

Un nouveau Directeur Général sera probablement nommé l'automne prochain. Selon des sources (non confirmées), l'intérim serait assuré par M. Jacques VALEIX, chef de l'Inspection Générale. Chez les hauts-fonctionnaires, il est de coutume de ne pas juger l'action de son prédécesseur, et encore moins de la remettre en cause. Nous lui épargnerons ce douloureux exercice. Outrecuidance ? Peut-être, mais la situation est tellement catastrophique sur le plan social qu'une hésitation devient coupable. Il y a plus que urgence. C'est une priorité.

BILAN SOCIAL DU DERNIER "SEPTENNAT"

En quittant l'Office National des Forêts, le précédent Directeur Général nous a légué un testament. Nous avons donc procédé à son inventaire sur le plan social.

On note un absent de marque dans son bilan comme dans son message aux personnels, à savoir l'humain. Manifestement, il appréhende mal les sciences humaines. Pourtant, la science des couleurs vérifiables) est un cimetière d'hypothèses mortes.

Certains services de par leur attributions, tentent compte ce paramètre mais difficultés en interne ceux bourrés de certitudes, à la formation au management, pourtant obligatoire).

Sommaire

Un faux débat p. 1
Les limites du mérite p. 2
France-Afrique p. 3
Le coût de la compétition p. 3
Le changement sans ou contre les personnels ? p. 5

la Direction Générale, de bien de prendre en semblent rencontrer des (opposition de cadres,

En fait, l'Office National des Forêts est devenu une société d'individus. La culture « entreprise », dans ce qu'elle peut avoir de négatif en termes de rentabilité, est entrée avec fracas dans l'Etablissement et les personnels croulent sous une charge de travail de plus en plus importante. L'individu se trouve réduit à une valeur marchande. Il doit penser en termes de stratégies comportementales et de capital à faire fructifier. La mise en place de la PSR en est la parfaite illustration. Chacun est tenu d'être compétiteur et d'assurer ses échecs qui soulignent ses propres insuffisances. C'est le jeu du Maillon Faible. Les moments d'épuisement et de dépression sont le prix à payer pour cause de surconsommation d'énergie.

UN FAUX DEBAT

La modernisation des structures et le chamboulement des métiers a été au centre de l'action du Directeur Général. Comme dans d'autres administrations, sa tentative de "modernisation" a été présentée en termes tranchés, fortement idéologiques. Le remède proposé a été de rapprocher les conditions d'emploi du service public de celles du secteur privé ou du moins de son image mythique. Cette image serait celle d'un marché de concurrence réputé exiger des salariés qu'ils donnent à chaque instant le meilleur d'eux-mêmes, sans pouvoir se protéger derrière des garanties statutaires.

L'exemple de France Télécom montre bien que le débat entre ces deux modèles est très abstrait. La sécurité de l'emploi dont la fonction publique n'a pas l'exclusivité, parce que existant dans d'autres secteurs à statuts, a toujours été

assortie d'obligations très fortes pour le fonctionnaire. Ce dernier est également soumis à un pouvoir discrétionnaire sans équivalent dans le secteur privé, de par son ampleur (diminution de l'importance de l'ancienneté, évaluation des supérieurs, appréciation des besoins du service....).

A l'Office National des Forêts, chacun d'entre nous a pu constater une altération profonde des règles de gestion associées au statut de la fonction publique. Les pouvoirs d'intervention des représentants du personnel apparaissent substantiellement diminués, au risque de démultiplication de contentieux. Pour autant, il ne faut pas conclure qu'il s'agit d'un rapprochement avec les principes de gestion du "privé". Ceci n'est d'ailleurs pas souhaitable.

En effet, l'idée de base de la fonction publique est d'assurer la stabilité et l'indépendance des missions de service public et de protéger les fonctionnaires contre les principes généraux et les régulations du secteur privé. Il est vrai que l'évaluation des personnels prend de plus en plus de place dans la fonction publique (recul de la notation). Les équilibres de pouvoir doivent cependant être conservés.

L'administration ne doit plus se borner à garantir la sécurité de l'emploi et un avancement (d'échelon) faible. Elle doit aussi raisonner en termes d'évolution de carrière selon les valeurs et idéaux que sont l'équité, la justice, le sens de l'État et du service public, sûrement pas en fonction du mérite.

LES LIMITES DU MÉRITE

En général, le salarié défend deux formes d'égalité :

- une première liée aux conditions de travail (égalité de dignité malgré la différence de positions) ;
- une seconde relative aux possibilités de carrières (égalité des opportunités).

Dans la première perspective, les inégalités jugées insupportables sont liées au mépris, au manque de respect, en particulier lorsque des professions très hiérarchisées fonctionnant comme des "castes" se retrouvent dans un même espace. Les obstacles à la réalisation subjective de soi (absence d'initiative, manque de responsabilités...) font également l'objet de critiques virulentes.

Dans la seconde perspective, l'égalité revendiquée est celle des chances de promotion.

Chacun a pu remarquer que la hiérarchie s'accroche mordicus à son classement au mérite pour les propositions de promotion. Ironie du sort, les diplômes obtenus dans un cursus scolaire par les tenants de cette politique conditionne l'ensemble de leur carrière professionnelle, qu'elle soit méritante ou non. Ne dit-on pas que l'exemple vient d'en haut ?

Les deux conditions indispensables à l'application d'un classement au mérite sont que l'égalité des chances soit assurée au départ et que les perdants aient la garantie de ne pas être définitivement mis hors jeu. Or, ces conditions de l'égalité des chances méritocratiques ne sont jamais réalisées. Ainsi, par exemple, les inégalités minimales qui se manifestent en début de scolarité se cumulent tout au long du cursus scolaire. En bout de course, si les enfants des familles les plus favorisées ne sont pas tous dans les grandes écoles, presque tous les élèves des grandes écoles sont issus des groupes favorisés.

L'équité se juge à la manière dont sont traités les plus faibles.

FRANCE-AFRIQUE

Les statuts d'emploi n'interviennent pas seulement sur la place qu'occupent chaque salarié dans une entreprise ni sur le seul contenu de son travail, mais aussi sur l'ensemble de sa manière d'être.

Au cours des dernières années, le nombre de personnels de catégorie B a très fortement augmenté à l'Office National des Forêts. L'accès à l'emploi de cadre est donc devenu un enjeu important et fait l'objet d'une compétition forte.

L'administration ne doit plus s'inspirer des règles de la compétition sociale pour la nomination des cadres. En effet, une des stratégies majeures des catégories supérieures consiste à rabattre les prétentions des subalternes. Le critère du grand mérite, cheval de bataille de l'administration en matière de promotion, est un mécanisme de violence qui aboutit à l'instauration d'une sorte de parcours initiatique source de dérives.

La condition d'accès à l'emploi de cadre, la légitimité à travailler, les exigences formulées par l'administration ne doivent prendre en considération que les seules exigences du travail. Les qualités demandées aux candidats doivent être des qualités d'"emploi" et non provenir de la situation sociale (âge, par exemple).

Nous dénonçons le mode de management qui s'appuie sur la déstabilisation du collectif d'une part, et en opposant les catégories entre elles d'autre part, pour imposer des solutions individuelles et dévaluer l'idée même de solidarité. La stratégie qui consiste à « diviser pour mieux régner » véhicule d'ailleurs une représentation confuse et désordonnée des mutations de l'environnement dans lequel évoluent les personnels.

Enfin, l'administration doit gérer de façon identique tous les personnels, cadres et non cadres. En matière de promotion, le critère statutaire de promotion est la valeur professionnelle et non le mérite.

LE COÛT DE LA COMPÉTITION

La compétition en entreprise a un coût (stress permanent, anxiété et angoisse, décompensations physiques et psychologiques). Le prix du succès est très élevé. Le contrepoint de la compétition est l'impossibilité de s'avouer même ponctuellement, faible, fragile ou fatigué. Les personnels souffrent de symptomatologies liées à l'obsession de la performance et à l'hyperfonctionnement qu'elle impose.

La souffrance au travail modifie profondément l'individu en le faisant d'abord douter de sa normalité et de ses compétences. Tout accroissement de la pénibilité physique ou psychologique entraîne ainsi moins de protestations collectives (d'ailleurs de moins en moins fréquentes) que des tentatives de réajustement des personnels concernés. Or, la performance attendue est toujours revue à la hausse. Dès lors que les objectifs censés représenter l'excellence sont atteints, de nouveaux seuils sont fixés. Cette fuite en avant débouche sur ce que les psychodynamiciens appellent des maladies de "surcharge".

L'hyperfonctionnement de soi au travail mène à ce que certains appellent l'"incandescence". Cette pathologie qui progresse à l'Office National des Forêts, compte tenu notamment de la réduction drastique des effectifs, ne doit pas être confondue avec le burn-out. L'incandescence de soi, combustion du corps et de l'esprit, fait suite à une surcharge d'urgences répétées dans une surenchère continue. Les personnels sont d'abord confrontés à des urgences exceptionnelles,

puis à des tâches urgentes et ensuite au "très, très urgent" (TTU) qui deviennent monnaie courante. L'urgence est alors considérée comme un mode de gestion stimulant. Certains managers décrivent ainsi le stress et l'urgence comme des "boosters", des amphétamines qui, dans le rush, donnent un sentiment de puissance. Or, l'urgence ne conduit pas toujours à l'euphorie. Ne disposant plus du temps nécessaire à l'anticipation, en retard dès le début de sa journée, l'individu qui court après le temps est sommé de réagir aux stimuli qui l'assaillent de manière toujours plus rapide. Il finit par fonctionner comme un circuit électrique qui surchauffe et brusquement grille. En revanche, le burn-out est plus directement un phénomène d'épuisement de la motivation. L'individu présente des symptômes de dévalorisation de soi et de son activité. Il est l'effet d'une perte globale de croyance dans les motifs qui poussaient jusque-là son action.

D'autres symptômes liés à cette vie sous pression ont été également constatés. Beaucoup d'entre nous ont relevé au sein de l'Etablissement la disparition des valeurs comme la loyauté, la fidélité et l'attachement à l'Office National des Forêts. C'est inévitable dès lors que le salarié ne peut plus se projeter dans une carrière à long terme et sans risque de stagner pendant 20 à 25 ans avant son départ à la retraite. Il ne s'agit pas d'un simple changement des rapports avec l'employeur mais d'une perturbation globale du sens relationnel. Pour sa part, le cadre aguerrri au combat économique est devenu paranoïaque. La paranoïa est une force qui le tient en permanence en alerte dans un univers concurrentiel. Les autres personnels, aux mécanismes de défense rongés par l'anxiété et le stress, sont quelquefois "à vif". Il leur arrive de répondre aux agressions du travail en étant eux-mêmes irritables et agressifs. Ils peuvent aussi retourner la violence contre eux-mêmes par des tentatives de suicide sur les lieux même de leur travail. Malheureusement, les derniers événements peuvent laisser penser qu'il ne s'agit pas d'une hypothèse d'école.

Enfin, les dépressions constituent un type majeur de détérioration psychologique lié à l'exacerbation de la compétition. En effet, la compétition à l'Office National des Forêts est avant tout l'expérience de l'insuffisance. Perdre, c'est devoir se considérer comme incapable. Gagner, c'est devoir se préparer à faire encore mieux la prochaine fois. La compétition, pourtant réputée forger le caractère et endurcir a, en définitive, pour effet de fragiliser ceux que préoccupent les moindres fluctuations de leur évaluation personnelle. Ils sont nombreux au sein de l'Etablissement au vu des réactions face à la notation. Même temporaire, l'échec déstabilise profondément l'estime de soi car il met en cause la responsabilité et la réputation. De leur côté, les cadres ayant une estime de soi élevée et ceux qui la renforce par des stages et autres séminaires dont ils sortent "gonflés à bloc" ne peuvent pas longtemps se penser en "winners" tout-puissants dès lors que leur quotidien est fait de regards dépréciateurs, de mépris ou d'ignorance.

La santé des personnels et donc l'existence de l'Etablissement sont en jeu avec la diminution constante des effectifs et la poursuite de la suppression des sites (contrepartie sans doute de l'amélioration de la situation financière des "survivants"). Le seuil d'alerte est dépassé. Si nous nous battons aussi sans tapage pour l'amélioration des rémunérations des personnels, celles-ci ne doivent certainement pas être utilisées pour l'achat d'anxiolytiques ou pour que les proches règlent les pompes funèbres. Par ailleurs, nous condamnons la surenchère de revendications fourre-tout.

L'Office National des Forêts doit également mettre immédiatement fin à la pratique des contrats d'objectifs (quantifiables) contraignants, laquelle est une vraie mascarade. Les fonctionnaires ne sont pas dans une situation contractuelle. En outre, l'organisation et le fonctionnement de l'Office National des Forêts font que la discussion, essence même de tout contrat, ne peut avoir lieu pour la très grande majorité des personnels. Devant son manque d'arguments, l'administration nous

rétorque qu'il ne s'agit que d'une approche théorique. Le grand nombre de "contrats" non signés lui prouve le contraire.

LE CHANGEMENT SANS OU CONTRE LES PERSONNELS ?

SEQUOIA est le grand flop de l'été. Ce n'est certainement pas une quelconque lettre adressée à la Directrice des Ressources Humaines mais bien une analyse approfondie, une montée au créneau de notre part et un vrai débat contradictoire avec l'administration sur le fond qui ont vraisemblablement entraîné le report de la mise en place de ce système intégré.

Pour les dysfonctionnements, il n'y a pas de surprises. Comment peut-il en être autrement lorsqu'on s'aperçoit qu'il n'y a probablement pas de réel maître d'oeuvre capable d'avoir une vision globale. C'est un peu le principe de la station spatiale internationale, à savoir que chacun vient arrimer son module, mais sans s'assurer que les liaisons avec la terre fonctionnent.

Lorsqu'on veut déplacer des montagnes, il faut commencer par les petits cailloux. Réduire la conduite du changement à la formation conduit à l'échec.

Comme d'habitude, les impacts sur les personnels n'ont été mesurés qu'après que nous ayons annoncé une catastrophe en perspective (trop d'approximations et d'incertitudes). L'adhésion des personnes a été également négligée et aucune solution proposée aux personnels amenés à changer de métier. L'administration a fini par nous fournir une synthèse des principaux changements et impacts.

Agent patrimonial

- Saisie directe du programme dans Teck
- Passage du papier à l'informatique
- Différenciation entre le rôle de prescripteur et de producteur
- Accroissement de la précision des prescriptions
- Commandes de lignes sous réserve d'autorisation d'engagement
- Responsabilité engagée au niveau de la saisie
- Importance de la réception dans Teck tout au long de l'année
- Possibilité de visualiser le détail des chantiers de son périmètre.

Personnel de soutien

- Remplacement de DTF par Teck & SAP
- Dématérialisation des commandes et factures internes, pas de ressaisie
- Disparition de tâches : saisie des programmes, suivi dans DTF...
- Perte de vision de A à Z sur le flux
- Approfondissement de la maîtrise de certaines étapes
- Apparition de nouvelles tâches susceptibles d'être confiées aux personnels de soutien : vers le métier d'approvisionneur, vers les besoins pour les achats externes en ATX, assistance de niveau 1 en Agence, évolution du métier en général (étude en cours).

La Direction Générale compte sur ses cadres de proximité pour annoncer les nouvelles aux personnels. Elle fait fausse route car personne n'a envie de se faire lyncher pour des décisions qui ne sont pas les siennes.

Il est clair que l'Office National des Forêts ne doit plus fonctionner de la sorte, à savoir la structure prime sur les personnels. Les tenants de cette approche l'ont abandonnée depuis longtemps.

13 septembre 2010

snaf-snaf@wanadoo.fr <http://snaf-unsaf.org>