



La destruction des solidarités n'est pas une fatalité

Le vécu des agents dans les établissements : un quotidien qui empire

Avant – Maintenant

« **A**vant, nous formions des équipes, maintenant nous sommes éclatés ».

« Eclatés », « dispersés », « isolés » ... « saucissonnés », les qualificatifs abondent pour décrire des situations vécues au quotidien dans nos établissements, un quotidien qui empire.

« Avant nous suivions nos opérations de A à Z, maintenant chacun n'en voit qu'un petit bout ».

Il n'y a pas que les équipes qui se trouvent éclatées, mais aussi les activités qui forment nos métiers, et par là une part importante de nos identités professionnelles.

Avant – Maintenant. Il n'est pas question de céder à la nostalgie et de regretter un bon vieux temps qui n'a sans doute jamais existé, mais d'établir un constat simple : « maintenant » ça ne va pas bien, et si on a le sentiment diffus qu'« avant » ça allait mieux, nous sommes bien en peine de préciser cet « avant ». Avant quoi ? Les réformes ? Lesquelles ? Depuis quand ? Quand le ministère était un ministère et le ministre un ministre ? Tout cela paraît tellement subjectif. Cet « avant » semble nous échapper, on ne peut pas l'aborder directement, commençons donc par examiner la situation actuelle.

L'homme nouveau

Alire les profils de postes de l'administration, comme les offres d'emploi du privé, il faut désormais être mobile, flexible, autonome, responsable, savoir s'adapter tout en ayant le sens du travail en équipe, etc.

Quel type d'être humain peut répondre à ces exigences colossales et contradictoires ?

On ressent là un profond malaise : on ne correspond pas, on est de trop, ce n'est pas pour nous. Ces profils ne réclament pas seulement des compétences mais **un « savoir être » particulier**, comme on dit maintenant, qui s'énonce au travers de critères flous (l'« adaptabilité », la « capacité à s'engager »).

FSU. Culture :

SNAC-FSU.

Syndicat National des affaires Culturelles,
12, rue de Louvois 75002 Paris.
Tél. : 01 40 15 51 32
snac-fsu@culture.gouv.fr,
<http://snac.fsu.fr>

SNASUB-FSU.

Syndicat National de l'Administration Scolaire Universitaire et des Bibliothèques. 104, rue Romain Rolland 93260, les Lilas
snasub.fsu@snasub.fr
<http://www.snasub.fsu.fr>

SNESUP-FSU.

Syndicat National de l'Enseignement Supérieur.
78, rue du Faubourg St Denis 75010 Paris
Tél. : 01 44 79 96 10
<http://www.snesup.fr>



Ces offres d'emploi et ces profils de postes privilégient un type d'homme au détriment de tous les autres : celui qui paraît libre de toutes attaches, capable de s'enthousiasmer pour un projet pour du jour au lendemain passer à un autre projet pour lequel il montrera un égal enthousiasme, celui qui est spécialiste de multiples domaines et qui allie goût du travail en commun et sens de l'autonomie, celui-là est « employable ».

Que nous reste-t-il si l'on ne possède pas toutes ces qualités ? Et si, de surcroît, on ne se sent pas prêt à accomplir n'importe quel travail « sans états d'âme » ? En bref, que se passe-t-il lorsqu'on n'appartient pas à cette nouvelle catégorie de super-travailleurs, que l'on se contente de vouloir pratiquer honnêtement son métier, sans chercher à « se faire mousser » et à passer la moitié de son temps à faire sa propre « comm » ?

On se retrouve exclu du jeu, pour rester dans le coup, il faut accepter non seulement de « se former » en permanence, mais aussi d'entrer dans un rôle social supposant une concurrence de tous les instants, supposant aussi de ne pas se préoccuper de ce qui se passe à côté, de ce qui se passera demain, de rester centré sur la tâche et de conserver jalousement son capital individuel « d'employabilité ».

Une société porteuse de telles valeurs, ou même simplement qui les tolère, peut-elle encore se prétendre une société démocratique ?

Pour aborder cette question, il faut d'abord observer comment se construit « l'homme nouveau » contemporain. Il n'est pas identique à « l'homme nouveau » des années 1930, les totalitarismes classiques n'étant visiblement plus à l'ordre du jour. Il en est même, à certains égards, l'opposé ; mais en tout état de cause il n'est pas non plus un « citoyen ».

On pourrait prendre de multiples exemples pour illustrer cette construction, en voici deux : la « formation » et l'« autonomie ».

La « formation »

Au départ, il y avait une revendication, portée par les syndicats et toutes les organisations professionnelles : les travailleurs doivent avoir la possibilité de se former sur leur temps de travail, pour étendre leur champ de compétence, pour mieux maîtriser des outils indispensables à leurs fonctions, pour acquérir les connaissances nécessaires à la reconnaissance d'une qualification et par suite d'un certain niveau de salaire.

De la revendication d'une possibilité de formation, on passe à une quasi-obligation. Dans les fiches annuelles d'évaluation figure un bilan des formations suivies, et si dans de nombreux cas il s'agit de formations qui permettent effectivement un élargissement du champ de compétences, on assiste à une part croissante de formations destinées à adapter les agents aux nouveautés qui leurs sont imposées, nouvelles technologies (logiciels, machines) ou nouvelles normes, nouveaux règlements.

La formation est devenue un outil de management parmi d'autres afin de toujours mieux formater les personnels en fonction des politiques. Elle ne consiste plus pour des jeunes à apprendre leur métier auprès des plus anciens, mais pour tout agent à rester dans le courant du changement perpétuel des techniques et des règles qui gouvernent ses tâches.

Évidemment, les « services de la formation » ne sont pas en cause, ils font ce qu'ils peuvent pour proposer aux agents des formations utiles ; mais les technocrates qui mettent en place les réformes ont transformé une revendication d'émancipation en une contrainte sournoise. La formation signifie désormais : « tu t'adaptes ou tu disparais ».



L'« autonomie »

Sur ce sujet aussi, on rencontre au départ une revendication. L'esprit de 68 réclamait davantage d'autonomie pour des individus que la politique et la morale gaullistes enfermaient dans des carcans. Une liberté dans le choix des modes de vie, des opinions, de l'exercice des métiers, tels furent des domaines essentiels des revendications des journées de mai, ce qui supposait une autonomie des individus vis-à-vis de l'ordre familial, patronal, politique, etc.

Que s'est-il passé ? Comment cet héritage s'est-il perverti pour qu'aujourd'hui l'idée d'autonomie se soit affaïssée au point de devenir un critère de compétitivité dans un contexte concurrentiel ? **Comment est-on passé de ces demandes collectives de libération à un système qui renvoie chacun à son propre destin, à sa seule responsabilité ?** La dernière perversion de l'autonomie réside dans des projets consistant à nous transformer, tous autant que nous sommes, en auto-entrepreneurs. Il n'y aurait à terme plus de salariés, mais des associés liés par des contrats de gré à gré, pour des durées déterminées par des projets, chaque individu étant ainsi responsable de son capital emploi, comme de son capital santé, son capital financier et sans doute aussi son capital sociabilité (« veux-tu être mon ami sur Facebook ? »). **Bienvenue dans le Meilleur des Mondes.**

Cette autonomie-là commence à poindre dans la fonction publique où désormais chacun peut être amené à bénéficier d'un suivi « personnalisé » (notamment en termes de « réorientation »).

Les moyens du contrôle

La forme de ces idées est conservée mais leur fond est perverti, inversé. La revendication devient une injonction, des idées libératrices, considérées comme essentielles pour la démocratie et pour la vie, sont transformées en un moule auquel chacun doit s'adapter : « Formez-vous ! », « Devenez autonomes ! ». La démonstration pourrait être faite à propos de toutes les autres caractéristiques de l'homme nouveau contemporain : la « mobilité », par exemple, conserve son nom, mais le contenu est perverti, passant insidieusement d'une mobilité choisie, la liberté de bouger, à une mobilité forcée, un déracinement opéré « dans l'intérêt du service » et armé d'un arsenal législatif qui laisse l'individu sans recours.

Rien de tout cela ne s'est fait tout seul. Des idées ne changent pas de contenu de façon aussi systématique sans qu'il y ait une manipulation quelque part. Cette manipulation est d'autant plus efficace qu'elle est discrète, nul besoin de placer dans les rues de grands panneaux portant des slogans tels que « Devenez autonomes ! », « Bougez ! », etc. Rien ne se dévoile dans l'espace public, sauf à travers les niaiseries de la publicité commerciale ; l'essentiel se passe dans les têtes.

Le moteur du contrôle : la peur insidieuse de se retrouver dehors, qui engendre une souffrance au travail et dégrade les solidarités (« plutôt l'autre que moi ! »).

L'alimentation de ce moteur : l'évaluation, non pas l'évaluation par les pairs telle qu'elle se pratiquait jusqu'à récemment dans les milieux scientifiques, mais l'évaluation par la hiérarchie directe.

Le résultat : la division.

Le règne de la quantité

L'évaluation constitue désormais une composante omniprésente de notre univers professionnel. Elle est, sous sa forme la plus explicite, une obligation annuelle faite aux supérieurs hié-



archiques de porter un jugement sur la qualité du travail effectué par leurs subordonnés. Elle est d'ailleurs présentée comme un droit (chaque agent a « le droit » d'être évalué) puisque cela détermine son avancement. Elle repose sur des « indicateurs » qui diffèrent selon les filières, et elle met dans la pratique l'agent évalué à la merci de son supérieur direct.

L'évaluation est individuelle, rares sont les responsables d'équipe qui ont le courage de résister à cette injonction. Si un chef d'atelier avance que, suivant la voie du bon sens, c'est l'atelier dans sa globalité qui doit être évalué tant les tâches des uns et des autres sont en interconnexion, on lui enjoint de procéder tout de même à des évaluations individuelles.

A un niveau plus informel, l'évaluation pénètre tous les aspects de nos activités dont elle transforme en profondeur la pratique. La mode délétère du travail sur projet pousse à une rationalisation des tâches sous une forme taylorienne qu'on croyait définitivement reléguée aux cauchemars de l'histoire. Les chantiers de collection dans les musées, par exemple, sont des lieux dont l'organisation est directement inspirée des usines américaines des années 1930, travail à la chaîne, chronométrage des opérations, rendement quantifiable sous la forme de travail à la pièce (pour les photographes, par exemple). **Ce sont les conditions de travail des agents (souvent des précaires) qui sont attaquées.**

Mais le besoin de quantifier, seul moyen de produire une évaluation « objective », cannibalise peu à peu les activités les plus diverses. Comment quantifier l'activité scientifique des personnels de recherche ? On ne peut pas, donc on contourne le problème en réduisant l'évaluation à des critères simples : d'une part on évalue la « production » scientifique et non l'activité elle-même, et d'autre part on ne tient pas compte du niveau du contenu mais simplement du nombre (nombre d'articles, d'heures de cours, d'interventions dans des colloques, etc.). **Tout le monde dit que c'est idiot, mais ça fonctionne quand même.**

La PFR

La prime de fonctions et de résultats constitue la traduction directe de cet état de fait. Elle se met en place progressivement pour les corps administratifs et a vocation à s'appliquer à terme à tous les corps de la fonction publique.

Elle se situe dans la droite ligne de l'idéologie de l'évaluation : une partie de la prime qui vient en complément du traitement de base sera liée à l'emploi occupé (la fonction : « F »), une autre aux résultats individuels (« R »).

Chaque emploi fera l'objet d'une « cotation » de 1 à 6, donc, à la base, certains emplois seront mieux rémunérés que d'autres. Un agent aura tout intérêt à s'efforcer d'obtenir des mutations sur des emplois de plus en plus cotés. Mais la cotation, une fois effectuée, restera stable. Donc, un agent contraint de rester sur un emploi, par exemple s'il est le seul à pouvoir exercer des fonctions relevant d'une spécialité rare, verra cette partie de son revenu stagner définitivement. Il n'échappera à personne que cette disposition constitue une atteinte au statut général en brouillant la distinction entre grade et emploi et en contribuant à introduire des inégalités.

Mais c'est la partie « R », établie sur une échelle de 0 à 6, qui pose sans doute le plus de problèmes. Si les résultats de certains travaux peuvent être facilement quantifiés (nombre d'objets photographiés en un an, nombre d'actes administratifs établis, etc.), il est des fonctions qui sont définitivement rebelles à la quantification puisque, en toute rigueur, il ne s'agit pas d'accomplir un « travail » mais d'occuper un « emploi ». André Gorz établit très clairement la distinction entre ces deux approches des métiers.

Un agent de surveillance en salle, par exemple, occupe un emploi posté, il ne « travaille » pas dans le sens classique du terme puisque, précisément, le principe est qu'il n'ait pas à accomplir un « tra-



vail », ce qui signifierait dans son cas rétablir une anomalie (intervenir pour protéger une œuvre, pour secourir un visiteur, etc.). Comment, alors, quantifier son activité ? On peut difficilement l'évaluer en fonction du nombre des actions qu'il a accomplies puisque, si tout se passe normalement, il n'a précisément aucune action à accomplir.

Qu'il s'agisse de l'évaluation de l'agent de surveillance ou du conservateur écrivant des articles, ce qui se donne comme une mesure objective n'a aucune consistance puisqu'il n'y a pas de moyens simples de mesurer de telles activités.

En revanche, **l'évaluation fonctionne comme un outil de distinction qui avantage les uns et désavantage les autres ; un outil, donc, de division des collectifs.**

Le parcellitarisme

Ce qui se révèle ainsi au niveau des individus et des équipes (la mise en concurrence, l'atomisation, l'autonomie imposée, etc.) est un principe que l'on retrouve à d'autres échelles et sur d'autres plans.

A d'autres échelles : **les établissements publics** sont eux aussi poussés sur la voie de l'autonomie et de la concurrence. Chez nous les musées, ailleurs les universités, devront compter de plus en plus sur leurs ressources propres (la marchandisation de leurs activités et la mendicité auprès des sponsors).

Sur d'autres plans : **les territoires**, par exemple, sont eux mêmes décomposés et recomposés, que ce soit dans la nouvelle organisation des DRAC ou dans le transfert de secteurs d'activités vers les collectivités territoriales.

Le principe même de **l'autorité**, pour citer un exemple très différent, est lui aussi décomposé, le savoir du spécialiste s'effaçant de plus en plus devant la montée en puissance des « experts ». La « parole autorisée » n'est plus celle du savant (de l'intellectuel, du scientifique) mais celle du cabinet d'audit. Quant à l'autorité hiérarchique, elle se trouve diluée en une multitude de pôles et systématiquement renvoyée « ailleurs » : « Nous n'y pouvons rien, nous ne faisons qu'appliquer les directives de Bercy, (ou de Matignon, du gouvernement, de l'Europe, etc.) ».

Il y a quelques années, le sociologue Alain Caillé définissait ainsi un état de la société qu'il nommait « parcellitarisme » : « *Le triomphe absolu de l'analytique sur le synthétique, le mouvement permanent qui tend à décomposer toute chose, tout sujet collectif, institutions ou organisations, tout individu, tout savoir, tout pouvoir, tout territoire ou tout espace de temps, etc., en parcelles, en postulant que cette désagrégation est bonne par elle-même et sans se soucier a priori de la liaison souhaitable entre les parcelles ainsi libérées.* » (« Démocratie, totalitarisme et parcellitarisme », *Revue du Mauss*, N°25, 2005, <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2005-1-page-95.htm>).

Entrés dans un mouvement de réforme de l'État qui semble devoir être décrit comme un cycle de réformes permanentes, nous pouvons sur cette base, et en nous appuyant sur les exemples quotidiens qui viennent d'être évoqués, reposer le problème de la démocratie.

Parcellitarisme et démocratie

La démocratie peut accoucher de monstres. Les totalitarismes du XXe siècle et les guerres mondiales n'auraient pas pu exister sans l'organisation démocratique de la société. Par exemple, les régimes totalitaires se sont construits sur une armée de masse, armée de conscription inventée par la démocratie. Louis Dumont a nommé ces deux monstruosités, guerres mondiales et totalitarismes, les « **malheurs de la démocratie** ».



La destruction des solidarités n'est pas une fatalité

Pour Alain Caillé, le parcellitarisme « *représente une perversion de l'idéal démocratique symétrique à sa perversion totalitaire. Là où cette dernière prétendait réaliser le fond de la démocratie en se passant de sa forme, la perversion parcellitaire conserve la forme mais se dispense du fond* ».

Qu'est-ce que cela signifie pour nous, agents du service public culturel ? **Les apparences sont sauvées** : il y a des musées, des bibliothèques, des centres d'archives, des théâtres et des « équipes » qui y travaillent. Il y a des activités artistiques, des recherches archéologiques, une action culturelle et un soutien à la création (cinématographique notamment). Tout cela existe, tout cela fonctionne, et le public est content puisqu'il se presse de plus en plus nombreux dans nos institutions (8,5 millions de visiteurs au Louvre l'an dernier).

Les apparences sont sauvées mais l'édifice est gangrené. Le Ministère de la Culture a vu le jour dans les années 50, c'est-à-dire à une époque où la séparation entre un secteur privé soumis aux lois du marché et un secteur public, censé ne dépendre que des volontés politiques respectueuses du bien commun et de l'intérêt général, permettait aux services public d'échapper en partie aux lois de l'économie capitaliste en étant financés par les impôts. Or, ce n'est plus vrai, **nous voyons tous la logique marchande gagner du terrain dans l'ensemble de nos sphères d'activités, et c'est dans le même mouvement que nous constatons la dissolution des solidarités en même temps que la panne généralisée du projet politique.**

Il s'agit de trois réalités qui n'ont pas nécessairement de rapport entre elles mais qui s'articulent pour produire une machine infernale. C'est contre cela que nous devons lutter, comme syndicalistes et comme agents du service public culturel, si nous voulons que nos métiers conservent un sens, **si nous voulons dépasser le constat amer qu'un nombre de plus en plus important de nos collègues en viennent à se demander pourquoi ils se lèvent le matin pour aller travailler.**

Dans ce même temps qui voit un affaiblissement de l'idéal démocratique, un brouillage des oppositions classiques droite-gauche et le triomphe tonitruant de la mondialisation marchande, on constate l'absence de toute politique culturelle digne de ce nom, de tout projet culturel d'ampleur, et concomitamment le repli sur des impératifs de « gestion », d'« économie » avec un appel constant au « réalisme ».

Redonner du temps au temps

Face à cela, peut-être faut-il réfléchir à de nouvelles façons de faire du syndicalisme ; la FSU s'est déjà engagée dans cette voie. Nous devons combattre les forces de déliaison partout où nous le pouvons, en promouvant des formes nouvelles d'action, en refondant des collectifs sur des idées et des projets partagés, en menant ensemble des réflexions sur nos métiers *malgré* les injonctions hiérarchiques.

Nous devons, et nous avons commencé à le faire, briser le discours circulaire des technocrates qui prétendent ramener tous les dossiers à de la simple « technique » administrative, certains dossiers doivent être débattus sur d'autres registres, le registre éthique, notamment. Chaque fois que nous faisons cela, c'est-à-dire chaque fois que nous nous attaquons au *mensonge* de l'autorité (cf. Christophe Dejours, *Souffrance en France*) nous constatons que nos « interlocuteurs » n'ont aucune réponse à nous opposer.

Avant-Maintenant. Au terme de ce développement, on saisit la nature des difficultés qui nous assaillent lorsqu'il s'agit de comparer la situation actuelle à une situation antérieure.

Tout d'abord, la situation actuelle est en constante mutation, elle est « fluide » : les réformes se succèdent, les interlocuteurs, les supérieurs hiérarchiques, changent à un rythme accéléré. Résultat : **plus rien n'est inscrit dans la durée, les actions, les missions, les projets, même, sont soumis à des décisions toujours provisoires**, car dépendant des personnes qui les portent.



La destruction des solidarités n'est pas une fatalité

Ensuite, la notion de durée elle-même semble s'affaïsser : les pratiques antérieures sont disqualifiées – voilà un point sur lequel le parcellitarisme rejoint le totalitarisme : **le passé n'a aucune valeur**, si ce n'est comme instrument de justification du pouvoir. Traduction pratique : il ne faut pas prendre trop au sérieux ceux qui ont été les témoins du « temps d'avant » et sont porteurs d'une mémoire ; le cas échéant, s'ils s'avisent de mettre en péril les réformes, il faut les écarter.

Ceux qui conduisent les réformes ne supportent pas l'expérience accumulée. Combien de directeurs, arrivant dans un établissement, s'empressent de constituer « leur » équipe, en mettant au placard ou à la porte ceux qui étaient là « avant » leur arrivée. Un établissement n'a pas à avoir d'histoire antérieure à l'arrivée du nouveau directeur (ce qui correspond à sa dernière « réforme »). On ne voyait pas ça, « avant » !

Les méthodes utilisées pour mettre en place les « réformes » reposent sur le mensonge, la division et le rythme, nous devons lutter contre ces trois facteurs.

Le **mensonge** réside dans un discours progressiste : les « réformes » répondent à une « nécessité » évidente, le service public doit s'adapter, il n'a pas le choix.

La **division** repose sur la mise en concurrence des agents et sur l'organisation des oppositions entre différentes catégories de personnels (« titulaires / non titulaires », « jeunes / vieux », « scientifiques / administratifs », etc.), oppositions qui peuvent se poursuivre indéfiniment.

Les **rythmes** sont organisés pour empêcher les agents de souffler, pour les maintenir dans une panique permanente, ce qui use leur capacité non seulement de résister, mais même d'imaginer qu'on puisse résister. On le voit parfaitement dans le cadre de l'opération actuelle du déménagement des agents des services centraux, opération dont on nous a répété jusqu'au tout dernier moment qu'elle devait être menée coûte que coûte selon un calendrier contraint. Plus globalement, les réformes (RGPP 1, 2, puis 3, etc.) sont « phasées » de manière à ne laisser aucun répit.

C'est un mode de gestion dangereux, qui appelle de notre part des réponses inédites et imaginatives.

Le chantier commence !

Nous sommes le ministère de la culture

« **L**e système économique fondé sur l'isolement est une production circulaire de l'isolement. L'isolement fonde la technique, et le processus technique isole en retour. » (Guy Debord, *La société du spectacle*).

La rupture introduite dans l'unité de temps et de lieu par la mobilité géographique et fonctionnelle va à l'encontre des solidarités et de la cohérence des équipes. Des adjoints administratifs sont « mutualisés » au sein de nos services, d'autres se voient contraints de rejoindre les plateformes de gestion financière baptisées « Chorus », partition funèbre pour la culture des métiers auxquels se substituent les unités fonctionnelles que nous sommes appelés à devenir. Et bien nous disons, syndicalistes FSU, qu'il n'y a pas de fatalité et que notre pire conseiller est la passivité. En donnant de la chair aux mots, la parole aux sans-voix, nous plaçons notre lutte dans l'expression de chacun pour dire sa place dans la collectivité, la considération et la rémunération qu'il est en droit d'en attendre aux services de ses concitoyens.

Oui, le plus dangereux pour la froideur technocratique est la parole libérée, la parole humanisée par une digne colère. Sachons la porter haut et fort **car nous ne sommes pas les employés du ministère de la culture, nous sommes le ministère de la culture.**



Et n'oubliez pas :

*Le syndicat est un outil au service des personnels,
les personnels ne sont pas des outils
au service du syndicat.*

**VOTEZ
ET FAITES
VOTER FSU.**