



FÉDÉRATION NATIONALE  
ÉQUIPEMENT  
ENVIRONNEMENT

ANALYSER ET COMPRENDRE  
LES SYSTÈMES  
POUR LES COMBATTRE

LE NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)  
AU QUOTIDIEN :  
CE QUE LES AGENTS SUBISSENT

#2 - 12 mars 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](mailto:fnee@equipement.cgt.fr)

Site : [www.fnee-cgt.fr](http://www.fnee-cgt.fr)

Impression : Rivet Presse édition SARL

SIRET : 405 377 979 00019

BP 15577



FÉDÉRATION NATIONALE  
ÉQUIPEMENT  
ENVIRONNEMENT

# IMPULSION

## Sommaire

### ÉDITORIAL

- I. LE New Public Management (NPM), CONCRÈTEMENT : CE QUI A CHANGÉ DANS VOTRE TRAVAIL
- II. RISQUES PSYCHOSOCIAUX : NOMMER CE QU'ON SUBIT
- III. PAROLES D'AGENTS : ILS FONT LE MÊME MÉTIER QUE VOUS
- IV. VOS DROITS, VOS LEVIERS : CE QUE PERMET L'ACTION SYNDICALE
- V. LE MOT DE LA FIN : RIEN N'EST JOUÉ

**LECTURE** : Danièle Linhart, La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale



# ÉDITORIAL

## Ce que le « management moderne » fait à votre travail

Le premier numéro d'*Impulsion* posait un diagnostic : derrière les réorganisations permanentes, les fusions de services, les indicateurs de performance et les discours sur la « modernisation », une doctrine est à l'œuvre. Elle porte un nom : le New Public Management. Elle a une logique : gérer le service public comme une entreprise. Elle a des conséquences : vous les vivez chaque jour.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit dans ce deuxième numéro. Non plus de la doctrine, mais de ce qu'elle produit. Non plus des organigrammes, mais des postes supprimés et jamais remplacés. Non plus des « démarches qualité », mais de la qualité réelle de votre travail – celle qui se dégrade quand on vous demande de faire toujours plus avec toujours moins, de remplir des tableaux de bord plutôt que de remplir votre mission, de vous « adapter » à des outils que personne ne vous a appris à utiliser.

Et quand la souffrance s'installe – le stress, l'épuisement, le sentiment de ne plus servir à rien – on vous oriente vers un numéro vert, on vous propose un atelier de « gestion du stress ». Comme si le problème venait de vous.

Soyons clairs : **le problème, ce n'est pas vous. Ça n'a jamais été vous.**

Le problème, c'est un employeur qui supprime des milliers de postes et s'étonne que les services ne fonctionnent plus. C'est une hiérarchie qui

manage par les tableaux Excel et découvre, stupéfaite, que les agents perdent le sens de leur métier. C'est une organisation du travail qui, méthodiquement, détruit les collectifs, isole les agents, précarise les statuts et substitue la logique du chiffre à celle du service rendu<sup>(1)</sup>.

Ce que le NPM produit a un nom en droit du travail : des risques psychosociaux. Stress chronique, épuisement professionnel, perte de sens, conflits éthiques, isolement. Ce ne sont pas des mots-valises. Ce sont des pathologies. Elles ont des causes organisationnelles identifiées<sup>(2)</sup> – et l'employeur a l'obligation légale de les prévenir.

Ce numéro est le vôtre. Il met des mots sur ce que vous vivez, il pointe les responsabilités là où elles se trouvent, il rappelle vos droits et il ouvre des pistes d'action. Parce que face à une violence organisationnelle, la réponse ne peut pas être individuelle. Elle est collective, elle est syndicale, elle est politique.

**Vous n'avez pas à « vous adapter ».** C'est le travail qui doit être adapté à ceux qui le font. C'est le service public qui doit être défendu – avec vous, par vous.

**La FNEE-CGT est à vos côtés. Et elle ne lâchera rien.**

---

[1]Danièle Linhart, La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, Éres, 2015.

[2]Christophe Dejours, Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, Bayard, 1980 (rééd. augmentée 2000).



## LE NPM, CONCRÈTEMENT : CE QUI A CHANGÉ DANS VOTRE TRAVAIL

On pourrait croire que le New Public Management est une affaire de directions, de cabinets ministériels, de hauts fonctionnaires. C'est vrai : c'est là qu'il se décide. Mais c'est dans les services, dans les bureaux, dans les accueils, dans les unités territoriales qu'il se vit – et qu'il fait des dégâts. Ce que les sociologues du travail documentent depuis vingt ans, vous le constatez chaque matin en arrivant à votre poste.



### Faire plus avec moins : la logique de la surcharge

C'est sans doute l'effet le plus immédiatement perceptible. Entre 2007 et 2024, nos ministères ont perdu des dizaines de milliers de postes. Les



missions, elles, n'ont pas diminué – certaines se sont même alourdies avec les transferts de compétences mal accompagnés, les nouvelles réglementations, les plans d'urgence successifs. Le résultat est arithmétique : ceux qui restent portent la charge de ceux qui sont partis.

Mais la surcharge n'est pas qu'une question de volume. Danièle Linhart parle de **précarisation subjective** pour décrire ce qui arrive aux agents quand on réorganise en permanence leur environnement de travail : nouveaux logiciels, nouveaux organigrammes, nouvelles procédures, nouveaux intitulés de poste<sup>(3)</sup>. À chaque fois, les repères professionnels accumulés au fil des années

sont balayés. L'agent expérimenté se retrouve en position de débutant – non pas parce qu'il a perdu ses compétences, mais parce qu'on a changé le cadre dans lequel elles s'exerçaient. Ce n'est pas un effet collatéral des réformes. C'est, selon Linhart, leur fonction même : déstabiliser les professionnels pour mieux imposer de nouvelles normes managériales, sans que les savoirs d'expérience ne puissent servir de point d'appui critique.

## La tyrannie de l'indicateur

Vous renseignez des tableaux. Vous alimentez des bases de données. Vous rendez compte, vous reportez, vous justifiez. Et pendant ce temps, le travail réel – celui pour lequel vous êtes entrés dans la fonction publique – attend.

---

[3] Danièle Linhart, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Érès, 2015. Voir également Danièle Linhart, *Perte d'emploi, perte de soi*, Érès, 2002 (rééd. 2009).

Le NPM repose sur un postulat simple : ce qui ne se mesure pas n'existe pas. D'où la prolifération des indicateurs de performance, des objectifs chiffrés, des « contrats de service ». Mais comme le souligne Vincent de Gaulejac, cette quantification obsessionnelle ne mesure pas la qualité du travail – elle la remplace<sup>(4)</sup>. On ne vous demande pas si l'utilisateur a été bien accompagné, on vous demande combien de dossiers vous avez traités. On ne vous demande pas si la route est sûre, on vous demande si le reporting a été fait dans les délais.

Christophe Dejours a montré que cette substitution du quantitatif au qualitatif est l'un des mécanismes centraux de la souffrance au travail contemporaine<sup>(5)</sup>. Car elle crée ce qu'il appelle une **contradiction entre le travail prescrit et le travail réel** : d'un côté, ce que l'organisation vous demande de faire ; de l'autre, ce que vous savez qu'il faudrait faire pour que le travail soit bien fait. Quand l'écart devient trop grand, quand il faut choisir entre « remplir les cases » et « faire son métier », c'est la conscience professionnelle elle-même qui est attaquée.

## L'individu seul face à l'organisation

Il y a trente ans, dans nos services, on travaillait ensemble. Pas par idéalisme – par nécessité. Les savoirs se transmettaient entre collègues, les difficultés se partageaient, les solutions se construisaient collectivement. Le collectif de travail n'était pas un supplément d'âme : c'était une ressource professionnelle et une protection.

Le NPM a méthodiquement défait ces collectifs. L'individualisation des objectifs, l'entretien professionnel annuel centré sur la « performance » individuelle, la mise en concurrence entre agents, entre services, entre

---

[4]Vincent de Gaulejac, La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Seuil, 2005.

[5]Christophe Dejours, Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail,

directions – tout converge vers un même résultat : vous êtes seul face à votre charge de travail, seul face à votre hiérarchie, seul face à vos difficultés.

Dejours insiste sur ce point : **la destruction des collectifs de travail est la condition de possibilité de la souffrance au travail**<sup>(6)</sup>. Tant que les collectifs tiennent, ils permettent aux agents de construire ensemble des « stratégies de défense » – des façons de faire face, de donner du sens, de résister à ce qui ne va pas. Quand ces collectifs sont brisés, chacun se retrouve nu face à l'organisation. Et la souffrance, faute d'être partagée, devient honteuse : on la vit comme un échec personnel, alors qu'elle est le produit d'un système.

Linhart complète le diagnostic : cette individualisation n'est pas un accident du management moderne, elle en est le projet<sup>(7)</sup>. Un agent isolé ne conteste pas. Il s'adapte – ou il s'effondre.

## La dématérialisation : progrès pour qui ?

On vous a dit que le numérique allait simplifier votre travail. Vous attendez encore.

Dans la réalité des services, la dématérialisation s'est souvent traduite par une multiplication des outils (combien de logiciels utilisez-vous au quotidien ?), des interfaces mal conçues, des formations insuffisantes ou inexistantes, et une injonction permanente à la « montée en compétences numériques » – comme si c'était à vous de compenser les défaillances des systèmes d'information.

Pour les agents d'accueil et d'instruction, l'effet est double. D'un côté, la relation directe avec l'utilisateur s'appauvrit – quand elle ne disparaît pas

---

[6]Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998.

[7]Danièle Linhart, *Travailler sans les autres ?*, Seuil, 2009.

purement et simplement derrière un formulaire en ligne et un numéro de ticket. De l'autre, les agents deviennent les variables d'ajustement de systèmes techniques sur lesquels ils n'ont aucune prise : quand le logiciel plante, c'est à vous de gérer la file d'attente ; quand la procédure dématérialisée ne prévoit pas le cas de l'usager en face de vous, c'est vous qui portez la contradiction.

Marie-Anne Dujarier parle d'un **management désincarné** : les décisions sont prises loin du terrain, par des concepteurs qui ne connaissent pas votre métier, et traduites dans des outils standardisés qui nient la complexité du travail réel<sup>[8]</sup>. L'agent n'est plus un professionnel qui juge, adapte, décide – il devient l'opérateur d'un processus dont il ne maîtrise ni la logique ni les finalités.

## Externaliser, précariser, oublier

Le NPM ne supprime pas seulement des postes de fonctionnaires. Il les remplace – quand il les remplace – par des contractuels, des prestataires, des vacataires. Pas par hasard : la flexibilité est un dogme managérial, et le statut de la fonction publique, avec ses protections et ses garanties, est perçu comme un obstacle.

---

[8] Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2015.

Les conséquences sont concrètes. Les contractuels, souvent recrutés sur des missions essentielles, travaillent dans l'incertitude permanente du renouvellement. Ils n'osent pas contester, pas revendiquer, pas se syndiquer – et c'est précisément l'effet recherché. Les fonctionnaires qui restent, eux, doivent former des collègues qui partiront, rattraper les trous dans la continuité du service, compenser l'absence de mémoire institutionnelle. Et la boucle se referme : la charge de travail augmente, les collectifs se délitent un peu plus, la lassitude s'installe.

Yves Clot utilise le concept de **travail empêché** : cette situation où l'agent sait ce qu'il faudrait faire, veut le faire, mais ne le peut pas – faute de temps, de moyens, de collègues, d'outils adaptés<sup>[9]</sup> Le travail empêché n'apparaît sur aucun indicateur de performance. Il ne se voit pas dans les tableaux de bord. Mais il ronge, silencieusement, ceux qui le subissent.



---

[9]Yves Clot, Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, La Découverte, 2010.



## RISQUES PSYCHOSOCIAUX : NOMMER CE QU'ON SUBIT

### Ce dont on parle

Le terme est partout – dans les accords ministériels, les documents uniques, les ordres du jour des formations spécialisées. « Risques psychosociaux ». Trois mots devenus si familiers qu'on finit par ne plus entendre ce qu'ils disent. Alors repartons du concret.

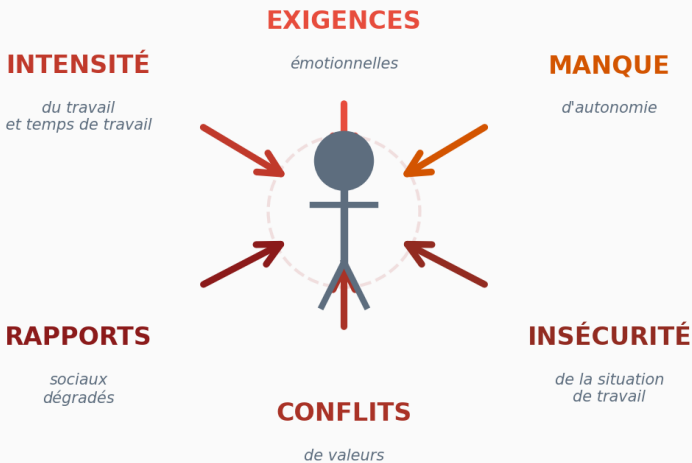
Vous dormez mal. Vous partez travailler avec la boule au ventre. Vous avez le sentiment que votre travail ne sert à rien – ou pire, que vous le faites mal alors que vous faites tout ce que vous pouvez. Vous n'arrivez plus à récupérer le week-end. Vous vous surprenez à compter les années avant la retraite. Vous avez des collègues en arrêt, parfois depuis longtemps, et personne n'en parle. Vous-même, certains matins, vous vous demandez combien de temps vous allez tenir.

Tout cela a un nom. Tout cela a des causes. Et contrairement à ce qu'on voudrait vous faire croire, **ces causes ne sont pas en vous – elles sont dans l'organisation de votre travail.**

## Les six familles de risques

### Les six familles de facteurs de risques psychosociaux

(rapport Gollac, 2011)



Le rapport Gollac de 2011<sup>[10]</sup>, qui fait toujours référence, a identifié six grandes catégories de facteurs de risques psychosociaux. Aucune ne vous sera étrangère :

**L'intensité et le temps de travail.** C'est la surcharge décrite dans la section précédente : objectifs intenable, urgence permanente, horaires débordés, impossibilité de faire correctement son travail dans le temps imparti.

---

[10]Philippe Gollac (dir.), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, La Documentation française, 2011.

**Les exigences émotionnelles.** Pour les agents en contact avec le public – accueil, instruction, contrôle – c'est le fait de devoir gérer la détresse, l'agressivité ou l'incompréhension des usagers, souvent sans soutien hiérarchique ni moyens adaptés.

**Le manque d'autonomie.** Paradoxe du NPM : on vous parle de « responsabilisation », mais vos marges de manœuvre se réduisent. Les procédures standardisées, les logiciels qui imposent un parcours unique, les validations hiérarchiques en cascade – tout concourt à vous retirer le pouvoir d'agir sur votre propre travail. Yves Clot a montré que cette amputation du « pouvoir d'agir » est l'un des ressorts les plus puissants de la souffrance professionnelle<sup>(11)</sup>.

**Les rapports sociaux dégradés.** L'individualisation des parcours et des évaluations, la mise en concurrence entre collègues, l'effacement des espaces informels de convivialité. Quand le collectif ne tient plus, chacun porte seul ce qui devrait être partagé.

**Les conflits de valeurs.** C'est peut-être la blessure la plus profonde. Vous êtes entrés dans la fonction publique avec une certaine idée du service rendu. Et on vous demande chaque jour de faire des choses qui heurtent cette idée – bâcler un dossier par manque de temps, appliquer une procédure que vous savez inadaptée, refuser un usager parce que le logiciel ne prévoit pas son cas. Dejours appelle cela la **souffrance éthique** : celle qui naît quand on est contraint de mal faire son travail, quand on doit apporter son concours à des actes qu'on réprouve<sup>(12)</sup>.

---

[11]Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

[12]Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998.

**L'insécurité de la situation de travail.** Restructurations à répétition, menaces sur les services, incertitude sur le devenir des missions, précarité contractuelle. Ne pas savoir si votre poste, votre service, votre résidence administrative existeront encore dans un an – c'est un facteur de risque à part entière.

## Ce n'est pas vous. C'est le travail.

Il faut insister sur ce point, parce que toute la rhétorique managériale vise à vous convaincre du contraire.

Quand vous souffrez au travail, la réponse institutionnelle est presque toujours la même : on vous propose une aide individuelle. Un entretien avec le médecin de prévention. Une cellule d'écoute. Un coaching. Au mieux, un aménagement de poste. Tout cela part du principe – jamais formulé mais toujours sous-jacent – que le problème, c'est votre capacité d'adaptation. Que si vous allez mal, c'est que vous n'êtes pas assez « résilient ».

Christophe Dejours a consacré une large part de ses travaux à démontrer cette mystification<sup>(13)</sup>. La souffrance au travail n'est pas un problème psychologique individuel : c'est le symptôme d'une organisation du travail pathogène. Quand un agent s'effondre, ce n'est pas parce qu'il est fragile – c'est parce que les conditions dans lesquelles on le fait travailler sont devenues insoutenables. Et quand plusieurs agents s'effondrent au même endroit, dans le même service, à la même période, il faut une dose considérable de mauvaise foi pour continuer à invoquer des « fragilités personnelles ».

Vincent de Gaulejac va plus loin : il décrit un véritable système de **gestion managériale de la souffrance**, dans lequel les dispositifs d'aide

---

[13]Christophe Dejours, Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, Bayard, 1980 (rééd. augmentée 2000).

individuelle (lignes d'écoute, ateliers bien-être, formations à la « gestion du stress ») ne servent pas à résoudre le problème mais à le rendre supportable – et surtout, à dédouaner l'organisation de sa responsabilité<sup>(14)</sup>. On ne soigne pas les causes ; on anesthésie les symptômes. Et on fait porter à l'agent la charge de sa propre guérison.

## Le burn-out n'est pas une maladie de « fragiles »

Le syndrome d'épuisement professionnel touche précisément ceux qui s'investissent le plus. C'est un point que la psychodynamique du travail a solidement établi : ce ne sont pas les agents désengagés qui craquent – ce sont ceux qui tiennent, qui compensent, qui refusent de bâcler, qui restent tard pour finir ce qui doit être fini<sup>(15)</sup>. Le burn-out est, dans une cruelle ironie, la pathologie de la conscience professionnelle confrontée à l'impossibilité de bien faire.

Dans nos ministères, les profils sont connus : l'agent expérimenté qui porte son service à bout de bras depuis des années et qui un jour ne peut plus se lever. Le contractuel qui se donne sans compter pour prouver qu'il mérite d'être renouvelé, jusqu'à l'épuisement. Le cadre de proximité pris en étau entre les injonctions de sa hiérarchie et la réalité de son équipe. Ce ne sont pas des cas isolés. Ce sont des situations structurelles, produites par une organisation du travail qui use les meilleurs en premier.

---

[14]Vincent de Gaulejac, Travail, les raisons de la colère, Seuil, 2011. Voir également Vincent de Gaulejac, La Société malade de la gestion, Seuil, 2005.

[15]Marie Pezé, Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « Souffrance et travail », Pearson, 2008 (rééd. Flammarion, 2010).

## Et le droit dans tout ça ?

Rappelons une chose simple : **l'employeur a une obligation légale de résultat en matière de protection de la santé physique et mentale de ses agents**<sup>[16]</sup>. Ce n'est pas une option. Ce n'est pas un objectif parmi d'autres. C'est une obligation, inscrite dans le code général de la fonction publique et dans les accords de prévention des RPS.

Concrètement, cela signifie que l'administration doit : évaluer les risques psychosociaux et les inscrire dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) ; mettre en œuvre des mesures de prévention primaire – c'est-à-dire agir sur l'organisation du travail elle-même ; consulter les représentants du personnel dans les formations spécialisées (F3SCT) ; et enquêter en cas de signalement.

Dans les faits, vous le savez : ces obligations sont rarement respectées. Les DUERP sont souvent formels, les formations spécialisées peinent à obtenir des réponses concrètes, les signalements sont minimisés. C'est précisément le terrain sur lequel l'action syndicale peut et doit s'exercer.



---

[16]Article L. 136-1 du Code général de la fonction publique ; Accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.



## PAROLES D'AGENTS : ILS FONT LE MÊME MÉTIER QUE VOUS

Les situations décrites dans les pages précédentes ne sont pas des abstractions. Elles se vivent, chaque jour, dans nos services. Les témoignages qui suivent sont des récits typifiés – construits à partir de situations réelles, récurrentes, documentées par les représentants du personnel FNEE-CGT. Les prénoms ont été changés, les détails modifiés, mais si vous vous y reconnaissez, ce n'est pas un hasard.

« On nous demande toujours plus avec toujours moins de moyens... »	« Il faut remplir des tableaux sans fin sans savoir à quoi ça sert... »	« On n'a plus aucune marge de manœuvre, tout est procédurisé... »	« Depuis les fusions, la solidarité entre collègues a disparu... »	« Je ne reconnais plus le sens de mon travail au quotidien... »	« On n'est plus du tout sûrs de garder nos missions... »
<b>Sylvie</b> DDT	<b>Karim</b> DREAL	<b>Sandrine</b> Cerema	<b>Philippe</b> DIR	<b>Fatima</b> Préfecture	<b>Marc</b> OFB

## Nathalie, 52 ans, adjointe administrative en DDT

« En 2019, on était onze dans le service. Aujourd'hui on est six, pour les mêmes missions. Deux départs en retraite non remplacés, un poste supprimé dans la réorganisation, deux collègues en arrêt longue durée – dont un qu'on n'a pas vu revenir. La cheffe fait ce qu'elle peut, elle est écrasée elle aussi. Moi je fais l'ADS et l'urbanisme depuis la fusion des deux unités. On m'a dit que c'était de la "polyvalence enrichissante". En vrai, j'instruis des dossiers d'urbanisme dont je ne maîtrise pas toute la réglementation, et ça m'empêche de dormir. J'ai peur de faire une erreur qui aura des conséquences pour quelqu'un. Avant, il y avait des gens pour me répondre quand j'avais un doute. Maintenant il n'y a plus personne. »

*Ce que décrit Nathalie relève à la fois de l'intensification du travail et du **travail empêché** analysé par Clot<sup>[17]</sup> : elle sait ce qu'il faudrait faire – instruire correctement, vérifier, s'appuyer sur des collègues compétents – mais elle ne le peut plus. Sa peur de l'erreur n'est pas un trait de personnalité : c'est la réponse normale d'une professionnelle consciencieuse placée dans des conditions anormales.*

## Karim, 34 ans, contractuel en DREAL

« Je suis en CDD de trois ans, renouvelé une fois. Six ans dans le même service, sur des dossiers ICPE que personne d'autre ne suit. Mon chef m'a dit texto : "Tu es indispensable." Mais au moment du renouvellement, j'ai passé trois mois sans savoir si j'allais rester. Trois mois pendant lesquels j'ai continué à travailler normalement, à rendre mes dossiers, à former le nouveau

---

[17]Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

stagiaire. Personne à la DRH ne répondait à mes mails. Mon chef n'avait pas l'info. Je n'ai pas osé relancer plus fort – quand on est contractuel, on ne fait pas de vagues. Le renouvellement est arrivé huit jours avant l'échéance. Ma compagne me dit que je suis devenu quelqu'un d'anxieux. Je ne l'étais pas avant.»

*Karim illustre la **précarisation** au sens le plus direct du terme, mais aussi son effet disciplinaire : la peur du non-renouvellement produit de la docilité. L'anxiété qu'il décrit n'est pas pathologique – c'est la conséquence rationnelle d'une insécurité professionnelle entretenue<sup>[18]</sup>.*

### Sandrine, 47 ans, gestionnaire RH en administration centrale

« Je suis entrée comme gestionnaire paye, un métier technique que j'aimais bien. Depuis RenoIRH, je passe la moitié de mon temps à me battre avec le logiciel. On a eu deux jours de formation pour un outil qui a changé toutes nos procédures. Deux jours. Quand il y a un bug – et il y en a souvent – je n'ai pas de support technique accessible. J'appelle la hotline, on me dit d'ouvrir un ticket. Le ticket met trois semaines à être traité. Pendant ce temps, l'agent n'est pas payé correctement, et c'est à moi qu'il vient demander des comptes. L'autre jour, une collègue m'a dit : "On n'est plus des gestionnaires, on est des opératrices de saisie qui gèrent des tickets." Elle a raison. »

*La situation de Sandrine condense plusieurs mécanismes : la **dématérialisation subie** décrite par Dujarier<sup>[19]</sup>, la dépossession du métier par l'outil, et les **exigences émotionnelles** du rapport Gollac<sup>[20]</sup>.*

---

[18]Danièle Linhart, La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, Érès, 2015.

[19]Marie-Anne Dujarier, Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail, La Découverte, 2015.

[20]Philippe Gollac (dir.), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, La Documentation française, 2011.

## Philippe, 56 ans, contrôleur des transports terrestres en DREAL

« J'ai trente-deux ans de métier. Le contrôle en bord de route, la réglementation du transport, les relations avec les entreprises et les chauffeurs – je connais ça par cœur. Ou plutôt je connaissais, parce qu'aujourd'hui on me demande de passer 40 % de mon temps sur la saisie des PV dans une application nationale, la rédaction de comptes rendus normés, et l'alimentation d'indicateurs pour le "dialogue de gestion" avec la centrale. L'an dernier, on m'a fixé un objectif de nombre de contrôles. Un nombre. Pas un objectif de sécurité routière, pas un objectif de qualité du contrôle – un nombre. J'ai dit à mon chef que c'était absurde, que certains contrôles prennent une demi-journée et d'autres une heure selon la complexité. Il m'a répondu qu'il le savait mais que c'était comme ça. À mon dernier entretien professionnel, on m'a mis "objectif partiellement atteint". Trente-deux ans de métier, et un tableur dit que je ne fais pas assez. »

*Philippe vit exactement la **contradiction entre travail prescrit et travail réel** théorisée par Dejours<sup>[21]</sup> : son expertise lui dit qu'un bon contrôle ne se réduit pas à un chiffre, mais l'organisation ne lui demande qu'un chiffre.*

## Fatima, 29 ans, agente d'accueil en préfecture (détachée SGCD)

« Depuis la création du SGCD, je ne sais même plus qui est mon chef. Enfin si, administrativement, c'est quelqu'un que je n'ai jamais vu, dans un service mutualisé qui gère quatre sites. L'accueil, c'est trente personnes par demi-journée, parfois plus. Des situations compliquées – des gens qui ne parlent pas français, des dossiers incomplets parce que le site internet est

---

[21] Christophe Dejours, Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail. Bayard. 1980 (rééd. augmentée 2000).

incompréhensible, des gens en détresse. Moi j'ai un script à suivre et un logiciel de prise de rendez-vous. Quand le cas ne rentre pas dans le script, je suis seule. L'autre jour, un homme a pleuré devant moi parce que son titre de séjour expirait et que le prochain créneau de rendez-vous était dans quatre mois. Je ne pouvais rien faire. Rien. Je suis rentrée chez moi et j'ai pleuré aussi.»

*Le témoignage de Fatima concentre presque toutes les dimensions des RPS. Dejours parle de **souffrance éthique** pour décrire précisément cette situation : quand on est contraint d'agir contre ses propres valeurs professionnelles<sup>(22)</sup>.*

**Marc, 44 ans, technicien d'exploitation en DIR**

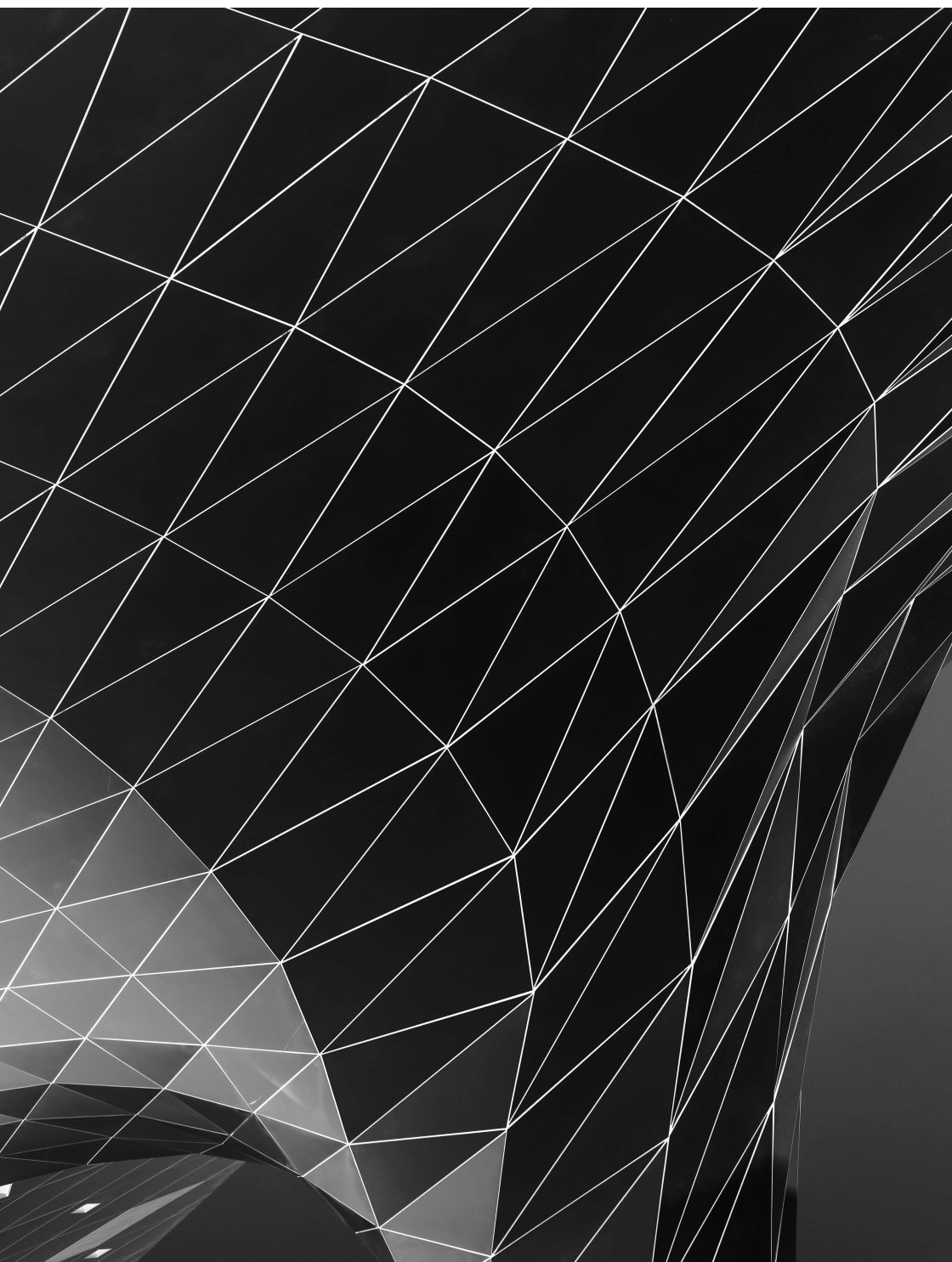
« On était douze dans le CEI. On est sept. Le réseau routier n'a pas rétréci. L'hiver dernier, on a fait le service hivernal à flux tendu – une nuit, on était deux de permanence pour soixante kilomètres d'autoroute. Deux. Quand j'en ai parlé à la hiérarchie, on m'a répondu que les effectifs étaient “conformes à l'abaque”. L'abaque. J'ai un outil de calcul qui dit que tout va bien, et moi j'ai deux gars sur une autoroute verglacée à trois heures du matin. Le danger, il n'est pas sur le tableur – il est sur la route. Mes gars sont fatigués, certains enchaînent les heures sup non récupérées, et quand je dis qu'on met en danger la sécurité des usagers et de nos propres agents, on me regarde comme si j'exagérais.»

*Marc illustre le **management par les abaques et les ratios**, caractéristique d'un pilotage par les chiffres qui s'est substitué à la connaissance du terrain. De Gaulejac a décrit cette déconnexion : les outils de gestion deviennent des instruments de déni du réel<sup>(23)</sup>.*

---

[22]Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998.

[23]Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 2005.





## VOS DROITS, VOS LEVIERS : CE QUE PERMET L'ACTION SYNDICALE

Les sections précédentes ont posé le constat. Celui-ci est sévère, mais il ne doit pas conduire à la résignation – au contraire. Car si les mécanismes du NPM sont puissants, ils ne sont pas hors de portée du droit et de l'action collective. L'employeur a des obligations. Vous avez des droits. Et la FNEE-CGT dispose de leviers concrets pour les faire respecter.



### L'obligation de prévention : ce que dit le droit

Commençons par rappeler ce que l'administration préfère oublier.

L'employeur public est tenu à une **obligation de protection de la santé physique et mentale de ses agents**<sup>[24]</sup>. Ce n'est pas une recommandation. C'est une obligation juridique, consacrée par le Code général de la fonction

---

[24]Article L. 136-1 du Code général de la fonction publique : « L'autorité compétente est chargée de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous son autorité. »

publique et par une jurisprudence administrative constante. Le Conseil d'État a confirmé à plusieurs reprises que cette obligation s'apparente à une **obligation de résultat**<sup>(25)</sup>.

Concrètement, l'employeur doit : évaluer les risques, y compris psychosociaux, et les consigner dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)<sup>(26)</sup> ; mettre en œuvre une prévention primaire, c'est-à-dire agir sur les causes<sup>(27)</sup> ; consulter les représentants du personnel ; et enquêter en cas de signalement. Proposer un numéro vert ne constitue pas une politique de prévention primaire.

## Les outils de l'action syndicale

Le droit existe. Encore faut-il le faire vivre. C'est là qu'intervient l'action syndicale – non pas comme un supplément, mais comme la condition même de l'effectivité des droits.

**En formation spécialisée (F3SCT).** C'est le terrain premier. Les représentants FNEE-CGT en F3SCT peuvent exiger la mise à jour du DUERP, demander des enquêtes sur les conditions de travail, alerter sur des situations de danger grave et imminent, et formuler des propositions de prévention que l'administration est tenue d'examiner.

**Le droit d'alerte.** Lorsqu'un représentant du personnel constate un danger grave et imminent pour la santé ou la sécurité des agents, il peut déclencher un droit d'alerte qui oblige l'administration à mener une enquête

---

[25]CE, 6 novembre 2013, n° 350426. Voir également CE, 24 novembre 2006, n° 256313.

[26]Article R. 4121-2 du Code du travail, applicable à la fonction publique par renvoi du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié, art. 2-1.

[27]Accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, point 2.2.

immédiate<sup>(28)</sup>. Ce droit est sous-utilisé dans la fonction publique. Il ne devrait pas l'être.

**Le droit de retrait.** Tout agent a le droit de se retirer d'une situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé<sup>(29)</sup>. Ce droit est individuel, mais il peut s'exercer collectivement. Son exercice ne peut donner lieu à aucune sanction ni retenue de salaire.

**L'accompagnement individuel.** Le syndicat n'est pas seulement une force collective. Il est aussi, au quotidien, un recours pour l'agent en difficulté. Accompagnement dans les entretiens, aide à la rédaction de signalements, orientation vers le médecin de prévention, conseil juridique<sup>(30)</sup>.

**Le recours contentieux.** Quand le dialogue social ne suffit pas, il reste le droit. Les organisations syndicales peuvent saisir le tribunal administratif pour contester des décisions de réorganisation ou engager la responsabilité de l'administration<sup>(31)</sup>.

## Ce que nous portons

Au-delà des outils juridiques, la FNEE-CGT porte une revendication de fond : **le travail doit être remis au centre du débat**. Yves Clot plaide pour ce qu'il appelle une « dispute professionnelle »<sup>(32)</sup> : un espace où ceux qui font le travail puissent dire comment il devrait être fait, contester les organisations qui l'empêchent, et reconquérir le pouvoir d'agir.

---

[28]Articles 5-6 et 5-7 du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié.

[29]Article L. 4131-1 du Code du travail, applicable aux fonctionnaires par renvoi.

[30]Christophe Dejours, Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Seuil, 1998.

[31]Voir par exemple les recours engagés contre les lignes directrices de gestion et les réorganisations de services déconcentrés au sein de nos périmètres ministériels.

[32]Yves Clot, Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, La Découverte, 2010, en particulier le chapitre « Le travail, un opérateur de santé ».

**Nous revendiquons** : des effectifs à la hauteur des missions ; des organisations du travail discutées avec ceux qui travaillent ; une prévention des RPS qui s'attaque aux causes organisationnelles ; la fin de la précarisation systématique et la titularisation des contractuels ; le respect effectif des prérogatives des F3SCT ; un droit de regard des agents sur les outils numériques.

Ces revendications ne sont pas des utopies. Ce sont des droits, des obligations légales, des engagements pris par l'employeur. Nous les rappelons. Et quand il faut, nous les imposons.





## LE MOT DE LA FIN : RIEN N'EST JOUÉ

Ce numéro d'*Impulsion* n'avait pas vocation à vous apprendre ce que vous vivez. Vous le savez mieux que quiconque. Il avait pour ambition de le nommer, de l'analyser, et de montrer que votre souffrance – quand elle existe – n'est ni une faiblesse ni une fatalité. Elle est le produit d'un système. Et un système, ça se combat.

### Ce que le NPM veut vous faire oublier

Le New Public Management repose sur un pari implicite : que les agents finiront par s'habituer. Que la surcharge deviendra la norme. Que les réorganisations permanentes effaceront jusqu'au souvenir d'un autre fonctionnement possible. Que l'isolement découragera toute contestation.

Danièle Linhart a décrit ce processus : la « modernisation » managériale ne cherche pas seulement à transformer l'organisation du travail – elle cherche à **transformer les agents eux-mêmes**, à les dépouiller de leur mémoire professionnelle, de leurs repères collectifs, de leur capacité à dire « avant, on faisait autrement, et ça marchait »<sup>[33]</sup>. Un agent sans mémoire est un agent sans résistance.

C'est pourquoi le simple fait de se souvenir est déjà un acte politique. Se souvenir que les services fonctionnaient avec des effectifs suffisants. Se souvenir que le travail avait du sens quand on avait le temps de le faire

---

[33]Danièle Linhart, *La Comédie humaine du travail*, Érès, 2015. Voir en particulier les chapitres consacrés à la « déprofessionnalisation » des agents publics.

correctement. Se souvenir que les collectifs existaient, et qu'ils protégeaient. Se souvenir que le service public n'a pas toujours été géré comme une start-up en difficulté.

## Ce que nous savons

Nous savons que le service public a besoin de vous – de votre expertise, de votre engagement, de votre connaissance du terrain et des usagers. Aucun algorithme, aucun « process », aucun tableau de bord ne remplacera le jugement d'un agent qui connaît son métier et les gens qu'il sert.

Nous savons aussi que vous êtes fatigués. Que beaucoup d'entre vous tiennent par conscience professionnelle, par loyauté envers les collègues, par attachement au service rendu – et que cette loyauté est précisément ce que le système exploite<sup>(34)</sup>.

Mais nous savons une troisième chose, que le NPM aimerait vous faire oublier : **vous n'êtes pas seuls**. Pas seuls dans votre bureau, même si l'organisation vous y pousse. Pas seuls dans votre souffrance, même si elle se vit en silence. Pas seuls face à l'administration, même si elle compte sur votre isolement.

## Et maintenant ?

Ce numéro d'*Impulsion* est un outil. Il est fait pour circuler. Faites-le lire à vos collègues – y compris ceux qui pensent que « c'est comme ça » et que « ça ne changera pas ». Parlez-en en pause, en réunion d'équipe, en section syndicale.

Le prochain numéro d'*Impulsion* reviendra sur les stratégies concrètes de résistance et de reconquête du travail. Il s'adressera à toutes et tous – agents,

---

[34]Christophe Dejours, Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, Bayard, 1980 (rééd. augmentée 2000).

militants, élus du personnel – parce que ce combat est le même pour tout le monde.

D'ici là, une chose est certaine : rien n'est joué. Le NPM n'a pas gagné. Il a abîmé beaucoup de choses, mais il n'a pas réussi à briser ce qui fait le cœur du service public : des agents qui tiennent à leur métier et qui refusent, malgré tout, de mal faire leur travail. C'est sur cette résistance-là – quotidienne, silencieuse, obstinée – que nous construisons. Yves Clot écrit que la santé au travail ne consiste pas à « protéger les travailleurs contre le travail » mais à leur permettre de « se reconnaître dans ce qu'ils font »<sup>(35)</sup>. C'est exactement ce que nous voulons.



---

[35]Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010, p. 168.



AUTISME HIGHER  
SHEANA MICHELLE GONZALEZ

TRIGONOMETRIA

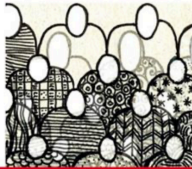


## LECTURES MILITANTES

Danièle Linhart

### La comédie humaine du travail

De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale



### Quand le capital met l'humain en scène

La Comédie humaine du travail de Danièle Linhart

*Danièle Linhart, La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, Érés, coll. « Sociologie clinique », 2015, 158 p.*

Nous vivons une époque paradoxale. Jamais le discours patronal n'a autant parlé de « l'humain », de « bienveillance », d'« épanouissement au travail » ; jamais, simultanément, la souffrance au travail n'a

atteint de tels niveaux, produisant burn-out, dépressions, et parfois la mort. Comment rendre intelligible cette contradiction apparente ? Comment comprendre que la rhétorique humaniste du management contemporain puisse coexister avec la multiplication des risques psychosociaux, les vagues de suicides dans les entreprises publiques et privées, l'épuisement généralisé de celles et ceux qui font tourner les services ? C'est précisément à cette question, décisive pour le mouvement syndical, que répond Danièle Linhart dans son ouvrage *La Comédie humaine du travail*, publié en 2015 aux éditions Érés et distingué par le Prix de l'Écrit Social.

Danièle Linhart, sociologue du travail, directrice de recherches émérite au CNRS, poursuit dans cet ouvrage un travail de plusieurs décennies consacré à l'analyse des transformations de l'organisation du travail et de leurs effets sur les salariés. De *Travailler sans les autres ?* (2009) à *Pourquoi travaillons-nous ?* (2008), son œuvre constitue un apport majeur à la compréhension des mécanismes par lesquels le capital organise, génération après génération, la dépossession des travailleurs. Avec *La Comédie humaine du travail*, elle franchit un pas supplémentaire en démontant le ressort fondamental du management dit « humaniste » : derrière le masque de la sollicitude, se perpétue la même logique de domination que celle inaugurée par le taylorisme.

### Le management « humaniste » : une idéologie au service de la domination

La thèse de Linhart peut se formuler avec une clarté qui doit nous interpeller en tant que militants syndicaux : taylorisme et management moderne partagent un même objectif stratégique – la disqualification des métiers, de la professionnalité et de l'expérience des salariés – mais l'atteignent par des voies opposées en apparence. Là où Taylor réduisait l'ouvrier à un rouage mécanique, un exécutant passif astreint à la stricte conformité des modes opératoires, le management contemporain fait appel à la subjectivité entière du salarié, à sa personnalité, à ses émotions, à son désir de réalisation personnelle. Déshumanisation d'un côté, sur-humanisation de l'autre : deux stratégies qui convergent vers le même point, celui de la soumission du travailleur aux objectifs déterminés par les directions.

Cette analyse mérite que nous nous y arrêtions. Car elle éclaire d'un jour nouveau ce que nous constatons quotidiennement dans nos ministères, dans nos directions, dans nos services : la prolifération des dispositifs de « qualité de vie au travail », des « cellules d'écoute », des « baromètres sociaux » – autant d'instruments qui prétendent prendre soin de l'agent tout en

poursuivant, sans trembler, les réorganisations permanentes, les suppressions de postes, le démantèlement des collectifs de travail. Linhart démontre que cette contradiction n'en est pas une : la sollicitude affichée n'est pas un correctif apporté à la brutalité managériale, elle en est la condition de possibilité. C'est *parce que* l'on prétend s'occuper de l'humain que l'on peut démanteler ce qui le protégeait en tant que professionnel.

### De Taylor à l'« entreprise libérée » : une continuité masquée

La force de l'ouvrage réside dans l'établissement d'une filiation idéologique précise entre les doctrines gestionnaires qui se sont succédé depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle. Linhart relit Taylor et Ford non comme des figures archaïques d'un capitalisme révolu, mais comme les fondateurs d'une rationalité gestionnaire qui se réinvente constamment en renommant ses principes. Taylor, rappelle l'auteure, se présentait déjà en bienfaiteur de l'humanité : la science du travail était censée réconcilier les intérêts des patrons et des ouvriers, annulant la lutte des classes au profit d'une harmonie fondée sur la productivité. Ford, de son côté, légitimait la discipline du convoyeur par une politique salariale « généreuse », supposant que cinq dollars par jour suffisaient à faire de l'ouvrier le complice enthousiaste de sa propre exploitation.

Nous retrouvons ici, avec une remarquable constance historique, le même procédé idéologique que Gramsci identifiait dans les mécanismes de l'hégémonie bourgeoise : la capacité de la classe dominante à présenter ses intérêts particuliers comme l'intérêt général, à transformer la contrainte en consentement, la domination en évidence. Ce que Linhart ajoute à cette grille d'analyse, c'est la démonstration concrète de la manière dont le management contemporain recycle, sous des appellations séduisantes, des pratiques centenaires de dépossession. Les « nouvelles méthodes » ne sont jamais que les anciennes réinventées, et la critique est systématiquement désamorcée par son imputation à des façons de faire déjà dépassées. L'auteure raconte

avec une ironie mordante comment des cadres d'Orange sont venus la remercier pour une intervention sur la souffrance au travail, tout en lui expliquant que ces problèmes appartenaient désormais au passé puisque les méthodes de management avaient, depuis, évolué.

### La « précarisation subjective » : concept clé pour nos luttes

C'est dans la troisième partie de l'ouvrage que Linhart développe le concept qui nous semble le plus directement opératoire pour notre activité syndicale : celui de **précarisation subjective**. De quoi s'agit-il ? Le management moderne ne se contente plus de précariser objectivement les salariés par la menace du chômage ou la multiplication des contrats atypiques. Il organise une déstabilisation intérieure, un sentiment permanent d'inadéquation et d'insécurité, y compris chez des agents titulaires, protégés par leur statut. Le changement permanent – restructurations, réorganisations, nouvelles procédures, mobilités forcées – n'est pas un accident de parcours : il est le levier même de la domination managériale.

Comment ne pas reconnaître là, trait pour trait, ce que subissent nos collègues dans les services de l'Équipement, de l'Environnement, des Transports ? Les restructurations incessantes – de la RGPP à la réforme de l'OTE, des DREAL aux DDTM, de la déconcentration à la décentralisation et retour – produisent exactement cet effet de précarisation subjective que décrit Linhart. Lorsque tout bouge en permanence, lorsque les repères professionnels sont détruits avant même d'avoir été stabilisés, les agents perdent pied. Ils se retrouvent dans une situation d'apprentissage perpétuel, toujours obligés de s'adapter, privés de la sérénité que confère la maîtrise de son métier. Et c'est précisément là que le piège se referme : déstabilisés, les agents se raccrochent aux procédures, aux normes, aux indicateurs imposés par le New Public Management, faute de pouvoir s'appuyer sur leur expérience et leurs collectifs de travail démantelés.

### ► Les chiffres qui accusent – RSU 2024 de nos ministères

Les données du Rapport Social Unique 2024 des ministères de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires vérifient point par point la thèse de Linhart. Derrière les discours sur le « bien-être au travail », voici ce que disent les chiffres :

- Suppressions de postes : – 750 ETP en trois ans – la saignée continue, les missions restent
- Heures supplémentaires : 923 602 heures en 2024, dont 795 639 effectuées par les seuls agents de catégorie C (196h/agent/an en moyenne)
- Compte Épargne Temps : 1 085 419 jours stockés (+ 20 % en deux ans) – un million de jours de congés non pris, faute de pouvoir s'absenter
- Absentisme santé : Un agent sur trois absent pour raisons de santé au cours de l'année
- Attractivité : 42 % des postes ouverts au concours sans candidature – quand le ministère ne parvient même plus à recruter
- Accidents de service : Alerte dans les DIR : 67 % des accidents, 2 décès
- Conflictualité : 45 grèves en 2024, soit + 73 % – quand la souffrance se transforme en colère

Linhart parle de la « souffrance sans limite quand il n'y a pas la professionnalité pour protéger l'humain au travail ». Ces chiffres en sont la traduction comptable.

L'individualisation est au cœur de ce dispositif. Linhart montre avec précision comment la mise en place, à partir du milieu des années 1970, des entretiens individuels, des primes au mérite, de l'évaluation personnalisée des performances a progressivement dynamité les solidarités collectives. Ce

qui est en jeu, et nous le mesurons chaque jour dans nos permanences syndicales, c'est la destruction systématique du collectif de travail comme espace de résistance, d'entraide, de transmission des savoirs professionnels. Quand l'agent est renvoyé à sa seule condition d'individu « humain », avec ses fragilités, ses émotions, ses « besoins de reconnaissance », il est dépouillé de ce qui le protégeait : son métier, son expertise, son appartenance à un collectif porteur de valeurs et de règles partagées. La professionnalité constituait un rempart entre le soi intime et le salarié au travail. En la supprimant, le management met l'individu à nu face à l'employeur.

### Quand la souffrance devient « échec personnel » : une dépolitisation du travail

L'une des conséquences les plus redoutables de cette sur-humanisation, et Linhart la décrit avec une lucidité qui doit servir d'avertissement, est la psychologisation des rapports de travail. En traitant le salarié comme une personne et non comme un professionnel titulaire d'un rôle et d'une expertise, le management déplace le terrain du conflit : ce qui était une question d'organisation du travail, de moyens, de conditions d'exercice – bref, une question politique – devient une question individuelle, psychologique, presque thérapeutique. L'agent en difficulté n'est plus la victime d'une organisation pathogène : il est quelqu'un qui « ne sait pas gérer son stress », qui « doit travailler sur lui-même », qui « a besoin d'un accompagnement ». La souffrance, au lieu d'être renvoyée à ses causes structurelles, est intériorisée comme un échec personnel.

Nous reconnaissons là le fonctionnement exact du New Public Management tel qu'il sévit dans nos administrations. Quand un agent d'un parc national, confronté à la réduction drastique de ses moyens, à l'impossibilité de remplir ses missions de protection de la biodiversité, à la pression des indicateurs de performance, finit par craquer, on lui propose un numéro vert, une consultation avec un psychologue du travail, un « plan d'accompagnement personnalisé ». Mais on ne remet jamais en cause la

rationalité budgétaire qui a produit cette situation. La « bienveillance » managériale fonctionne ici comme un écran de fumée : elle individualise ce qui est collectif, elle psychologise ce qui est politique, elle naturalise ce qui est le produit de choix idéologiques.

### ► Paroles d'agents – La « comédie humaine » au quotidien

Récits typifiés à partir de situations réelles, documentées par les représentants du personnel FNEE-CGT. Les prénoms ont été changés.

#### *Nathalie, 52 ans, adjointe administrative en DDT*

« En 2019, on était onze dans le service. Aujourd'hui on est six, pour les mêmes missions. Deux départs en retraite non remplacés, un poste supprimé dans la réorganisation, deux collègues en arrêt longue durée. Moi je fais l'ADS et l'urbanisme depuis la fusion des deux unités. On m'a dit que c'était de la 'polyvalence enrichissante'. En vrai, j'instruis des dossiers dont je ne maîtrise pas toute la réglementation, et ça m'empêche de dormir. J'ai peur de faire une erreur. Avant, il y avait des gens pour me répondre. Maintenant il n'y a plus personne. » – Nathalie

→ Ce que Linhart nomme la disqualification de la professionnalité : Nathalie sait ce qu'il faudrait faire mais ne le peut plus. Sa peur n'est pas un trait de personnalité : c'est la réponse d'une professionnelle placée dans des conditions anormales.

#### *Karim, 34 ans, contractuel en DREAL*

« Je suis en CDD de trois ans, renouvelé une fois. Six ans dans le même service, sur des dossiers ICPE que personne d'autre ne suit. Mon chef m'a dit : 'Tu es indispensable.' Mais au moment du renouvellement, j'ai passé trois mois sans savoir si j'allais rester. Trois mois pendant lesquels j'ai continué à

travailler normalement. Personne à la DRH ne répondait. Je n'ai pas osé relancer – quand on est contractuel, on ne fait pas de vagues.» – Karim

→ La précarisation subjective selon Linhart : même « indispensable », Karim vit dans l'anxiété du non-renouvellement. L'insécurité produit de la docilité.

### *Philippe, 57 ans, technicien en DIR*

« J'entretenais 45 kilomètres de route nationale. Je connaissais chaque virage, chaque point noir. Après la réorganisation, on m'a affecté à un nouveau secteur que je ne connaissais pas, et on m'a donné un logiciel de suivi à remplir pour chaque intervention. Je passe plus de temps devant l'écran que sur le terrain. Ma hiérarchie me dit que c'est « la modernisation ». Moi j'appelle ça perdre mon métier.» – Philippe

→ Linhart écrit que le management dépossède les agents de leurs savoirs par le changement permanent, puis leur impose des procédures standard en remplacement de l'expérience. Philippe en est l'illustration exacte.

### ► DDT de Haute-Loire, 2 décembre 2024 – Quand la « comédie humaine » tourne au drame

Le 2 décembre 2024, un agent de la DDT de Haute-Loire, 35 ans de service, commet un acte de désespoir sur son lieu de travail. Le rapport de la Commission d'Enquête Collective Paritaire (CECP) constituée, à lui seul, une vérification empirique de la thèse de Linhart.

### **La dépossession professionnelle**

De juillet 2023 à début 2024, aucun échange entre l'agent et l'administration sur l'avenir de ses missions. Six mois de silence. Puis, quand

la direction daigne enfin s'intéresser à son cas, c'est pour lui imposer une réaffectation comme « seule option disponible ». Le rapport reconnaît que son attachement professionnel a été « sous-estimé, voire mal compris » par la hiérarchie. Nous disons : il a été méprisé. C'est exactement ce que Linhart décrit : quand le management ne voit dans un agent qu'une ressource humaine déplaçable, il nie la dimension identitaire et protectrice de la professionnalité.

### **La destruction du collectif**

Le rapport est accablant : des collègues et des encadrants avaient observé « une lassitude physique et morale » chez cet agent. Et alors ? Rien. Aucune alerte efficace, aucune médiation. Le 18 novembre, l'agent agresse verbalement un collègue – signal d'alarme évident. Réponse de l'administration : une visite médicale programmée pour le 20 décembre. Deux semaines trop tard. Là où un collectif de travail vivant aurait pu porter l'alerte, il n'y avait qu'un milieu atomisé où, selon le rapport lui-même, « on laisse pourrir des situations ».

### **La sur-humanisation comme alibi**

Le portrait dressé par la CECP est celui d'une structure en déshérence : turnover de direction tous les deux ans, sentiment de concurrence entre services, traitement inégalitaire, communication par rumeurs, encadrants non formés aux situations difficiles, acteurs de prévention méconnus voire évités. Pourtant, rien ne manquait sur le papier : baromètres sociaux, indicateurs RPS, cellules d'écoute existaient formellement. Tout l'appareillage de la « bienveillance » était en place. Mais comme le démontre Linhart, ces dispositifs ne sont pas faits pour protéger les agents : ils sont faits pour dédouaner l'institution.

La FNEE-CGT est intervenue au Comité Social d'Administration pour exiger un suivi des préconisations du rapport et poser la question qui fâche : où était la tutelle ministérielle pendant que cette situation se dégradait ?

## Reconquérir la professionnalité : un enjeu syndical fondamental

La conclusion de Linhart ouvre des perspectives qui résonnent directement avec nos combats. Pour se sortir du piège de la sur-humanisation managériale, les travailleurs doivent se réaffirmer comme des professionnels autonomes, experts de leur travail, formant des collectifs organisés, et non comme des individus isolés investis « personnellement » dans leur activité. Il faut, écrit-elle, refuser de jouer la mascarade managériale, comme les OS se sont révoltés contre l'organisation taylorienne dans les années 1970.

Pour nous, à la FNEE-CGT, cette conclusion renforce une conviction que nous portons dans chacune de nos interventions : la défense des métiers, des qualifications, des règles de l'art, des savoir-faire construits par l'expérience n'est pas une revendication « corporatiste » comme veulent le faire croire les réformateurs libéraux. C'est une défense du travail lui-même, de son sens, de sa dignité. Défendre la professionnalité de l'agent de la DDE qui entretient le réseau routier, de l'inspecteur de l'environnement qui fait respecter la législation sur la biodiversité, du technicien météo qui produit des données fiables, c'est défendre le service public contre sa réduction à une logique comptable. C'est affirmer que le travail bien fait suppose des conditions, des moyens, des collectifs – et que le rôle du syndicat est précisément de se battre sur ce terrain.

La reconstruction des collectifs de travail, que Linhart appelle de ses vœux, est aussi le cœur de notre projet syndical. Car le collectif n'est pas un simple agrément social : il est le lieu où se transmettent les savoirs, où

s'élaborent les règles du métier, où se construisent les solidarités qui permettent de résister à l'arbitraire hiérarchique. Chaque restructuration qui atomise un service, chaque mobilité forcée qui déracine un agent de son environnement professionnel, chaque « méthode agile » qui déstabilise les repères collectifs, est une victoire de cette logique de domination par la précarisation subjective.

### Un livre-outil pour le mouvement syndical

*La Comédie humaine du travail* est de ces ouvrages qui arment intellectuellement le mouvement syndical. En 158 pages d'une écriture limpide, Danièle Linhart nous donne les clés pour déchiffrer la novlangue managériale qui envahit nos administrations. Elle nous aide à comprendre pourquoi la « qualité de vie au travail » version managériale n'est pas notre qualité de vie au travail ; pourquoi l'« autonomie » telle que la conçoit le New Public Management n'est pas l'autonomie professionnelle que nous revendiquons ; pourquoi la « reconnaissance » individualisée du mérite n'a rien à voir avec la reconnaissance des qualifications et de l'expérience que nous défendons.

Lire Linhart, c'est se doter d'une grille d'analyse qui permet de nommer l'adversaire et ses stratégies. C'est comprendre que la bataille du travail ne se joue pas seulement sur le terrain des salaires et de l'emploi, mais aussi – et peut-être d'abord – sur celui de l'organisation du travail, de la reconnaissance de la professionnalité, de la défense des collectifs. C'est, en somme, se donner les moyens de refuser la comédie – et d'exiger que le travail redevienne ce qu'il devrait être : une activité collective, maîtrisée, reconnue, au service de l'intérêt général.

***Ivan Candé***

***Secrétaire général, FNEE-CGT***



la  
cgt

FÉDÉRATION NATIONALE  
ÉQUIPEMENT  
ENVIRONNEMENT