



## Conseil syndical 14 et 15 novembre 2017

Il s'agissait d'un conseil de sections, le type de conseil où, tous les ans ou tous les ans et demi en moyenne, nous privilégions les expressions locales, renvoyant les questions nationales et de politique générale à d'autres séances.

Les sections suivantes étaient représentées : Administration centrale (Patricia Fleury, Blaise Chabanis), CNC (François Vohl, Sébastien Magnier), DRAC national (Philippe Brunet), DRAC Centre (Pascale Araujo, Solange Lazanne), DRAC ARA (Baïlla Aïssou), DRAC PdL (Nelly le Meur), INRAP national (Corinne Charamond), INRAP siège (Nariman Hatami), INRAP CIF (Sylvie Serre), ENSBA (Arnault Bossuyt), INHA (Stéphane Rouault), LRMH (Stéphanie Touron), MUCEM (Marina Zveguinzoff), Château de Pau (Robert Rodriguez-Montero), St-Germain-en-Laye (Marie-Hélène Thiault)

### Remonter aux mécanismes

Le risque des conseils de sections est qu'ils se transforment en une simple énumération de constats déprimants, où chacun rapporte des faits qui témoignent d'une ambiance de travail toxique et de directions toutes plus cruelles les unes que les autres, mais sans déboucher sur grand chose.

Du coup, nous avons tenté de modifier notre approche des situations locales en évitant de pointer les singularités stériles (« chez nous, c'est tellement particulier que des solutions valables ailleurs sont inapplicables ici »), et en essayant de discerner ce que ces situations ont en commun.

Dans le même mouvement, nous avons essayé de **remonter des symptômes observables** (désorganisation de services, pourrissement de situations, dialogue social alibi, etc.) **aux mécanismes qui les génèrent**.

### Vers des mandats de sections

L'idée proposée est de sortir des seules postures réactives (la direction agresse, on répond), pour tenter, dans une certaine mesure, de prendre l'initiative.

Idéalement, cela pourrait conduire à un mode de fonctionnement où chaque section serait capable de **se doter de mandats locaux, discutés en réunion de section entre tous les adhérents puis exposés dans le cadre du conseil syndical** pour discussion et validation nationale.

Qu'est-ce que le SNAC-FSU veut porter au Louvre, au CNC, à l'INRAP, au MUCEM, etc. ? Autrement dit, quelle est notre analyse de chaque situation locale et quel est notre objectif, notre stratégie, sur quoi souhaitons-nous engager le débat, et éventuellement la bataille, sans attendre que les sujets nous soient imposés par l'adversaire (représenté la plupart du temps – pas toujours – par la direction locale) ?

Telle était la proposition de départ de ces deux jours. Évidemment, il s'agit d'un processus au long cours, on ne va pas imaginer tout de go des mandats de sections. Mais **l'année 2018, marquée par le processus électoral, peut être un moment intéressant pour faire avancer ce chantier**. Quitte à « faire campagne », autant en profiter pour clarifier la manière dont on se présente et préciser ce qu'on propose.

## Déserts syndicaux

Une première constatation a traversé ces deux jours : nombre de nos sections vont plutôt bien, mais elles constituent un peu des exceptions dans un paysage où la norme est plutôt le désert syndical. Deuxième constatation : alors que nombre de services opérationnels arrivent à s'organiser syndicalement (FSU ou pas FSU, ce n'est pas la question ici), les services « stratégiques » - autrement dit les directions, la centrale - constituent le prototype du désert syndical : les AG intersyndicales rassemblent péniblement dix personnes et aucun syndicat n'y est sérieusement implanté. La poussée de l'UNSA aux dernières élections tient de l'activisme « machine à café » avec un niveau de discours : « vote pour moi je suis sympa ».

## 5 symptômes en Centrale

Merci à Patricia d'avoir, de l'intérieur, proposé quelques clés d'explication de cette apparente immaturité syndicale :

1 – **Indifférence par rapport aux missions.** On ne peut pas les intéresser en leur parlant de nos mandats « métiers » et des missions du ministère, ce n'est pas leur problème, ils sont là pour faire un job et ils le font quelles que soient les conditions. C'est un symptôme maintes fois constaté qu'il faudrait évidemment creuser un peu plus, en se posant la question de la part de posture d'auto-sauvegarde et de la part de vraie indifférence, mais c'est un fait, surtout au niveau du Secrétariat général (il faudrait aussi se poser la question de manière plus fine pour les « directions métiers »).

2 – **Ils n'ont aucune prise sur leur travail.** La moindre note passe par un circuit de validation de 25 signatures et, à chaque étape, on re-triture le texte. Résultat : le document final n'a à peu près rien à voir avec ce qui a été travaillé au départ. Et comme chacun ne voit qu'un tout petit bout de la chaîne, chacun est parfaitement dé-responsabilisé. Et ça vient de la tête, les deux maximes les plus en vogue à l'ENA semblant être : « Pas de vagues mon vieux, pas de vagues » et « Mon remplaçant verra ça », il est difficile de demander aux agents de se sentir responsables dans un contexte où la parcellisation de tâches conduit à un sentiment d'absurdité généralisée.

3 – **Ils sont interchangeables.** Du moins on le leur fait croire depuis des années. Les énarques (pas tous, mais quand même) se voulant eux-mêmes interchangeables et revendiquant cela comme une qualité, cette mentalité absurde tend à contaminer toute la chaîne. Etonnez-vous après ça qu'ils soient indifférents aux missions. Si, dans la mentalité de l'encadrement supérieur, être réellement impliqué dans une mission de service public est un signe de faiblesse ou de naïveté, ceux qui sont en dessous mais qui les côtoient tous les jours ont peu de chance d'échapper à leur cynisme si on ne remet pas tout ça à l'endroit.

4 – **Ils ne font pas confiance aux syndicats.** Donc, c'est raté pour remettre tout ça à l'endroit. Et ils ne font pas confiance pour une raison toute simple : une bonne partie d'entre eux est engagée dans le « dialogue social » du côté de l'administration, soit en discussion directe, soit pour préparer les dossiers. C'est normal, c'est leur boulot. Total, ils voient les coulisses, ils savent comment présenter un dossier pour enfumer la partie syndicale (c'est un métier, l'enfumage : « si tu t'y prends bien, ils n'y verront rien ») et ils savent aussi très bien que, généralement, tout est décidé d'avance. Évidemment, ils ne voient pas nos coulisses à nous, et ils ne se rendent pas forcément compte que nous ne sommes pas dupes, mais c'est une discussion qu'on pourrait avoir s'ils acceptaient de discuter. En attendant, nous passons à leurs yeux pour de gros naïfs et leurs chefs sont tout puissants, malhonnêtes mais tout puissants ; évidemment, ça ne donne pas envie.

5 – **Le travail n'est pas organisé.** Ce qui produit une activité en accordéon : des périodes de surcharge alternent avec des périodes de désœuvrement. Plus vicieux : ceux qui sont en « burn out » parce que la période de surcharge s'éternise côtoient ceux qui sont en « bore out » parce que qu'on ne leur donne rien à faire. Les premiers partent en vrille et se payent une hypertension à 25/12, les seconds finissent par crever de honte de voir les collègues se tuer au travail pendant qu'ils jouent au tarot. Tip top pour l'ambiance de travail et l'esprit d'équipe, tout ça ! De toute façon, les équipes c'est ringard, vive le mode projet.

On pourrait continuer, par exemple en décrivant la violence managériale engendrée par le système. Au hasard : le patron totalement dépassé qui ne fait pas son boulot mais qui fait celui de ses

subordonnés, qui du coup n'ont plus rien à faire. Ou encore : le patron pointilleux qui fait refaire le document parce qu'il est en Times 12 alors qu'il devrait être en Arial 11, de l'absurde total. La centrale regorge de joyeusetés de cet acabit et les agents ont l'air de ne plus s'intéresser qu'à la cantine, pour le reste, ils ont baissé les bras.

## Réponses syndicales et amplification du modèle

Deux réponses sont possibles :

1 – On ne va pas leur parler « missions », ils s'en fichent, on verra plus tard. Pour le moment, on va leur parler d'organisation du travail.

2 – On va évoquer avec eux des cas très proches de ce qu'ils vivent où une organisation des agents été possible et a commencé à porter ses fruits, le problème étant, comme d'habitude, de leur faire comprendre que **le syndicat est une forme d'organisation qu'ils peuvent utiliser pour reprendre un peu le contrôle sur leur travail, et non une entité plutôt ringarde et totalement extérieure à eux.**

Même si la centrale représente un condensé des problèmes managériaux, on les rencontre également ailleurs, parfois même à un degré plus avancé, ce qui permet de faire un pont entre un désert syndical comme la Centrale et des lieux où nous sommes mieux implantés.

D'une manière générale, les services centraux des gros EP (l'INRAP notamment) se reconnaissent assez facilement dans les descriptions qui peuvent être faites des services centraux du ministère. Le fait d'avoir monté une nouvelle section au siège de l'INRAP peut donner des éléments quant à la marche à suivre dans d'autres déserts. La naissance de la section « siège » a été précipitée par un tour de vis managérial extrêmement brutal, mais elle a été possible grâce à des années de compagnonnage amical et militant avec les sections des services opérationnels. Comme pour les agents des Bons Enfants, **le déclic est atteint lorsque se fait jour l'idée que le travail syndical peut apporter quelque chose dans la vie des services mais aussi que, réciproquement, ces services peuvent apporter quelque chose d'original et de neuf dans l'élaboration syndicale.** En l'occurrence, la section « siège » de l'INRAP s'étant constituée dans un premier temps autour du service de communication de l'institut, une réflexion sur les rapports entre communication et syndicat est en train de se nouer, à la fois dans le sens d'une défense syndicale des métiers de la communication et, d'autre part, à travers une réflexion sur la communication syndicale, les deux axes excédant de loin le périmètre de l'INRAP.

## Directions hors sol

Certains traits de la catastrophe organisationnelle de centrale se retrouvent presque à l'identique dans quantité de services, y compris des services opérationnels, ce qui apparaît comme un phénomène relativement récent. Ainsi, **l'amplification des circuits de validation et la complexification des chaînes de décisions** où chaque échelon, en particulier les échelons supérieurs, semble avoir pour principal souci de se couvrir, se rencontre de manière caricaturale dans les DRAC, en particulier dans les DRAC fusionnées. Le nouvel empilage hiérarchique dû à l'apparition des pôles et la complexité de la mise en place des délégations de signature ont, entre autres facteurs, amené une situation aussi absurde et inconfortable que celle de la centrale. Et tout cela se met en place sur fond de réduction progressive des effectifs et d'accroissement des inégalités de traitement entre le commun des agents et des **directions de plus en plus repliées sur elles-mêmes, ressenties pas les services comme coupées des réalités et préoccupées uniquement de leur propre carrière.** Logique, donc, que la sensation d'étouffement devienne le lot commun de la plupart des agents, en centrale ou non.

## Désorganisation... et décor de surface

A l'aboutissement de ce processus, la thématique de la désorganisation radicale des services a été repérée aussi bien à l'ENSBA qu'au MUCEM ou dans certaines DRAC : plus personne ne sait où il est, l'organigramme officiel se double de toute une panoplie de procédures informelles qui contournent les lignes hiérarchiques. Inutile de dire que les équipes se retrouvent complètement éclatées, chaque agent étant renvoyé à son destin individuel.

Dans certains cas - le MUCEM est champion dans le domaine - ce paysage désolé est joliment re-décoré par la direction qui fait tout pour faire plaisir aux personnels. Entendons-nous : elle les

massacre à coup de déni permanent de reconnaissance (au MUCEM, comme au Louvre d'ailleurs, les conservateurs et les autres scientifiques ont très bien compris qu'ils ne servent plus à rien), mais elle achète la tranquillité en leur proposant des cours de yoga. C'est la tendance générale qui se répand depuis dix ans : on fiche en l'air les équipes et les missions et on réunit les agents en séminaire pour les aider à donner du sens à leur travail.

Face à ça, il y a syndicats et syndicats. Sud, avec son merveilleux don pour le protéiforme, adopte parfois des postures assez caricaturales : au MUCEM toujours, Sud se confond globalement avec l'association du personnel, les cours de yoga, c'est eux (attention : ailleurs, comme à l'ENSBA, Sud se comporte comme un vrai syndicat, il n'y a pas fatalité).

La position du SNAC consiste à refuser ce type de politique, on combat l'aliénation et on cherche à en démonter les mécanismes, **on n'essaye pas de rendre une situation odieuse un peu moins inconfortable en apprenant aux gens à gérer leur stress**. C'est une de nos « marques de fabrique » garanties par nos mandats nationaux. Encore faut-il, et c'est l'enjeu de la période qui s'ouvre, adapter ce point de vue au plus près des réalités locales, ce qui signifie le plus souvent prendre à bras le corps l'analyse de l'organisation (ou de la désorganisation), en un mot : parler du travail.

### « Individualisme »

C'est un des mots qui est revenu le plus souvent au cours des deux jours. C'est un constat, un mouvement, une mode : l'évolution néo-libérale de la société détruit les solidarités et laisse sur le carreau des individus voués à la consommation et à la concurrence généralisée.

Du coup, appliquée à nos services, toute la panoplie de lutte contre le mal-être, la souffrance, les « RPS », etc., de nos grands sachants est essentiellement composée de gadgets destinés à permettre à l'individu de s'armer contre cet environnement hostile, sans jamais interroger les facteurs qui produisent, au jour le jour, cet environnement. « Apprenez à gérer votre stress » ou « participez à l'enquête RPS commanditée par la direction », c'est tout un, la solution sera au pire comportementale, au mieux psychologique, dans tous les cas individuelle.

### DRAC Centre, une démarche originale

C'est le grand mérite de l'expérience menée à la DRAC Centre que d'avoir rompu avec ces nunucheries institutionnelles. Dans un contexte de désorganisation complète et sous la coupe d'une direction hyper-dingue, les agents ont, collectivement, refusé de continuer à participer à la démarche anti-RPS commanditée d'en haut.

En lieu et place, ils ont exigé, via le CHSCT, une vraie enquête centrée sur le travail et son organisation, menée par leur propre soin et non par des « experts », avec l'appui méthodologique d'une sociologue des organisations (que certains d'entre vous connaissent). On est presque au bout de la démarche, il va falloir maintenant passer à des plans d'action négociés, ce qui suppose évidemment un certain rapport de force si on ne veut pas que tout ce travail soit, comme d'habitude, enterré. D'ores et déjà, des pistes très précises d'organisation se dessinent service par service et, surtout, les agents ont repris un peu de confiance, en eux-mêmes et les uns dans les autres.

Résultat inattendu (en fait, pas tout à fait inattendu mais pas explicitement prévu) : une fois qu'on a bien analysé tout ce qui concerne le travail, ce qui reste et qui résiste, c'est tout simplement les « comportements inappropriés » (j'adore cet euphémisme) de certains agents, notamment de direction. Moralité : quand le caractère toxique d'une direction est produit par la mauvaise organisation du travail, par exemple quand des agents se retrouvent coincés dans des rôles de harceleurs/harcelés, on peut estimer raisonnablement qu'un travail en profondeur sur l'organisation va arranger bien des choses. Mais lorsque de vrais dingues se cachent derrière la désorganisation (qu'ils contribuent à créer au passage) pour flinguer leur monde sans être repérés, on peut aussi s'attendre à ce qu'une bonne analyse de l'organisation les laisse à découvert sans camouflage possible. D'une pierre deux coups.

### C'est souvent la faute des directions

On va donc de-briefier tout ça en CHSCTM. Si la démarche pouvait se généraliser, on a tous des idées de services ou d'établissements où une démarche participative, qui parle de l'orga et pas d'autre chose, pourrait remettre les choses un peu d'aplomb. Dans bien des cas, le problème vient de la direction. On n'arrête pas de répéter à la ministre et à son cabinet que, dans un contexte aussi fortement hiérarchique que notre ministère, le choix des encadrants est déterminant et qu'en mettant

la mauvaise personne à la direction d'un service, on fiche l'équipe en l'air et on anéantit en un mois des années de travail. Et on est bien conscients d'un problème : ils n'arrivent pas à trouver des gens qui soient à la fois compétents sur le plan du contenu et bon managers. Pire : on finit par se dire que, pour accepter certains postes au ministère de la culture actuellement (DRAC dans certaines régions, par exemple), il faut être soit vraiment dingue et mégalo au départ, soit habité d'un très grand sens du sacrifice. Une illustration parmi bien d'autres nous vient du LRMH : il y avait quelqu'un de très bien qui aurait pu postuler mais qui ne l'a pas fait, craignant de ne pas être à la hauteur. Total : a postulé quelqu'un qui ne craignait pas du tout de ne pas être à la hauteur, et qui avait franchement tord de ne pas le craindre...

## **Mais pas toujours**

La direction (locale) n'est pas toujours la cause de tout, cela serait trop facile. Il est des cas où certains agents, présents depuis la nuit des temps, se sont entièrement approprié l'établissement pour leur propre bénéfice en forçant un peu le trait puisque, à les entendre, leur demander de travailler revient à les harceler. Cela se passe à plusieurs endroits du ministère et, à chaque fois, un syndicat (pas forcément toujours le même) est instrumentalisé pour défendre bec et ongles des avantages « acquis par les luttes » (en y regardant de plus près : venir travailler quand ça les arrange et ne pas faire ce qu'ils n'ont pas envie de faire puisque de toute façon : « travailler c'est collaborer », alors...). Résultat : le travail, qui doit quand même être fait, retombe sur les collègues et la direction locale, absolument pas appuyée par le ministère, finit par jeter l'éponge. Résultat à plus long terme : le ministère peut se révéler ravi de laisser pourrir la situation car à l'occasion, si encadrer se révèle trop compliqué, on peut toujours externaliser. Cela pend clairement au nez de quelques SCN qu' « Action publique 2022 » a prévu d'intégrer à des EP. En tout cas, faire du syndicalisme, c'est aussi veiller à ce que l'action syndicale ne couvre pas du parasitisme. On sait que c'est souvent un problème incroyablement délicat et complexe et qu'il faut commencer par se demander ce qu'on leur propose d'autre et en quels termes mais, dans certains cas toutefois, c'est clair comme de l'eau des Pyrénées.

## **La violence managériale, toujours, et la riposte**

A chaque réunion du conseil, le répertoire des violences managériales occupe une bonne partie des débats. On a, par le passé, commencé à établir une typologie de ces violences. Ce travail continuera car mettre des mots sur ces mécanismes, même si on est un peu dans le tâtonnement, est extrêmement bien reçu par les collègues. Au cours des deux jours, c'est la thématique de la temporalité qui est revenue à plusieurs reprises : comment les directions misent sur le pourrissement, font traîner les dossiers. Comment aussi, on l'a vu plus haut, les rythmes annuels de services entiers sont tellement désorganisés qu'ils rendent les gens malades.

Nous avons un rôle, dans tout cela : expliquer aux collègues qu'il n'y a pas de fatalité, que ce qu'ils ressentent est le résultat de mécanismes délirants qu'il est possible de mettre à jour, et qu'à partir de là il est possible de s'en dégager, qu'on a beaucoup plus de choix qu'on ne le pense si on arrête de vouloir résister tout seul dans son coin en serrant les dents et qu'on accepte, dans un premier temps, d'en parler.

Les directions de l'INRAP, de l'INHA et du CNC sont hyper violentes, celle du MUCEM donne dans la tyrannie douce, celle de l'ENSBA est aux fraises et la moitié des DRAC ont tourné dingues. On sait tout ça, mais on sait aussi qu'à chaque fois, et de mieux en mieux, on trouve des solutions pour rendre coup pour coup et même, dans certains cas, pour prendre l'initiative. Nous allons continuer à mettre en commun nos méthodes, à programmer des stages de formation syndicale (comme celui sur le « syndicalisme en milieu hostile »). Nous allons continuer à suivre, à soutenir et faire connaître les combats locaux : celui mené à l'ENSBA pour défendre les employés de l'entreprise de nettoyage contre les agressions racistes dont ils font l'objet, celui de la DRAC Centre, celui des archéos pour défendre le pôle public, celui du CNC contre les crocodiles et contre un déménagement qui va les entasser à 5 m<sup>2</sup> par agent, et tous les autres...

Pour relayer et renforcer tous ces combats, nous devons intensifier nos écritures : il faut communiquer, dire ce que nous faisons, en particulier quand ça marche et il faut aussi, comme suggéré plus haut, formaliser des mandats de sections. Si, au conseil de printemps, les sections pouvaient venir avec une première écriture de ces mandats, à porter au débat, nous serions beaucoup mieux armés pour la suite.