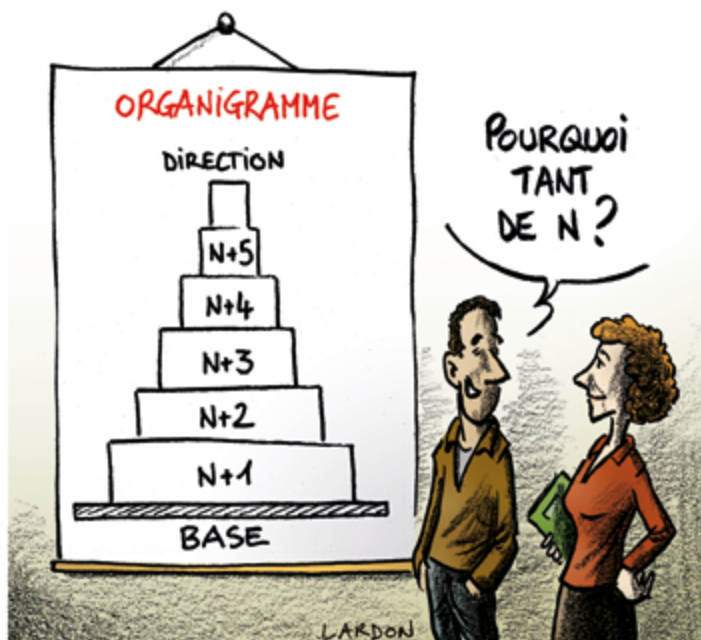
Le management, comment le combattre ?

Comprendre le rôle essentiel de la hiérarchie

Le management est donc une organisation pathogène du travail qui génère souffrance, rend malade et parfois tue.

Pour exister, le management doit pouvoir s'appuyer sur une « chaîne hiérarchique », véritable colonne vertébrale de l'organisation. D'ailleurs, chaque organisation de service s'illustre à travers un organigramme dans lequel la chaîne hiérarchique est déclinée et la nature des liens et relations entre les différent-es agent-es dans le service et la collectivité identifiée.

Si la hiérarchie pré-existe et peut subsister sans le management, le management, lui ne peut se décliner sans chaîne hiérarchique !



À quoi sert la hiérarchie ?

Le système hiérarchique sacralise les principes d'autorité et de subordination au service de la notion d'ordre.

Déclinée verticalement d'un service à l'autre, le nombre de « n+.. » peut s'avérer être exponentiel. **Le principe étant que chaque agent-e ou « n » ait un-e « n+1 »... bref un système qui prévoit que toutes et tous soyons « encadré-es »... cadres compris.**

La hiérarchie met en jeu des relations de pouvoir et d'accès aux ressources.

La composition de la chaîne hiérarchique ne s'appuie que sur des décisions politiques, Le choix des cadres la composant se fait à travers des jurys de recrutement où la « compétence » principale requise est la capacité à transmettre et faire appliquer des directives en sachant composer avec les résistances susceptibles de s'exprimer dans le collectif de travail.

La hiérarchie, en soi, n'a pas vocation à rendre meilleur le service public. Elle ne recouvre qu'une fonction de transmission d'ordres et consignes à travers le « management ».

Dans le management, seules les prescriptions comptent... Le contenu du travail réel compte peu... La méthode pour obtenir les objectifs prescrits non plus... seul le résultat est évalué... la hiérarchie, « les managers » sont ces prescripteurs.

Du point de vue de l'intérêt du service public, la hiérarchie est dysfonctionnelle :

Non seulement elle ne permet pas d'en assurer la qualité, mais elle est à l'origine de conflits au travail, de détournement des finalités, de stress, de dépression... et permet même, dans l'Histoire, l'exécution des pires actes !

Dans ses études, Johann Chapoutot, historien du nazisme, relate et analyse les théories et le travail mené par le Général SS Reinhard Höhn. Ce dernier, précurseur, fixe les bases du management d'aujourd'hui en établissant **l'organisation hiérarchique du travail par définition d'objectifs.**

Un management « efficace » qui a permis l'exécution rationnelle de millions d'individus.

Face aux desseins macabres, la hiérarchie se nourrit de sa propre idéologie « obéir aux ordres », de manière qu'à chaque niveau jusqu'au « N ultime », le sommet de la pyramide, elle se débarrasse de sa propre responsabilité.



Hannah Arendt l'a clairement décrit dans ses études et à travers le concept de « banalité du mal ».

Les expressions de la violence managériale par la hiérarchie

Concrètement, au boulot, la brutalité, la violence managériale est incarnée par une hiérarchie.

Elle prend la forme d'abus d'autorité ou d'abus de pouvoir qui peuvent s'inscrire ou non dans un processus de harcèlement moral.

Le management est un système pathogène qui permet à de nombreux individus en fonction d'encadrement d'exercer leur pouvoir.

Le harcèlement sera établi si je fais l'objet, de la part du ou de la chef-fe d'un traitement particulier et répété.

Le harcèlement est défini et sanctionné par le Code du Travail (art L. 1151-1 à L.1151-5).

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

(...) Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire. »

Il est également condamné par le Code Pénal (art 222-33-2)

« Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende. »

LE BON MANAGEMENT,
C'EST SAVOIR MANIER
LA CAROTTE...
ET LE BÂTON !



C'est à la victime d'apporter la preuve du harcèlement. Et ce qui est sûr, c'est que c'est loin d'être facile !

Surtout lorsqu'il faut le démontrer au boulot. Bon nombre d'agent-es victimes se heurtent au népotisme catégoriel, l'esprit de corps de la chaîne hiérarchique et de la « haute administration » qui remet rarement en cause ses pairs. Logique !

Tout le système se tient car tous et toutes se tiennent et se soutiennent !

Il faut donc, avant tout, identifier les expressions de la violence managériale en s'appuyant sur la jurisprudence et la législation. D'autant que nous constatons dans les faits une disciplinarisation grandissante de la relation hiérarchique.

Concrètement quelles formes peuvent prendre l'abus de pouvoir / d'autorité de la hiérarchie ?

Le ou la chef-fe va détourner le lien de subordination :

Le/la supérieur-e hiérarchique va s'attaquer à la relation en abusant du lien hiérarchique, par le biais de vexations, d'humiliations, et/ou en ne communiquant pas certaines informations qui concernent pourtant directement l'agent-e.

Son objectif est d'instaurer un rapport autoritaire, coercitif et infantilisant.

Le ou la chef-fe va détourner les règles disciplinaires :

Le/la supérieur-e hiérarchique va tenter d'atteindre l'agent-e en contrôlant/surveillant ses faits et gestes, en recherchant la faute à tout prix, en le menaçant régulièrement de sanction disciplinaire, voire en lui infligeant de manière injustifiée ou pour des faits sans gravité.

Le ou la chef-fe va détourner le pouvoir de direction :

Le/la supérieur-e hiérarchique va isoler l'agent-e, vider de son sens le travail qu'il ou elle a à faire (par exemple par le biais d'injonctions paradoxales qui se traduisent par des ordres suivis rapidement de contre-ordre), en lui donnant du travail inutile ou pas de travail du tout (« mise au placard »), en lui fixant des objectifs irréalisables ou encore en le changeant d'affectation de façon arbitraire.

Dans l'évolution du management telle qu'elle est observée dans nos collectivités, le/la supérieure hiérarchique se voit de plus en plus attribuer des fonctions RH. Il/elle concentre alors un pouvoir de plus en plus important lui permettant d'exercer des pressions sur son/ses subordonnées : refus de temps partiel, pressions / disqualification lors des entretiens annuels d'évaluation, refus de congés, avancement ou promo bloqués, refus de demandes de formations, etc.

Le ou la chef·fe va détourner le pouvoir d'organisation :

Le/la supérieur·e hiérarchique va modifier arbitrairement les conditions de travail, la répartition des tâches, l'organisation matérielle, la place des un·es et des autres dans le bureau, dans l'atelier... ou encore par changer les fonctions essentielles exercées par l'agent·e.

Derrière toutes les manœuvres décrites précédemment, plusieurs motivations peuvent animer le/la supérieur·e hiérarchique :

- **Maîtriser la composition de son équipe/service en agissant sur le ou les agent·es dont il/elle souhaite se débarrasser :** destabiliser l'agent·e pour le/la faire craquer, le/la mettre à mal et éventuellement s'en débarrasser (en arrêt maladie, demande de mobilité, démission...);
- **Exercer simplement un pouvoir, une emprise peut être jubilatoire pour de nombreuses personnalités psychologiquement toxiques.** Le plaisir de persécuter et de soumettre est l'attribut de pathologies qu'on retrouve, par exemple, chez les « pervers·es narcissiques ».

Pour me protéger et dénoncer la violence managériale, les pressions, le harcèlement, je m'empare du **kit de survie en milieu hostile disponible et détachable en page centrale.**

Supprimer le lien de subordination et le devoir d'obéissance

Il n'y a pas à chercher midi à 14h... **Pour agir contre le management, sa brutalité, sa violence, il faut démembrer sa colonne vertébrale... la chaîne hiérarchique !**

Affirmer ça, ce n'est pas porter un jugement sur les cadres, mais sur le système. Souvent, SUD est qualifié de « syndicat anti-cadre ». Si notre action de soutien et de défense d'agent·es pointe régulièrement l'attitude, les pratiques de nombreux cadres, pour autant nous considérons que **c'est le management, comme système organisationnel qui génère l'oppression trop souvent destructrice.**

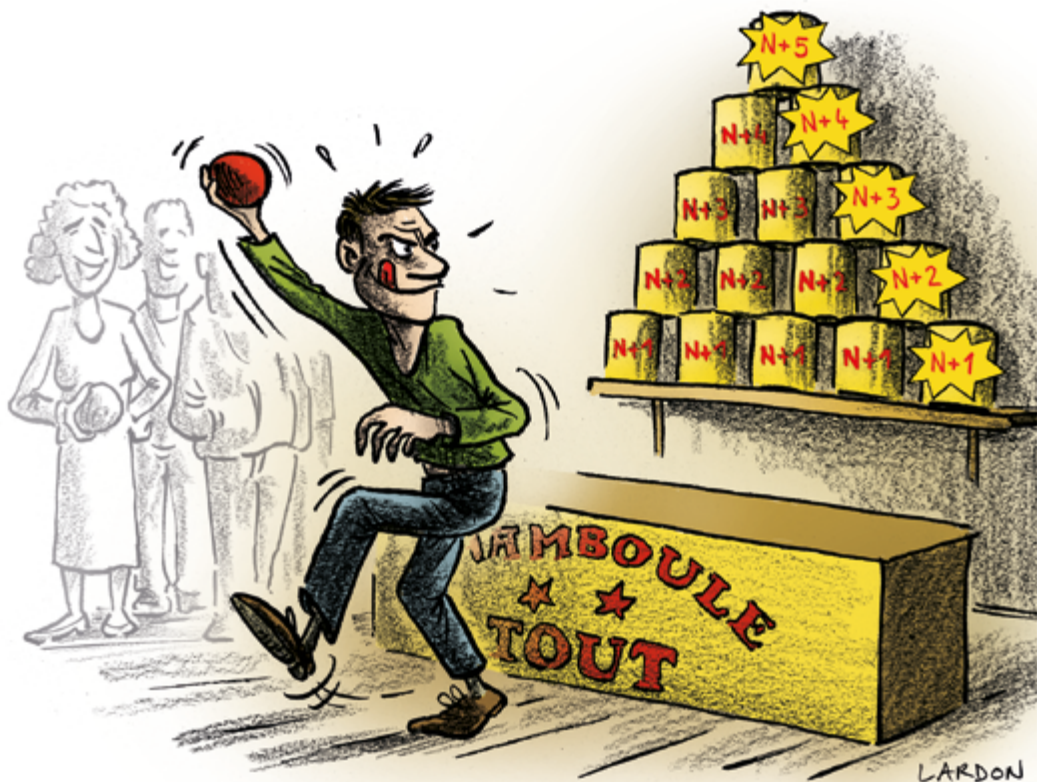
D'ailleurs, les « cadres de proximité »... eux et elles aussi ont des encadrant·es, des N+1 et N+X... il arrive donc parfois qu'ils et elles fassent aussi souvent les frais de ce système violent !

La question n'est donc pas de savoir si, en général, les cadres sont des « méchant-es », des individus dénués de toute humanité, d'empathie, etc. Même s'il existe « des prédateurs-rices moraux-les » qui ont besoin d'inspirer de l'angoisse chez l'autre. Ces gens-là existent et le système managérial est en quête de ces profils... on le vérifie régulièrement dans les collectivités, comme dans les entreprises.

Tout comme il existe des « cadres » qui pensent sincèrement pouvoir incarner la fonction autrement, avec bienveillance, voire qui pensent pouvoir changer le système en étant au cœur. Mais pour « réussir », l'institution leur demande implicitement d'ignorer la peur et la souffrance, la leur et celle des autres, ils doivent se couper de leurs émotions. C'est donc totalement illusoire !!

Non, pour nous, à SUD, **démembrer la chaîne hiérarchique, c'est à dire la structure qui porte les coups** (qu'ils soient physiques ou psychiques) **du management, nécessite qu'on remette en cause la verticalité des relations professionnelles** et bien plus que ça, qu'on **supprime le lien de subordination**.

Il ne peut y avoir « démanagement » total



sans abrogation du lien de subordination.

Danièle Linhart, sociologue et directrice de recherches émérite au CNRS, a basé ses nombreuses études sur le monde du travail et les systèmes organisationnels. Dans son dernier ouvrage « *L'insoutenable subordination des salariés* », elle aborde l'urgence de remettre en cause la légitimité de ce lien de subordination assorti du devoir d'obéissance. Elle analyse et démontre que ce dernier est la cause majeure de la souffrance des salarié-es des entreprises, comme des agent-es de services publics.

Inscrit au cœur du contrat salarial, **le lien de subordination est l'instrument qui vise à faire imposer, conserver le rapport de domination du « patron », ou de l'employeur public et de sa technostucture, sur le/la salarié-e, l'agent-e.**

Bien sûr, en soi, le lien de subordination rappelle au travailleur-se, à l'agent-e, son devoir d'obéissance, de se conformer, se soumettre.

Mais le rapport de domination lié au lien de subordination vise également à faire passer l'idée que c'est la direction qui détient le savoir et les connaissances professionnelles. La direction aspire donc à déposséder le/la travailleur-se de ses savoir-faire pour s'autoproclamer seule à même de décider de la pertinence du travail à fournir, des outils à utiliser, de l'organisation à décliner... ce qui est de fait **une véritable imposture.**

À SUD, nous considérons que le lien de subordination au sein des collectifs de travail entrave davantage la bonne marche du service public qu'il ne la favorise.

Maintenir coûte que coûte le schéma organisationnel managérial, c'est prôner un système archaïque, dépassé, qui au final cause plus de malheur que de bonheur !

Bref, il faut se débarrasser définitivement du lien de subordination !

On l'a déjà dit ? Ah bon ?

Mais... oui, soyons justes un peu lucides ! La société, culturellement ne semble pas encore tout à fait prête à y consentir... même si de plus en plus d'expériences démontrent que c'est possible ! D'autant que le lien de subordination s'étend au-delà de l'entreprise, de la collectivité territoriale et s'impose aussi dans notre rapport à l'État, aux médias... qui nous placent, comme le définit Danièle dans « *une précarité subjective* », dépossédés souvent du libre-arbitre, de notre capacité à prendre du recul.

Il convient donc de faire avancer les consciences sur cette nécessité de mettre à bas le lien de subordination... tout en, sans attendre, requestionner, refonder la fonction d'encadrement !

Repenser la fonction d'encadrement !

Euh, au final, qu'est-ce qu'un-e cadre ?!

Il n'est pas inutile de rappeler que le/la cadre est en réalité un-e agent-e à qui l'autorité territoriale a confié des fonctions spécifiques... **des fonctions qui impliquent des responsabilités supplémentaires et non des droits en plus.** Les réflexes sémantiques de certain-es, par exemple lorsqu'ils/elles parlent de leurs collègues en ces termes « *mes agents (...)* *mes collaborateurs* », sont totalement ridicules et démontrent au-delà des mots une vision particulière de la fonction inscrite dans un **rapport infantilisant**.

Dans le système actuel, le/la cadre est nommé-e par d'autres cadres. **Cette légitimité du haut de la pyramide est vaine, si l'agent-e à la « fonction d'encadrement », n'est pas reconnu-e et accepté-e par le personnel du service dans lequel il/elle travaille.**

Sa légitimité ne se décrète pas. Elle ne s'acquiert pas par la nomination mais par l'exercice quotidien de savoir-faire et savoir-être. C'est l'équipe qui la lui donne et reconnaît en définitive ses compétences. De trop nombreux-ses cadres, sans compétence, parachuté-es dans des services "pour faire du management », pensent que leur légitimité s'imposera avec autoritarisme.

**Faire autorité, ce n'est pas être autoritaire...
c'est même tout le contraire !**

La posture et le positionnement du/de la cadre sont déterminants.

Dans une équipe, un-e agent-e occupant une fonction d'encadrement doit avant tout apporter une valeur ajoutée au collectif de travail. Selon les missions, il ou elle apporte une expertise technique, une approche ou un regard distancié ; il ou elle permet la prise de recul.

Le cadre ne doit donc pas être au-dessus mais au sein de l'équipe. Il ou elle est l'un-e des acteur-rices ayant pour mission de faciliter l'élaboration d'objectifs décidés collectivement.

Il doit animer le service en s'appuyant sur des règles discutées et partagées par les membres. Plus le fonctionnement interne à l'équipe s'appuiera sur la construction collective, plus il sera facile pour le/la cadre de se positionner justement, sans être dans l'arbitraire, mais simplement, quand cela est nécessaire, arbitrer.

Se débarrasser de la pression de l'entretien annuel d'activité/ d'évaluation des performances.

Parce que l'outil central à disposition du cadre aujourd'hui dans toutes nos collectivités pour exercer son autorité, voire son emprise sur ses subordonné-es, est l'évaluation individuelle des performances à travers **l'entretien annuel d'évaluation** -vous savez ce « temps privilégié » que nous devons chaque année passer avec notre chef-fe-, **il importe, pour SUD, qu'il soit jeté au rebut au titre des ordures du management dont il faut se débarrasser !**

Pour cela il faudrait que le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux soit abrogé... Et on ne peut pas dire que ce soit la tendance qui s'annonce au sommet de l'Etat !

Parce que c'est vrai, l'entretien d'évaluation commet de nombreux dégâts sur la santé des agent-es ! *

L'évaluation est individuelle et concurrentielle. Elle instaure une pression sur l'agent-e en lui fixant des obligations de résultats sans prendre en compte les contraintes et en niant la baisse des moyens.

En attendant donc qu'on en soit délivré, le mieux est de... comment dire... s'en foutre... non ?

Alors oui... c'est vrai que cet entretien conditionne dans de nombreuses collectivités une partie de notre rémunération.

La mise en place du RIFSEEP a introduit une part variable dans nos primes qui est liée au résultat de l'évaluation professionnelle, de même pour notre avancement où le/la chef.fe émet un avis lorsqu'on est « promouvable ». Aussi, bon nombre d'entre nous affrontons ces entretiens pro dans l'idée, au moins, de ne pas perdre, de ne pas être lésé-es.

Pour cela, il faut s'y préparer, ne pas tomber dans des pièges et surtout faire en sorte que cela ne nous fasse pas plus de mal.



* On en parle en page 18 dans la partie « conséquences du management ».

Mais même en s'y préparant, même en appréhendant ce temps de « rencontre annuelle privilégiée » de manière zen, finalement, on ne peut pas dire qu'on puisse véritablement faire reconnaître notre boulot, notre engagement dans nos missions de service public... puisque au bout du compte, tout ça dépend du regard que pose notre chef·fe sur nous, donc de la nature de la relation qu'il/elle entretient avec nous.

Et même quand notre relation n'est pas trop mauvaise... il est question d'un regard subjectif qui s'arrête juste sur notre « savoir-être » ! **Aucune grille d'entretien, aucun critère ne permet d'objectiver véritablement notre « valeur professionnelle », notre « manière de servir ». Ce qui se joue en fait, ce n'est ni plus ni moins que notre capacité à nous faire valoir...** Faire illusion auprès de son/sa chef·fe suffirait... bref ce n'est pas notre engagement réel dans nos missions qui est attendu et reconnu.

Pour cela, histoire de préserver notre santé mentale et le sens de nos missions, faudra se contenter de la reconnaissance des populations que l'on sert... et c'est bien ça l'essentiel non ?

Récréer partout du collectif.

Parce que le management, pour être efficace, repose sur l'individualisme, il est dévastateur... il est donc indispensable de **lui opposer le collectif !** Voilà... c'est tout !

Euh oui... facile à dire ! Mais en vrai... c'est loin d'être simple, surtout lorsque ce système actionne tous les leviers de l'individualisme pour survivre.

Plusieurs exemples :

- La « qualification » (valeur attribuée à un groupe ayant suivi la même formation, passé les mêmes examens et validé le même diplôme) a été remplacée par la « compétence » (valeur attribuée à un individu selon son parcours) ... Et comme ce n'est pas suffisant pour mettre les agent·es en concurrence entre eux/elles, maintenant, c'est le « talent » qui compte (bref la valeur qui va te distinguer clairement de ta collègue car le talent, tu l'as ou tu ne l'as pas !!).
- Le télétravail qui isole du collectif, qui resserre le lien de subordination par le biais de nouveaux outils de contrôle de l'activité.
- L'évaluation individuelle... on l'a vu !!!
- L'attribution du complément indiciaire annuel : la primette de fin d'année qui t'est attribuée individuellement en fonction de tes résultats et de ta personnalité (savoir-être).
- Les formations « gestion du stress » ou « mieux s'organiser »

pour répondre aux difficultés liées par exemple à ta charge de travail insupportable et qui renvoient à ta seule responsabilité...

GESTION DU STRESS ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL



Bref, recréer ou refonder le collectif, dans le contexte actuel, c'est loin d'être simple...

Pourtant y a pas à chercher... c'est la seule solution qui permet de faire front à la violence organisationnelle et la brutalité managériale.

Partout où nous agissons en soutien aux collègues, à chaque fois que nous avons pu neutraliser et évincer un-e cadre malveillant-e, **c'est la cohésion, la solidarité et la détermination de l'équipe qui ont compté.**

D'ailleurs, **des outils au service du collectif existent pour renverser le rapport de force.** Nous l'abordons dans notre **kit de survie en milieu hostile** détachable en page centrale du guide.

Pour conclure...

Combattre la violence organisationnelle et le management brutal, c'est donc remettre en cause tout leur système et les méthodes qui le sous-tendent et dénoncer les chef·fes violent·es qui détruisent nos collègues et enfreignent les règles de droit.

Déterminé·es et résolu·es à combattre la violence organisationnelle et la brutalité managériale, **les équipes syndicales de la Fédération SUD Collectivités Territoriales accompagnent les agent·es victimes et construisent avec les collectifs de travail la cohésion et la dynamique nécessaires pour la protection de toutes et tous.**

Sud s'engage et se mobilise pour...

- **La fin de la mise en concurrence des agent·es entre eux/elles.** Cela passe par la suppression de la rémunération au mérite, de l'entretien annuel d'évaluation et de tous les outils de contrôle de la carrière et de coercition mis à disposition des cadres. Cela passe également par la réhabilitation du Statut et son évolution vers une réelle égalité de traitement permettant que les règles collectives garantissent les droits de chacun.
- **La suppression des organisations du travail niant les métiers et l'expertise professionnelle des agent·e.** Le taylorisme appliqué à nos collectivités implique subsidiarité, interchangeabilité pour toujours plus de flexibilité ce qui génère perte de sens, souffrance et maladies professionnelles.
- **L'abrogation du lien de subordination.** La notion d'encadrement doit être revue et remplacée par la fonction d'animation et de coordination, légitimée et contrôlée par le collectif de travail.
- **La fin de l'impunité pour les cadres brutaux·les et violent·es.** Les agresseur·ses doivent être sanctionné·es et non plus simplement, dans le meilleur des cas, « muté·es ».

une petite fable (quoique) managériale...



Deux entreprises, dont une française, décident de faire une course d'aviron dans le but de montrer leur savoir-faire dans le domaine de la "galvanisation" des troupes. Les deux équipes s'entraînent dur. Lors de la première épreuve, les étrangers gagnent avec plus d'un kilomètre d'avance. Les Français sont très affectés. Le management français se réunit pour chercher la cause de l'échec.

Une équipe d'audits constituée de seniors managers est désignée.

Après enquête, ils constatent que l'équipe française, qui est constituée de dix personnes, n'a qu'un rameur, alors que l'équipe étrangère comporte un barreur et neuf rameurs.

La direction française décide de faire appel au service de consultants internes.

Leur avis, entouré de précautions oratoires, semble préconiser l'augmentation du nombre de rameurs.

Après réflexion, la direction décide de procéder à une réorganisation.

Elle décide de mettre en place un manuel qualité, des procédures d'application, des documents de suivi...

Une nouvelle stratégie est mise en place, basée sur une forte synergie. Elle doit améliorer le rendement et la productivité grâce à des modifications structurelles. On parle même de zéro défaut dans tous les repas brainstorming.

La nouvelle équipe constituée comprend maintenant:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| • 1 directeur général d'aviron | • 1 contrôleur de gestion d'aviron |
| • 1 directeur adjoint d'aviron | • 1 chargé de communication d'aviron |
| • 1 manager d'aviron | • 1 coordinateur d'aviron |
| • 1 ingénieur qualité d'aviron | • 1 barreur |
| • 1 consultant de gestion d'aviron | • 1 rameur |

La course a lieu et les Français ont deux kilomètres de retard!

Humiliée, la direction prend des décisions rapides et courageuses:

- Elle licencie le rameur n'ayant pas atteint ses objectifs, vend le bateau et annule tout investissement.
- Et avec l'argent économisé, elle récompense les managers et superviseurs en leur donnant une prime, augmente les salaires des directeurs et s'octroie une indemnité exceptionnelle de fin de mission

Source : «Les 4 Temps du Management» via Pegguy BOUCHET, publié par Médiapart

Sud. c'est...

Solitaires : nous sommes toutes et tous acteur·rices du service public, quelque soit notre filière, notre grade, notre métier.

SUD CT combat toute discrimination, sexiste, homophobe, raciste...

Unitaires : unité entre toutes et tous les salarié·es, unité d'action avec les syndicats sur la base de revendications communes.

Démocratiques : transparence, respect des engagements, information et consultation des agent·es.

Nous revendiquons notamment, sur la base d'un syndicalisme de lutte et de transformation sociale :

- la titularisation de toutes et tous et l'abrogation de toutes les lois instaurant les CDI et CDD, avec reprise totale de l'ancienneté,
- des recrutements sur concours, pour mettre fin au clientélisme,
- l'égalité de traitement (régime indemnitaire, formation, reclassement, oeuvres sociales...),
- la diminution radicale du temps de travail, 32h vers les 28h sans perte de salaire,
- un traitement minimum à 2000 euros net,
- une revalorisation de 400 euros pour toutes et tous,
- des carrières linéaires.

POUR **Sud** COLLECTIVITÉS TERRITORIALES,
LES SERVICES PUBLICS NE SONT PAS UNE MARCHANDISE !

À **Sud** COLLECTIVITÉS TERRITORIALES,
NOUS REFUSONS DE PERDRE NOTRE VIE À LA GAGNER !



Qui sommes-nous ?

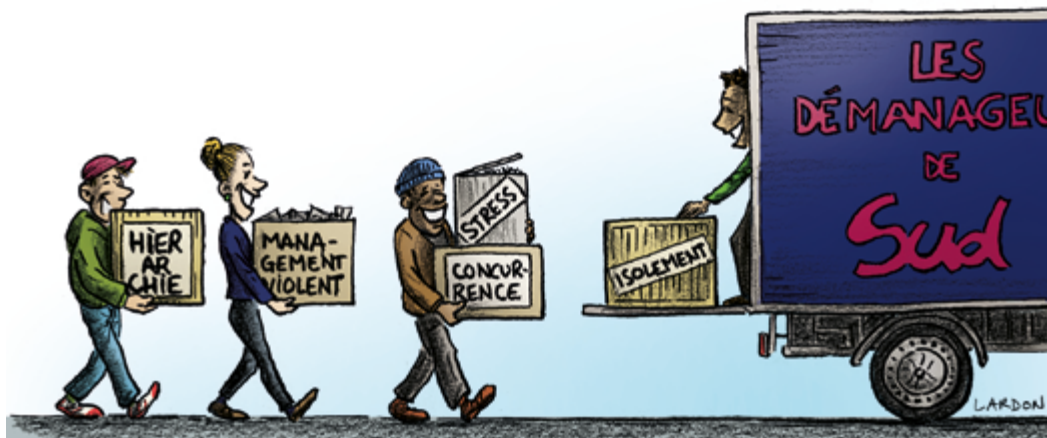


rédaction et conception graphique : **Fédération SUD CT**

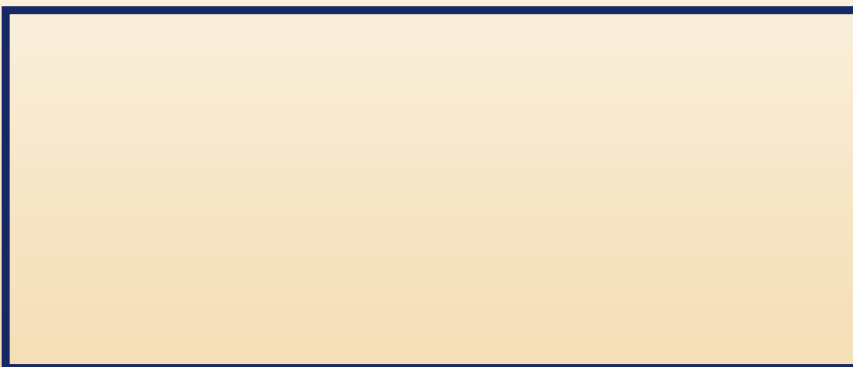
Illustrations : **Lardon** - <https://lardon.wordpress.com>

Impression : **Chat Noir** - contact@chat-noir.fr

édition 2022



Localement, où nous contacter ?



FÉDÉRATION SUD COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

31 rue de la Grange aux Belles - 75010 PARIS

tel : 01 58 39 32 09 - mèl : fedesudct@gmail.com - www.sudct.org

