



FÉDÉRATION NATIONALE
ÉQUIPEMENT
ENVIRONNEMENT

ANALYSER ET COMPRENDRE
LES SYSTÈMES
POUR LES COMBATTRE

17 février 2026

IMPULSION

Bulletin d'information des agents des ministères chargés de
l'écologie, des transports, du logement et des relations avec les
collectivités territoriales

Fédération Nationale de l'Équipement et de l'Environnement - CGT

Directeur de publication Ivan Candé
Directeur de la rédaction Benjamin Briant
Conception et réalisation Arnaud Laffon

Ont participé à la rédaction de ce numéro :
Organisation Fédérale des Ingénieurs Cadres et Techniciens
(OFICT)

Isabelle Lepla - Ivan Candé - Benjamin Briant - Claude Illia

Contact : fnee@equipement.cgt.fr

Site : www.fnee-cgt.fr

Impression : Rivet Presse édition SARL

SIRET : 405 377 979 00019

BP 15577



FÉDÉRATION NATIONALE
ÉQUIPEMENT
ENVIRONNEMENT

Sommaire

IMPULSION

Éditorial

Ni corps intermédiaires, ni collaborateurs : reprendre la main collectivement

1. D'où vient le mal ?

Du Fayolisme au Nouveau Management Public – Comment l'obsession du coût a remplacé la « bonne administration »

2. La bataille des mots

Décrypter la novlangue managériale – Petit lexique critique pour se désintoxiquer

3. Comment ça fonctionne ?

Du Management d'Activité à la Crise Éthique de l'Encadrement

Manager au 21e Siècle : La Trahison du Service Public

4. Les pièges se referment

Responsabilité Pénale dans les Services d'Exploitation

De l'Agilité à la Camisole Dorée – La « Start-up Nation » et l'auto-contrôle

5. Qui sommes-nous face à cela ?

Non, les syndicats ne sont pas des corps intermédiaires !

Conclusion

Manager au XXIe siècle : le refus de la trahison est un acte militant

Et maintenant ?

Agir ensemble – Références et ressources



ÉDITORIAL

Le mal-être au travail n'est pas un problème individuel. Ce n'est pas une question de "fragilité", de "résistance au changement" ou de "mauvaise adaptation". C'est le résultat d'un système – et ce système a un nom.

Ni corps intermédiaires, ni collaborateurs : reprendre la main collectivement

Chères et chers collègues,

Le mal-être au travail n'est pas un problème individuel. Ce n'est pas une question de « fragilité », de « résistance au changement » ou de « mauvaise adaptation ». C'est le résultat d'un système – et ce système a un nom.

Depuis trente ans, le New Public Management s'est imposé dans nos ministères. On nous demande de « faire plus avec moins », de « piloter par la performance », de nous « agiliser ». Les mots ont changé, mais le résultat est le même : des effectifs qui fondent, des missions vidées de leur substance, des agents sommés de devenir les liquidateurs de leur propre service public. Ce qui était autrefois la « bonne administration » – servir l'intérêt général, répondre aux besoins de la

population – a été remplacé par une obsession : réduire les coûts.

Le management toxique que beaucoup d'entre nous subissent – injonctions contradictoires, pression aux résultats sans moyens, isolement, mise en concurrence des collègues – n'est pas un accident de parcours ni la faute d'un chef de service particulièrement nocif. C'est la conséquence logique d'une doctrine qui considère l'État comme une entreprise à rentabiliser et les agents comme des variables d'ajustement.

Des mots qui ne sont pas innocents

Les mots comptent. Ils façonnent notre manière de penser notre place et notre rôle. Avez-vous remarqué qu'on ne parle plus guère d'« agents publics » ou de « fonctionnaires » ? On préfère désormais nous appeler « collaborateurs ».

Ce glissement sémantique n'est pas anodin. Un agent exerce une mission au service du public. Un fonctionnaire tire sa légitimité de la

fonction qu'il occupe au nom de l'État. Mais un « collaborateur » ? Le terme suggère une complicité volontaire, une adhésion au projet de l'employeur, une égalité fictive qui efface tout rapport de force. Le collaborateur n'a pas d'intérêts propres à défendre – il « co-labore », il travaille avec, il accompagne. Comment contester quand on est présenté comme partie prenante des décisions qu'on subit ?

Cette novlangue managériale vise à nous faire intérioriser l'idée que nous serions tous « dans le même bateau » – direction, encadrement, agents d'exécution. Que nos intérêts seraient alignés. Que la conflictualité serait dépassée, archaïque, contre-productive. Mais quand les réorganisations tombent, quand les postes sont supprimés, quand la charge de travail explose, qui trinque ? Les « collaborateurs » – jamais ceux qui décident.

Des syndicats qu'on voudrait domestiquer

Face au malaise grandissant, face aux résistances qui s'expriment, le

pouvoir a besoin d'amortisseurs. C'est là qu'intervient la notion de « corps intermédiaires » – cette expression qu'on entend partout dans les médias, dans la bouche des politiques, et que certains syndicalistes reprennent malheureusement à leur compte.

Que signifie être un « corps intermédiaire » ? C'est accepter de n'être qu'un passeur, un entremetteur entre le pouvoir et les citoyens, entre la direction et les agents. C'est se placer dans une position de médiateur – utile pour

La CGT refuse cette assignation. Les syndicats ne sont pas des corps intermédiaires. Ce sont des outils que les travailleurs se sont donnés – souvent de haute lutte – pour défendre leurs intérêts par la revendication et l'action. »

faire « remonter » les doléances, pour « apaiser » les tensions, pour « accompagner » les réformes. Mais certainement pas pour les contester.

Cette notion, comme le démontre Jean-Claude Boual dans le texte que nous publions dans ce numéro, est une construction

idéologique. Elle vise à neutraliser la capacité d'action des organisations de salariés en les intégrant au système qu'elles sont censées combattre.

Ce que nous sommes

La CGT refuse cette assignation. Les syndicats ne sont pas des corps intermédiaires. Ce sont des outils que les travailleurs se sont donnés – souvent de haute lutte, contre la répression patronale et étatique – pour défendre leurs intérêts particuliers et collectifs par la revendication et l'action.

L'histoire nous le rappelle : la loi Le Chapelier de 1791, qu'on présente souvent comme une loi « anti-corporations », était en réalité une loi anti-ouvrière, votée à la demande du patronat de l'époque pour briser les coalitions de travailleurs qui réclamaient des augmentations de salaire. Ce que nos prédécesseurs ont conquis, ce n'est pas le droit d'être des

« intermédiaires ». C'est le droit de s'organiser pour l'émancipation collective.

décembre seront l'occasion de faire entendre une autre voix. D'ici là, chaque service peut être le lieu

Ce que vous trouverez dans ce numéro

Cette revue – que nous avons choisi d'appeler « Impulsion » – est un outil de combat. Son objectif : vous donner des clés pour comprendre les mécanismes à l'œuvre et les mots qui les véhiculent. Nommer ce qui dysfonctionne, c'est déjà refuser de l'intérioriser.

Ce premier numéro rassemble des analyses sur le New Public Management, la novlangue qui l'accompagne, le piège du management « agile », le risque pénal qui pèse sur l'encadrement, et la déconstruction de la notion de « corps intermédiaires ». Autant d'outils pour se désintoxiquer du discours dominant.

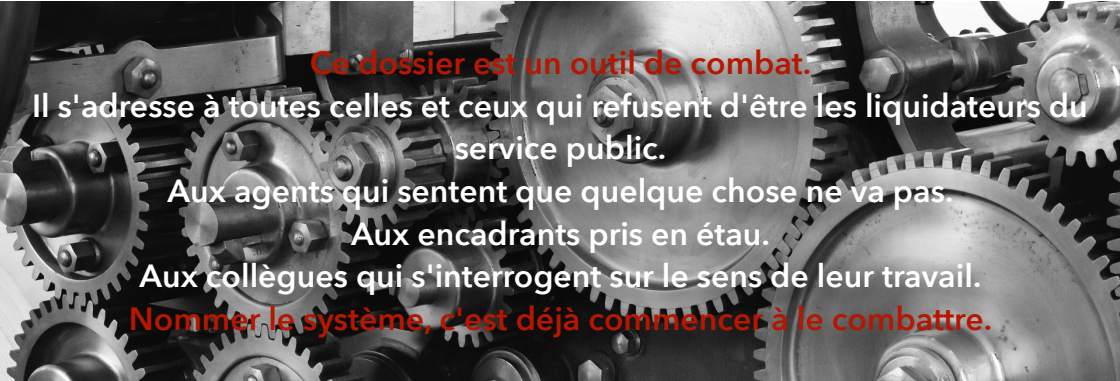
Cette année 2026 sera décisive : les élections professionnelles de

Un agent exerce une mission au service du public. Un fonctionnaire tire sa légitimité de la fonction qu'il occupe au nom de l'État. Mais un "collaborateur" ? Le terme suggère une complicité volontaire, une adhésion au projet de l'employeur, une égalité fictive qui efface tout rapport de force.

d'une résistance collective. Parlez-en autour de vous. Faites circuler cette newsletter. Rejoignez-nous.,

Ivan Candé

Secrétaire général de la FNEE-CGT



Ce dossier est un outil de combat.

Il s'adresse à toutes celles et ceux qui refusent d'être les liquidateurs du service public.

Aux agents qui sentent que quelque chose ne va pas.

Aux encadrants pris en étau.

Aux collègues qui s'interrogent sur le sens de leur travail.

Nommer le système, c'est déjà commencer à le combattre.

1- D'où vient le mal ?

Du Fayolisme au Nouveau Management Public
Comment l'obsession du coût a remplacé la « bonne administration »

« Il ne s'agit plus de bien administrer, mais de le faire au moindre coût. »

La transition du fayolisme au NPM a eu pour conséquence majeure de faire de la gestion par les coûts l'alpha et l'oméga de la gestion des organisations. Cette obsession pour la réduction des coûts se manifeste à plusieurs niveaux : recherche systématique de gains de productivité, budgétisation axée sur les résultats, externalisation et sous-traitance, tarification des services autrefois gratuits.

L'administration des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, a connu une transformation radicale au cours du XXe siècle. L'approche historique, incarnée par les principes de l'ingénieur français Henri Fayol, a

progressivement cédé la place à une nouvelle doctrine : le Nouveau Management Public (NPM).

Au début du XXe siècle, Henri Fayol a jeté les bases d'une administration rationnelle et

structurée. Sa vision repose sur l'idée que la gestion est une science qui peut être enseignée et appliquée universellement. Fayol a identifié cinq fonctions clés de l'administration : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (POCCC).

L'approche de Fayol est fondamentalement verticale et hiérarchique. Elle vise à créer une organisation stable, prévisible et efficace. L'accent est mis sur la « bonne administration » des ressources humaines et matérielles pour assurer la pérennité de l'administration.

Fayol (1916)	NPM (années 1980)
Prévoir, organiser, coordonner, contrôler	Mesurer, évaluer, rentabiliser
Stabilité, hiérarchie claire	Flexibilité, mise en concurrence
L'agent au service de l'intérêt général	L'agent prestataire face à des « clients »
Efficacité sociale	Efficience budgétaire

Dans les années 1980, un nouveau modèle de gestion émerge, principalement dans les pays anglo-saxons. Ce modèle propose de transposer les méthodes de gestion

du secteur privé au secteur public. Au cœur du NPM se trouve la fameuse règle des « trois E » : Économie, Efficience, Efficacité.

Les « 3 E » du New Public Management

ÉCONOMIE : Réduire les dépenses

EFFICIENCE : Produire plus avec moins

EFFICACITÉ : Atteindre des objectifs chiffrés

Ces trois critères ont remplacé la « bonne administration » comme boussole de l'action publique.

La transition du fayolisme au NPM a eu pour conséquence majeure de faire de la gestion par les coûts l'alpha et l'oméga de la gestion des organisations. Cette obsession pour la réduction des coûts se manifeste à plusieurs niveaux : recherche systématique de gains de productivité, budgétisation axée sur les résultats, externalisation et sous-traitance, tarification des services autrefois gratuits.

Et vous ?

Quand avez-vous entendu pour la dernière fois parler de « bonne administration » dans votre service ?

De qualité du service rendu ?

Ou n'entendez-vous plus que « optimisation », « rationalisation », « mutualisation » ?



2. La bataille des mots

Décrypter la novlangue managériale
Petit lexique critique pour se désintoxiquer

« On nous a supprimé peu à peu tous les mots du vocabulaire qui nous permettaient de penser négativement le capitalisme. »

Franck Lepage

Les mots ne sont jamais neutres. Ils façonnent notre perception du réel, orientent notre pensée, légitiment ou délégitiment des pratiques. Le New Public Management ne s'est pas imposé seulement par des réformes structurelles : il s'est installé dans nos têtes par le vocabulaire.

Franck Lepage, éducateur populaire et créateur des « conférences gesticulées », anime depuis des années des ateliers de « désintoxication de la langue de bois ». Son constat est implacable : la novlangue managériale a été

« conçue pour fabriquer de l'impuissance intellectuelle, soumettre les individus et justifier les réductions de moyens ».

Clément Viktorovitch, docteur en science politique et spécialiste de la rhétorique, complète cette analyse. Dans son livre « Logocratie », il démontre comment « la corruption du langage nous a plongés dans un exercice dévoyé de l'autorité, où les mots ne visent plus à éclairer le débat public, mais à l'empêcher ».

Les procédés de la novlangue

EUPHÉMISME : Adoucir une réalité brutale (« plan de sauvegarde » pour licenciements)

ANTIPHRASE : Dire le contraire de ce qu'on fait (« modernisation » pour démantèlement)

TECHNICISATEUR : Rendre technique ce qui est politique (« optimisation » pour coupes)

ANGLICISME : Importer des concepts du privé (« lean », « agile », « coach »)

DÉSHUMANISATION : Réduire les personnes à des ressources (« capital humain »)

FAUX-AMI : Détourner un mot positif (« réforme » qui signifiait amélioration)

FAUX-ENNEMI : Créer un adversaire fictif (« charges » sociales au lieu de cotisations)

Lexique critique : ce qu'on vous dit vs ce que ça cache

ON DIT...	CE QUE ÇA CACHE	PROCÉDÉ
Ressources humaines	Les êtres humains réduits à une matière première exploitable	Déshumanisation
Collaborateur	Agent/salarié – efface le rapport de subordination	Euphémisme
Plan de sauvegarde de l'emploi	Licenciement collectif	Antiphrase
Accompagnement au changement	Faire accepter une réforme imposée	Euphémisme
Optimisation	Suppression de postes	Technicisateur
Mutualisation	Suppression de services de proximité	Euphémisme
Rationalisation	Coupe budgétaire	Technicisateur
Flexibilité	Précarité, disponibilité permanente	Euphémisme
Agilité	Absence de cadre protecteur, auto-exploitation	Anglicisme

Charges sociales	Cotisations sociales (salaire différé)	Faux-enemi
Dégraissage	Licenciement	Déshumanisation
Capital humain	Travailleurs vus comme investissement rentable	Économisation
Pilotage par la performance	Contrôle permanent, reporting obsessionnel	Technicisateur
Dialogue social	Consultation formelle sans pouvoir réel	Euphémisme
Partenaires sociaux	Syndicats (présuppose une égalité fictive)	Euphémisme
Démarche qualité	Multiplication des procédures de contrôle	Antiphrase
Lean management	Suppression de tout ce qui n'est pas « productif »	Anglicisme
Excellence opérationnelle	Intensification du travail	Oxymore
Conduite du changement	Faire accepter des régressions	Euphémisme
Modernisation	Démantèlement (des services publics)	Antiphrase

À l'IGN, la CGT mène la bataille des mots

Lors du CSA du 15 octobre 2025, des représentants de la direction de l'IGN ont une énième fois employé le terme « collaborateur ». Face aux objections de la CGT IGN, ils ont tenu à défendre l'emploi de ce terme.

La réponse de la CGT IGN est limpide :

« En premier lieu, AUCUN TEXTE RÉGLEMENTAIRE régissant notre cadre et conditions de travail ne parle de collaborateur – qu'il s'agisse de nos rémunérations, du règlement du temps de travail, de nos droits, des procédures disciplinaires. Au regard de l'État et de l'IGN, nous sommes des agents de l'État, c'est un fait. »

« Utiliser le terme « collaborateur », c'est faire croire que

chacun-e de nous a la possibilité de prendre des décisions relatives à un projet d'ensemble. Ce qui est bien sûr faux. On nous laissera tout au plus choisir la couleur des meubles, mais certainement pas définir un objectif stratégique. »

« Ce qui s'avance à l'IGN, à peine caché derrière le terme « collaborateur », c'est la START-UPISATION de l'établissement, le « pilotage par l'impact », la « méthode produit » que notre Directeur général entend généraliser, à grand renfort de coachs venus nous tenir la main. »

« Nous nous opposons à cette HORIZONTALITÉ DE FAÇADE ayant pour objectif de faire tomber les barrières hiérarchiques afin de faire accepter flexibilité et précarisation de l'emploi. »

« Nous ne sommes pas des collaborateurs, nous sommes des agent-e-s de l'IGN fier-e-s d'accomplir une mission de service public pour l'intérêt général. »

– CGT IGN, novembre 2025

Comment France Télécom a utilisé la novlangue

Lors du procès pour harcèlement moral qui a suivi la vague de suicides chez France Télécom, les salariés avaient organisé un « bingo » dans la salle d'audience.

À chaque fois que l'ex-PDG prononçait un mot du lexique managérial maison pour tenter de s'innocenter, ils criaient « BINGO ! »

Les pseudo-concepts opérationnels ont fait flop face à la réalité des souffrances.

Nommer les procédés, c'est déjà leur ôter leur pouvoir.

Et vous ?

Quels mots de ce lexique entendez-vous régulièrement dans votre service ?

Lesquels avez-vous vous-même intégrés à votre vocabulaire ?

Quels mots utiliseriez-vous pour décrire la même réalité sans novlangue ?

Comment se désintoxiquer ?

✓ Nommer les choses par leur nom : un licenciement est un licenciement, pas un « plan de sauvegarde »

✓ Refuser le vocabulaire imposé : vous êtes agent public, pas « collaborateur »

✓ Revendiquer nos propres mots : cotisations (pas « charges »), service public (pas « offre de services »)

✓ Identifier les procédés : quand on vous dit « modernisation », demandez ce qui sera supprimé

✓ Partager ces outils : la désintoxication est collective

3. Comment ça fonctionne

Du Management d'Activité à la Crise Éthique de l'Encadrement

« Le manager est pris entre le marteau et l'enclume : la direction qui exige des résultats, et la réalité du terrain où il manque trois ou quatre personnes. »

Le management dans la fonction publique est devenu, selon les analyses de l'UGICT-CGT, une véritable « mission impossible » pour un nombre croissant d'agents. Cette

crise de l'encadrement ne résulte pas d'une incompétence individuelle, mais d'une profonde contradiction structurelle.

Management d'équipe / Management de prescription

Le management ne se limite pas aux chefs de service.

→ MANAGEMENT D'ÉQUIPE : encadrement hiérarchique direct, gestion du collectif au quotidien.

→ MANAGEMENT DE PRESCRIPTION : les agents (ingénieurs, techniciens) qui rédigent les normes, les procédures, les spécifications – et prescrivent ainsi le travail des autres sans lien hiérarchique.

Dans les deux cas, on vous demande de maintenir « l'humanité » et « l'écoute »... avec des moyens qui fondent.

La contradiction du « marteau et de l'enclume »

L'encadrement intermédiaire public est pris dans une tension irréductible. D'un côté, le « marteau » de la direction : vecteur des objectifs d'efficacité et de réduction des dépenses, avec des injonctions de « faire plus avec moins ». De l'autre, l'« enclume » de la réalité

professionnelle : le terrain où l'agent constate qu'il « manque 3 ou 4 personnes » pour maintenir le niveau de service.

Cette situation conduit à la déposséder d'expertise et à une perte d'autonomie. L'encadrant se voit réduit à gérer les contraintes, plutôt qu'à organiser le travail en fonction de son expertise professionnelle.

Et vous ?

Avez-vous déjà fait remonter une alerte sur le manque de moyens ?

Comment a-t-elle été reçue ?

Comme une information utile... ou comme une « défiance » envers la hiérarchie ?

La crise éthique et la loyauté inconditionnelle

La conséquence la plus grave de cette contradiction est le dilemme éthique. L'incapacité à rendre un service de qualité – le sens même de l'engagement dans la fonction publique – génère une crise de sens et un stress important.

Cette crise est renforcée par une culture hiérarchique qui demande

une « loyauté inconditionnelle ». L'expression d'un désaccord sur l'insuffisance des moyens n'est pas reçue comme une alerte professionnelle, mais comme une « défiance » par la direction

Le cercle vicieux néo-bureaucratique

Pour résoudre les problèmes de coordination, on crée de nouvelles structures, de nouveaux dispositifs, de nouveaux reportings...

RÉSULTAT ? L'organisation devient illisible. La surcharge administrative explose. Mais le manque de moyens humains reste intact.

On empile les procédures pour masquer qu'on a supprimé les postes.

Manager au 21e Siècle : La Trahison du Service Public

« Le refus d'être promu manager n'est pas un caprice individuel. C'est une réaction saine face à une crise de sens institutionnalisée. »

Les enquêtes internationales le prouvent : le refus d'être promu manager est un phénomène significativement plus marqué en France qu'ailleurs. Pour les cadres de la fonction publique, cette réticence est une réaction saine face à une crise de sens institutionnalisée.

Le cadre fonctionnaire est sommé d'appliquer des directives qui, sous couvert d'économie,

dégradent concrètement la qualité du service rendu à l'utilisateur. D'experts et d'organiseurs, les cadres se retrouvent réduits à des exécutants. Ils n'ont plus la capacité d'adapter les organisations à la réalité du terrain. Cette dépossession du pouvoir d'agir génère un management toxique qui engendre de la souffrance et nourrit la crise de sens.

Et vous ?

Avez-vous déjà refusé une promotion ?

Connaissez-vous des collègues qui l'ont fait ?

Qu'est-ce que cela dit de l'état de notre administration ?

Le piège de la promotion managériale

Dans un contexte de gel des carrières techniques, LA VOIE MANAGÉRIALE DEVIENT LA SEULE ISSUE pour obtenir reconnaissance et augmentation.

Mais cette promotion s'accompagne souvent :

- d'une mobilité forcée
- d'un isolement croissant
- d'une réduction à un rôle d'exécutant

L'expertise technique est dévalorisée. Les cabinets de conseil sont payés pour dire ce que les agents savent déjà.

« Payer des sommes considérables pour une expertise externe, tout en ignorant l'autonomie des cadres fonctionnaires qui connaissent le terrain, est la négation même de toute reconnaissance professionnelle. »



4. Les pièges se referment

Responsabilité Pénale dans les Services d'Exploitation

Le poids du risque pour l'encadrement des routes

« La responsabilité pénale est personnelle. En cas d'accident grave, c'est l'encadrant qui est poursuivi – pas ceux qui ont coupé les moyens. »

La fonction d'encadrement dans les services publics d'exploitation, tels que les Directions Interdépartementales des Routes (DIR), se trouve aujourd'hui dans une situation de tension maximale. Ces unités, essentielles à la sécurité routière, sont confrontées à une pression managériale intense et à une austérité budgétaire persistante.

Cette crise n'est pas seulement celle des moyens, elle est celle de la responsabilité. L'encadrement intermédiaire est exposé à un risque judiciaire personnel considérable en cas d'accident grave. Dans un secteur marqué par une accidentologie élevée et par des décès en service, la question de la responsabilité n'est plus théorique, elle est vitale.

Ce que dit la loi – Article 121-3 du Code pénal

La responsabilité pénale est personnelle. Seule la personne physique auteur de l'infraction peut être poursuivie et condamnée.

→ En cas d'accident mortel sur un chantier routier, c'est le chef d'équipe ou le chef de centre qui risque des poursuites pour HOMICIDE INVOLONTAIRE – même si le manque de moyens a été décidé ailleurs.

Et vous ?

Si demain un accident grave survient dans votre service, qui sera désigné responsable ?

Celui qui a supprimé les postes...

ou celui qui a dû « faire avec » ?

L'agent d'encadrement, qui peut être contraint par l'urgence à violer une obligation de sécurité, se retrouve personnellement exposé à la justice. Cette menace judiciaire, loin d'être un simple risque

professionnel, est la conséquence directe d'une organisation du travail où la responsabilité est maintenue en bas de l'échelle hiérarchique, alors que les ressources sont coupées en haut.

De l'Agilité à la Camisole Dorée

Quand la « Start-up Nation » fabrique l'auto-contrôle salarié

« L'autonomie accordée engendre une responsabilité écrasante. Le salarié se met lui-même sous pression, bien au-delà de ce qu'une hiérarchie classique pourrait imposer. C'est l'autonomie même qui engendre l'auto-contrôle. »

Le modèle managérial des start-up est devenu, en l'espace d'une décennie, le nouveau paradigme de l'organisation du travail. Il se présente comme l'antithèse de l'entreprise traditionnelle. Sous les bannières de l'horizontalité, de l'agilité et de l'épanouissement

personnel, il promet une libération des contraintes hiérarchiques.

Paradoxalement, ce modèle, qui rejette la contrainte verticale visible, génère un surinvestissement des salariés. Cet engagement accru procède de mécanismes de contrôle plus insidieux et invisibles qui suscitent l'auto-contrôle.

La « camisole dorée »

Le modèle start-up promet : Horizontalité, Agilité, Épanouissement personnel, Fin de la hiérarchie pesante.

EN RÉALITÉ, IL FABRIQUE :

- L'auto-contrôle permanent
- Le brouillage vie pro / vie perso
- L'obligation tacite de « faire famille »
- Le surinvestissement comme norme

Moins de chefs visibles, mais plus de pression intériorisée.

Et vous ?

Dans votre service, parle-t-on d'« agilité », de « mode projet », de « transversalité » ?

Ces mots vous semblent-ils porteurs de sens... ?

ou de confusion ?

5. Qui sommes-nous face à cela ?

Non, les syndicats ne sont pas des corps intermédiaires !

Texte de Jean-Claude Boual, adapté au champ syndical

« Accepter d'être un « corps intermédiaire », c'est se placer en position de soumission. C'est revendiquer une servitude volontaire. »

Dans les débats médiatiques, la presse, mais aussi dans les études de sociologie, les syndicats sont présentés comme des corps intermédiaires, sans toutefois préciser intermédiaire entre quoi et quoi.

De plus en plus, des dirigeants et militants syndicaux ont tendance à accepter cette position d'intermédiaire, voire à la revendiquer. Cette notion resurgit du passé, fourre-tout, commode

médiatiquement, mérite pourtant d'être réexaminée, discutée, et pour ce qui nous concerne réfutée.

Non, les syndicats ne sont pas des corps intermédiaires. Ce sont des outils que se sont donnés les salariés pour défendre leurs intérêts particuliers et collectifs par la revendication et l'action. Ce sont des instruments forgés pour leur émancipation.

La loi Le Chapelier (1791)

On présente souvent cette loi comme « anti-corporations ».

EN RÉALITÉ, elle a été votée à la demande du patronat de l'époque pour briser les coalitions d'ouvriers qui réclamaient des augmentations de salaire.

→ Interdiction de s'organiser collectivement

→ Amendes, prison, privation de travail

→ Pendant près d'un siècle, les travailleurs n'ont pas eu le droit de se syndiquer

Ce que nos prédécesseurs ont conquis, ce n'est pas le droit d'être des « intermédiaires ». C'est le droit de s'organiser pour l'émancipation.

Les syndicats répondent bien davantage à la définition d'un commun : une ressource (cotisations, locaux, droit syndical) ou immatérielle (connaissances, objet du syndicalisme) ; des règles définies en commun notamment lors des congrès ; un fonctionnement démocratique selon ses propres règles.

Le syndicat comme commun

Un syndicat n'est pas un intermédiaire. C'est un COMMUN :

1. UNE RESSOURCE : cotisations, locaux, droits syndicaux, connaissances

2. DES RÈGLES DÉFINIES ENSEMBLE : statuts, orientations votées en congrès

3. UN FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE : les adhérents décident, pas un « prince » extérieur

Le syndicat appartient à ceux qui le font vivre.

Et vous ?

Quand vous entendez « dialogue social », « partenaires sociaux », « corps intermédiaires »... qu'est-ce que cela évoque pour vous ?

Une force collective... ?

ou une instance qu'on consulte pour la forme ?

« Les syndicats ne sont pas des corps intermédiaires. Ce sont des outils que les travailleurs se sont donnés – souvent de haute lutte – pour défendre leurs intérêts et construire leur émancipation. »



Conclusion

Manager au XXIe siècle : le refus de la trahison est un acte militant

OFICT-CGT de la FNEE

« Si le management est devenu une mission impossible, c'est par volonté politique. »

Ce numéro est un outil de combat, rédigé par l'Organisation Fédérale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens (OFICT CGT) de la Fédération Nationale Équipement Environnement de la CGT. Il s'adresse à tous les ICTAM qui refusent d'être les liquidateurs du Service Public.

Notre réflexion s'inscrit directement dans la lignée des travaux de l'UGICT CGT et des Rencontres du journal Options du 26 juin 2025, qui ont posé une question brûlante : « Manager au XXIe siècle : missions impossibles? »

La réponse de l'OFICT CGT est claire : si le management est devenu une mission impossible, c'est par volonté politique et par l'imposition d'une doctrine idéologique qui a dévoyé la finalité même du service public.

Ce changement de cap nous oblige à nous poser des questions fondamentales :

Comment l'obsession de la réduction des coûts a-t-elle pu prendre le pas sur l'efficacité sociale et la qualité du service rendu à l'utilisateur ? Lorsque l'on vous demande de faire « plus avec

moins », n'êtes-vous pas contraint d'appliquer des directives qui dégradent la qualité de votre travail,

généralisant une crise éthique profonde ?

Pourquoi le refus d'être promu

Nos propositions pour un management alternatif

- ✓ Restaurer l'efficacité sociale comme finalité du service public
- ✓ Reconnaître l'expertise des agents plutôt que de recourir aux cabinets de conseil
- ✓ Instaurer la démocratie managériale : pouvoir parler d'organisation sans crainte de représailles
- ✓ Mettre fin à la logique du « faire plus avec moins » qui détruit les collectifs
- ✓ Garantir des carrières valorisantes pour les cadres experts, hors de la seule voie managériale

L'OFICT CGT, en collaboration avec la Fédération Équipement Environnement de la CGT, refuse la fatalité. Notre mission est de transformer cette conscience de la crise en action collective organisée pour imposer un management alternatif. Le refus de la trahison est notre engagement militant.

Isabelle Lepla Secrétaire générale de l'OFICT-CGT de la FNEE

Ce dossier vous a parlé ? Vous vous êtes reconnu-e dans ces analyses ?

- FAITES-LE CIRCULER autour de vous
- PARLEZ-EN avec vos collègues
- REJOIGNEZ-NOUS pour agir ensemble

Le refus de la trahison est un acte militant.

Références et ressources

- Franck Lepage – Conférences gesticulées « Inculture(s) » – www.ardeur.net
- Clément Viktorovitch – « Le Pouvoir rhétorique » et « Logocratie » (Seuil)
- UGICT-CGT – « Manager au XXIe siècle : mission impossible ? » – Rencontres Options 2025
- Jean-Claude Boual – « Non, les syndicats ne sont pas des corps intermédiaires ! »
- UFICT-CGT Services publics – « Manuel de survie au management »
- CGT IGN – « Nous ne sommes pas des collaborateurs ! » – Novembre 2025

Pour aller plus loin

Analyse des Tensions Managériales
dans la Fonction Publique



Du Fayolisme au Nouveau
Management Public



Responsabilité Pénale dans les
Services d'Exploitation.



De l'Agilité à la Camisole Dorée

Manager au 21ème Siècle. La
Trahison du Service Public



Corps-intermediaires





Vincent de Gaulejac – *La société malade de la gestion* (Seuil, 2005)

Sociologue clinicien, professeur à l'université Paris-Diderot et fondateur du Laboratoire de changement social, Vincent de Gaulejac analyse dans cet ouvrage comment l'idéologie gestionnaire a colonisé l'ensemble des sphères sociales, et en premier lieu le service

public. Sa thèse centrale : la gestion n'est plus un outil au service d'un projet, elle est devenue une fin en soi, une idéologie qui transforme les êtres humains en « ressources » à optimiser. Il montre comment les dispositifs d'évaluation individualisée, la culture du résultat et les indicateurs de performance détruisent les collectifs de travail, génèrent une souffrance psychique massive et vident le travail de son sens. Gaulejac s'appuie sur la sociologie clinique pour articuler les dimensions institutionnelles et subjectives de cette emprise gestionnaire. Il démontre que le NPM ne relève pas d'une simple modernisation technique mais d'un projet politique qui dépolitise les choix publics en les dissimulant derrière une prétendue neutralité des chiffres. L'ouvrage constitue un outil précieux pour quiconque veut déconstruire le discours managérial dans la fonction publique.



Crédit photo : iStockphoto.com - Graphix/Chassagnon

Votre organisation syndicale nous fait confiance, pourquoi pas vous ?

La Macif vous propose des solutions pour vous et votre famille : auto, habitation, santé, crédit...

Et aussi des solutions adaptées au monde de l'entreprise et des associations.

→ Pour plus d'informations : macif.fr



La Macif,
c'est vous.

Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.



Les contrats santé distribués par la Macif sont assurés par une mutuelle régie par le Livre II du Code de la mutualité et adhérente à la Mutualité Française.

Les crédits à la consommation distribués par la MACIF sont des produits **SOCRAM BANQUE**, Société anonyme, Capital 70 000 000 €. RCS NIORT 682 014 865. Siège social : 2 rue du 24 février CS90000 79092 NIORT cedex 9. Mandataire d'assurance n° ORIAS 08044968 (www.orias.fr).

MACIF - MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERÇANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances. Siège social : 1 rue Jacques Vandier 79000 Niort. **Mandataire exclusif en opérations de banque et en services de paiement pour le compte de Socram Banque. N° Orias 13005670 (www.orias.fr)**



FÉDÉRATION NATIONALE
ÉQUIPEMENT
ENVIRONNEMENT