



Séminaire du 7 février 2018

Manager le travail public

Intervenants :

- **Albert Ritzenthaler**, président de la section CFDT du CESE, membre de la Commission 'évolution de la fonction publique'
- **Amine Amar**, inspecteur général de l'Éducation nationale (a occupé les fonctions de Directeur général adjoint des services de Rennes Métropole et de Directeur général des services de l'Université Rennes II)
- **Francis Ginsbourger**, économiste du travail, auteur de « Ce qui tue le travail » (Éditions Michalon, 2010, préface de Jean-Paul Bouchet) et « Réinventer la relation de service public » (Revue Esprit, février 2013).

Animé par :

- **Emmanuelle Begon**, chargée de mission ANACT et membre du conseil scientifique de l'Odc

Une réflexion axée sur le management dans le travail public

Emmanuelle Begon, chargée de mission à l'ANACT, anime cet échange qui rassemblera Francis Ginsbourger, intervenant, Amine Amar, inspecteur général de l'Éducation Nationale et de la Recherche et Albert Ritzenthaler, Conseil Économique, social et environnemental.

L'avis *L'évolution de la Fonction publique et des principes qui la régissent*¹, a été présenté au CESE en janvier 2017 suite à une saisine gouvernementale datant de septembre 2016. Conseiller au CESE, membre de la Commission temporaire chargée de rédiger cet avis, par ailleurs secrétaire confédéral de la CFDT et président du groupe CFDT au CESE, **Albert Ritzenthaler** précise que ce soir il s'exprimera en tant que membre de la section, car un avis du CESE est le résultat d'un travail de construction, d'un consensus entre l'ensemble des acteurs qui contribuent aux travaux, à savoir l'ensemble des organisations syndicales, patronales, associatives, environnementales, etc. ; il ne parlera donc pas au titre de la CFDT. Cet avis a été adopté très largement, seuls deux groupes se sont abstenus, la CGT et Force Ouvrière, il présente un certain nombre de préconisations, comme c'est le rôle du CESE, autour de quatre axes.

D'abord une définition des missions de la Fonction publique, avec la nécessité de conduire une réflexion prospective sur le contexte et les enjeux ; une définition de principes méthodologiques solides dans la définition de ces missions ; l'idée de co-construire la réflexion sur ces missions, ce qui est en lien avec les préoccupations de ce soir ; l'enjeu de donner les orientations politiques stables, cohérentes et évaluées périodiquement.

¹ http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2017/2017_03_evolution_fonction_publique.pdf

Deuxième axe, une approche ambitieuse en matière de la politique de ressources humaines, considérant que la question des ressources humaines est insuffisamment suivie dans la Fonction publique, appelant à un encadrement responsabilisé et soutenu, des pratiques de recrutement plus ouvertes correspondant à la diversité de la société, des mobilités facilitées, une formation initiale et continue renforcée, un meilleur encadrement de l'emploi de contractuels.

Le troisième axe s'articule autour du dialogue social et d'une concertation citoyenne facteur d'innovation et d'adaptation.

Le dernier axe est celui d'une dynamique d'innovation pour accompagner et anticiper les évolutions en cours, notamment celle de la révolution numérique et technologique, en préservant la relation aux usagers et en favorisant l'innovation dans les services qui sera porteuse de transformation et de reconnaissance.

Le CESE a été saisi tout récemment, en novembre 2017, par le Gouvernement, à propos de l'avant – projet de loi *Un État au service d'une société de confiance*, qui impacte directement le management et la politique en œuvre concernant les services publics en général et la Fonction publique en particulier. Le séminaire s'intitule « Manager le travail public » et il serait bon de définir d'abord ce qu'est « manager le travail », considère **Emmanuelle Begon**. En fait, manager le travail, c'est élaborer les conditions qui permettent la réalisation de l'activité dont il est question, l'activité de travail, activité qui doit avoir comme caractéristique d'articuler sa fonction productive – produire un bien ou un service – et sa fonction constructive – de santé, de parcours, de compétence, de bon fonctionnement social. Manager le travail, c'est mettre au point des conditions qui permettent de réaliser une activité productive et constructive. Avec cette définition, on se rend bien compte que l'activité de travail va bien au-delà du déploiement d'une série de tâches qu'on aurait prescrites. On sait bien que dans toute activité, on est toujours en train de bricoler, de négocier, de « faire avec » des agendas, avec du matériel, avec des collègues, des humeurs, des stratégies...on est toujours en train, surtout, d'imaginer à quoi doit ressembler le travail qu'on veut faire. On imagine toujours le travail avant de le faire, on l'imagine en fonction de son expérience, des ressources à disposition, du contexte de l'activité. Et le management du travail est concerné par la mise en place de tout ce qui va permettre aux personnes d'imaginer, de négocier, de bricoler, pour réaliser une activité constructive et productive.

Dans ce cadre-là, manager le travail public vient percuter trois caractéristiques qui vont scander notre séminaire, qui se déroulera donc en trois temps. Ces trois caractéristiques du travail public sont les suivantes : premièrement, un travail co-élaboré, un travail coopératif, ce qui est une véritable révolution culturelle. Deuxième point, suite logique du premier : le fonctionnement des structures, l'organisation du travail se révolutionnent-ils dans les mêmes proportions? C'est moins sûr. La dernière caractéristique est relative à la formation et à la gestion des ressources humaines dans le management du travail public. De quelle formation a-t-on besoin aujourd'hui pour être un manager qui organise ce travail collaboratif, coopératif, dans un environnement de travail qui ne donne peut-être pas les marges de manœuvres suffisantes pour accéder à cette révolution. De quelle formation a-t-on besoin en tant que manager et quelles formations le manager peut-il organiser pour que les collectifs de travail soient en mesure de faire face à ces différents défis.

Sur chacun de ces thèmes, Amine Amar fera part de son expérience de manager, des outils qu'il a déployés, des méthodes utilisées, puis Francis et Albert nous feront part de leurs analyses et de leur perception de la question.

Donc, première question, relative à la coopération, la co-construction. Aujourd'hui, comment un manager s'y prend-t-il pour que les collectifs soient en capacité de co-élaborer le service ? Crée-t-il la possibilité de discuter de ce qu'est ce travail ? Notamment avec des collègues, qui sont peut-être nouveaux suite à des fusions de services ou une redistribution des missions, mais aussi avec des usagers ?, La question du numérique s'invite alors dans cette activité de co-construction. Comment un manager fait-il pour organiser sur travail collaboratif et coopératif, et qu'est-ce que cela lui demande ?

Amine Amar est maintenant inspecteur général de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche, il n'est plus manager depuis qu'il a quitté la direction de l'Université de Rennes II. Mais il va ce soir rester dans sa vie d'avant.

La première sous-question est celle de l'idée de la coproduction avec les usagers. Certes il existe une co-construction dans le service public aujourd'hui, mais celui-ci évolue aussi sous l'influence de la critique, qui peut être virulente, y compris sur sa légitimité. La critique constructive, la co-construction est un processus de re-légitimation de l'action publique.

La critique faite au service public est d'être cher et peu efficace, le discours politique est : je vais faire moins cher et plus efficace, le manager se trouve pris dans des injonctions paradoxales.

Il faut distinguer plusieurs niveaux dans la co-construction avec les usagers. Elle est favorisée en France par la décentralisation et de la territorialisation des années quatre-vingt. Ce tournant essentiel a tissé un lien singulier, une triangulation, entre les élus, leurs électeurs c'est-à-dire les citoyens et les cadres haut placés dans les collectivités territoriales.

Un exemple est celui de l'aménagement et de l'urbanisme : la délivrance des permis de construire est passée de la DDE au maire, ce qui a renforcé le lien avec le citoyen, parce que le vote incite le décideur à la discussion et au dialogue. Un autre exemple : Depuis que les collèges relèvent du département et les lycées de la région, il n'y a presque plus de bâtiment du type Pailleron. La « tyrannie de l'électeur médian » s'exerce davantage sur les élus que sur l'Administration.

L'existence de budgets participatifs dans les grandes collectivités témoigne que l'on se dirige de la démocratie représentative vers la démocratie participative.

C'est plus compliqué pour l'État, qui met en œuvre des politiques publiques nationales, et il a besoin de médiation, d'intermédiation pour être en contact, en co-production, avec les citoyens. C'est très bien sauf que la démocratie représentative, politique et syndicale, est en crise de légitimité, ce qui rend la co-construction entre citoyen et État beaucoup plus compliquée que lorsqu'elle est faite plus directement par les collectivités territoriales.

Francis Ginsbourger s'interroge sur la formulation « le management appliqué aux fonctions publiques », il a noté, depuis vingt ans d'interventions, que des individus qui assument des fonctions cadres sont pris dans des faisceaux de relations très compliqués et ont des difficultés à affirmer leur légitimité. Le mot « management » est incongru dans les fonctions publiques. Il va en donner quelques exemples.

Il y a eu récemment un conflit dans les prisons, il avait constaté qu'il n'y avait pas de manager dans ces établissements et qu'une corporation, celle des surveillants, tenait l'organisation du travail ; s'attaquer à cette situation est un travail de Sisyphe.

Dans les grandes agglomérations, les arrondissements prennent le pouvoir face à la mairie centrale, il en est de même dans les communautés de communes.

Il a vu dans un service public en milieu rural que l'organisation du travail était faite par le progiciel de gestion centralisé à Paris. Ainsi des gendarmes de Bordeaux recevaient-ils des appels de Dordogne, ce qui n'est pas optimal.

À l'Agence nationale de soins en Bretagne, le pouvoir d'organisation du travail dans le monde hospitalier est partagé entre les Agences régionales de Santé, les directeurs d'hôpital dont la légitimité est très variable et le pouvoir médical, corporatiste.

À l'institut des Métiers de la SNCF, il a vu que les gestionnaires de moyens gèrent les aléas (maladie du personnel, problème de transport). Leur travail repose sur l'expérience, l'interconnaissance (du personnel, de la gare, du territoire, des lignes) et la légitimité. La qualification est normée par la technicité, ce qui entraîne de gros problèmes de recrutement de ces agents car tout repose sur cette compétence et cette légitimité, la hiérarchie, la qualification n'ont aucune valeur.

Pour en revenir à la question posée, le rôle du manager est de gérer les compétences mais compétences est aussi un mot incongru dans la fonction publique. Parce que parler de compétence est parler de situations concrètes, à l'interface du travail des agents et des attentes des usagers.

La compétence est individuelle ET collective ; elle est différente de la qualification, qui est individuelle. L'interdépendance des rôles est source de conflits importants que le manager doit gérer.

Pour **Albert Ritzenthaler**, la co-élaboration suppose que les missions soient clairement définies. Une des difficultés majeures auxquelles sont confrontés les fonctionnaires est de savoir quelle est leur propre mission. Dans l'Éducation nationale, est-ce de faire réussir tout le monde, les meilleurs, de boucler le programme ? Il faut une culture commune. C'est l'expertise qui fait la légitimité du manager. Si on demande aux usagers quelle est l'expertise de l'agent, il ne faut pas qu'ils s'expriment en mettant des notes ou des étoiles. Les usagers peuvent avoir un rôle important mais il doit être encadré pour qu'il y ait co-construction entre les représentants des usagers et représentants des agents.

Un autre élément important est la prise en compte du long terme. Il faut privilégier le principe de subsidiarité. Il faut un dialogue social interne entre managers et agents. Et reconnaître la capacité d'appréciation des agents.

Une des difficultés : l'espace dans lequel les agents peuvent évoluer n'est pas clairement défini. L'avis du CESE sur l'avant-projet de loi pour un État au service d'une société de confiance (rapporteuse : Nicole Verdier Naves) : l'avant-projet de loi prévoit le « droit à l'erreur » du citoyen, notamment en matière fiscale, mais ce droit doit être identifié. Le CESE considère qu'il doit être lié à la bonne foi. Cela interroge sur la décision : par qui est-elle prise ? L'agent, son N+1 ? Si ce droit est utilisé, il y aura une charge de travail et une pression accrues sur les agents et les managers qui devront accepter ou pas ce droit à l'erreur. Nécessité d'impliquer l'encadrement dans la définition des politiques.

Francis Ginsbourger s'interroge : les missions sont-elles clairement définies ? Le rôle du management est de gérer l'incomplétude.

Emmanuelle Begon propose de « tirer le fil » de ces premiers échanges : chaque orateur a parlé de re-légitimation, qu'elle soit de la fonction publique, des managers, des lieux d'action, de la coproduction, de l'appréciation des agents. Comment se re-légitime-t-on les uns les autres ? On a parlé d'intermédiation, quelle forme peut-elle prendre ? La re-légitimation viendra-t-elle en se connaissant mieux les uns les autres, en comprenant le système de cohérence de chacun, que le manager articule. Deuxième temps de ce séminaire : une révolution culturelle est donc à l'œuvre (le travail co-élaboré évoqué ci-dessus) mais une transformation organisationnelle qui ne va pas de concert : la hiérarchie (y compris politique), le statut... semblent toujours encadrer le travail, alors que sa réalisation change du tout au tout ! Quelles conséquences cela a-t-il sur le travail du manager ? Comment peut-il placer le travail et les conditions de sa réalisation au cœur de l'organisation ? Et de quoi a-t-il besoin pour accompagner (voire déclencher) ces transformations organisationnelles ? De quelles marges de manœuvres, quels outils dispose-t-il ? ou comment les développer ?

Amine Amar résume la question qui se pose au manager : comment fais-je dans un contexte avec des objectifs qui ne sont pas toujours dans ce contexte ?

Le défi du demi-siècle que nous venons de vivre est celui de l'individualisation de la prestation. Cette individualisation ne verse pas toujours dans la consumérisation. Elle peut être légitime, en accord avec les valeurs du service public : à l'hôpital, chacun s'attend à ce qu'on s'occupe de sa propre maladie.

Ce processus est nourri par l'Administration elle-même, et l'explication selon laquelle ce mouvement viendrait de l'utilisateur qui serait plus consommateur et moins citoyen est trop simple.

Il a lui-même vécu un exemple comme directeur général de l'Université Rennes2. Les bibliothèques se sont totalement transformées dans les dix ou quinze dernières années, elles se sont adaptées à la demande des usagers, étudiants, enseignants, chercheurs. Du fait de la ressource numérique qui s'est développée, le fonds est disponible 24 heures sur 24. Mais l'obstacle est dans les finances.

La présence du marché, qui n'a pas de sentiment. La ressource numérique est un monopole privé, très onéreux. Une autre demande des usagers porte que les horaires d'ouverture ? Les étudiants en colocation ou mail logés ont besoin d'horaires différents. L'égalité entre étudiants passe par l'ouverture tôt le matin et tard le soir. Mais les quarante magasiniers disent qu'il n'est pas question de travailler sur de tels horaires ni le samedi, et ils ont de réels arguments. À Rennes2, l'ouverture dans les horaires élargis est assurée sans les professionnels, par des boulots étudiants mais cela pose problème, le manager doit faire attention.

Francis Ginsbourger revient sur la re-légitimation. Le « re » lui paraît bizarre car il donne l'idée qu'il faut refaire comme avant. Mais ce n'est pas le cas. Il y a des principes qui sont morts : le principe civique pur (car le service public a un coût) et le principe industriel (la Cour des Comptes parle d'efficacité et d'efficience, elle oublie l'utilisateur. Ce n'est plus l'utilisateur générique, c'est l'utilisateur en personne qui est en besoin de service public.

Si on reprend les catégories d'Albert Hirschman – *Voice, exit et loyalty* - on voit que certains peuvent s'exprimer (*voice*) et que d'autres font de l'*exit*, par la triche ou le non-usage. En quoi la prestation du service public ou des services aux publics – avec la marque du pluriel – permet-elle aux personnes concernées de faire des choix, en quoi cela va-t-il renforcer le pouvoir de l'utilisateur ?

Si l'on pose cette question, on va avoir des surprises. La caractéristique de la période actuelle est que le public n'existe pas, il faut le faire exister, dit Benoît Latour. Il faut créer une expression de public sur ses attentes et pas lui faire mettre des croix comme dans les commentaires du type Trip Advisor.

Albert Ritzenthaler souligne que le premier article du projet de loi « pour un État au service d'une société de confiance »² revient à dire que l'Administration est au service des citoyens et rappelle que les services publics ne se bornent pas à rendre service mais à contrôler, prescrire. Un point fondamental est la réponse à la demande d'individualisation, aux attentes, qui doit être apportée dans le cadre de la Fonction publique, avec son statut et ses corps. Les principes sont constants et ils peuvent apporter des pistes d'action. Ces principes sont continuité, adaptabilité, égalité, neutralité, laïcité.

Le statut n'est pas un verrou, la souplesse est fondamentale. Le manager peut utiliser la plasticité statutaire. Il faut des dispositifs de soutien, d'échange, entre managers sur les ressources humaines. La démarche de projet est toujours interrogée par le cadre statutaire, c'est un supplément pour l'agent, un énorme travail pour le manager. Un constat fréquent est celui de la difficulté du métier, car celui-ci n'a pas été organisé pour répondre aux enjeux d'individualisation attendus. Si le dialogue et la conduite de projet permettent plus de sérénité et d'efficacité, la partie sera gagnée mais cela demande beaucoup d'énergie.

Emmanuelle Begon entend, à travers ces échanges, la question de la gestion de projet, au sein de laquelle un sujet est crucial : celui de donner aux personnes la capacité d'agir dans le projet. La dynamique de projet exige une évaluation régulière et collective de la qualité du service qui est en train de se construire. Comment co-évalue-t-on chemin faisant, collectivement ? Il est crucial que le manager ait les moyens d'un projet qui se réinterroge sans cesse, en redéfinissant les objectifs, la dynamique, accueillant les productions inattendues...

Le dernier temps de ce séminaire est consacré à la question de la formation. Apparaît clairement la nécessité de compétences managériales renouvelées, exigeantes : le manager, dans sa mission d'organisation d'un travail en pleine mutation, sait-il comment favoriser l'intelligence collective, et organiser des parcours professionnalisants ? La fonction publique dispose-t-elle aujourd'hui un appareil de formation qui prépare au management du travail ? : la réponse est non ! Comment on fait pour combler cette lacune ?

² http://www.assemblee-nationale.fr/15/projets/pl0424-ei.asp#P282_15151

Amine Amar dit ne pas savoir ce qu'est « un » manager car la catégorie est trop hétérogène. Un exemple : qui, du maire ou du directeur général des services, est le vrai manager ? Il y a autant de réponses que de collectivités.

Mais la question n'est pas si simple. Il ne faut pas exclure le maire ou le président mais les embarquer, avec leur DGS, en formation. Il ne faut pas avoir une idée trop étroite de la formation. Chaque Fonction publique a son institut de formation dédié à ses hauts cadres, le CNFPT³ pour la territoriale, l'EHESP⁴ pour la Santé, l'ENA pour l'État⁵. On connaît les limites de ces trois prestigieuses institutions. Lorsqu'il est question que les concours évoluent vers le recrutement de profils plus managériaux, cela déclenche des réactions et souvent une levée de boucliers. Et ceux qui refusent l'évolution sont les mêmes qui tiennent les plus beaux discours sur le passage de l'Administration au management. Des hommes et des femmes qui disposent des capacités de managers sont bloqués par les rigidités statutaires.

Les universités ont fusionné, pour gérer ces monstres il faut des gens costauds. On a voulu changer le statut de DGS d'université pour recruter les profils les plus adaptés, les réactions sont terribles et les conservatismes nombreux. Il a été proposé que le régime indemnitaire de ces cinq – 5 ! – DG d'université soit le même que celui des directeurs d'Administration centrale, tout a été longtemps bloqué.

Francis Ginsbourger considère que l'on vit une révolution. Il faut donner un contenu aux mots incongrus que sont formation et compétence.

Si on pense que la formation, c'est une salle de classe, on est mort. Il y a de la formation en situation de travail et de la formation en collectif. Il faut de la capitalisation de l'expérience, de la valorisation de l'expérience, de la reconnaissance. On ne s'occupera des usagers que lorsque les agents auront l'impression qu'on s'occupe de leur propre parcours. Souvent la compétence échappe et on retourne à la qualification. C'est quand il y a de la neige à Paris que l'on voit la compétence des agents.

Les compétences –au pluriel – sont à la fois le découpage de la compétence –au singulier - mais aussi la capacité de se projeter dans les acteurs. L'objectif d'un professeur est-il que ses élèves aient une bonne note au bac ou bien qu'ils réussissent leur insertion professionnelle et civique ?

Il faut retourner le service public, en partant de l'utilisateur, conseiller et accompagner les gens dans leur parcours de vie.

Albert Ritzenthaler signale que lors des débats de la Commission temporaire, la question de la formation est apparue. Celle-ci a trois finalités :

- Favoriser et fluidifier les carrières,
- Assurer à tous les agents une formation,
- Adapter la fonction publique aux besoins de la société.

Il faut de la mobilité entre les trois fonctions publiques. Dans la formation des managers, l'ingénierie d'organisation est importante, alors même que l'organisation est définie par la réglementation.

Emmanuelle Begon propose une lecture transversale de ces échanges en identifiant qu'autour de la question de la formation, émerge l'idée de la réflexivité. Se voir, étant et agissant est une posture qui s'apprend, relève de méthodes d'analyse collective de l'activité. La réflexivité est un moyen pour l'organisation du travail, pour la construction du sens collectif, et pour la formation (savoir ce qu'on fait, sait faire, le partager, le mettre en mot). Comprendre le travail, l'activité de travail, pour mieux l'organiser demande des méthodes dont les fonctions publiques ne semblent pas dotés. Nous l'avons vu en préparant cette table ronde, parler de son travail n'est pas une pratique familière, c'est pourtant en comprenant mieux le travail qu'on pourra l'organiser, le rendre productif et constructif.

³ <http://www.cnfpt.fr/>

⁴ <https://www.ehesp.fr>

⁵ <https://www.ena.fr/>

Débat

Pablo Santamaria fait remarquer qu'on a parlé promotion mais pas échelon et grade. Mais il existe des gens compétents qui vont dans un poste où ils ne le sont plus parce que c'est le seul moyen de voir leur salaire augmenter.

Les échelons, les grades, sont une réalité qui est en train d'évoluer, répond **Amine Amar**. Le nombre de corps se réduit, passant de plus de mille à trois cents environ, pour que les parcours soient plus fluides. Cela se régule, en partant de l'agent et de son parcours.

Albert Ritzenthaler rappelle que les échelons et les grades sont un des points les plus délicats à aborder avec les organisations syndicales, parce qu'ils donnent du grain à moudre en commission paritaire. Le dialogue social est légitime sur les carrières individuelles mais le parcours professionnel est un dispositif qui vise à sortir de cette vision.

En six mois, la CPAM des Yvelines a remporté trois distinctions, le trophée Espoir management, le Trophée d'or de l'innovation participative / transformation managériale et le Prix de l'Excellence Opérationnelle 2018 dans la Catégorie Administration et Association décerné par l'Association France Qualité Performance (AFQP) avec le soutien de la Direction Générale des Entreprises (Ministère de l'Économie et des Finances) et du Medef, précise **Pablo Santamaria**. Pourquoi n'y a-t-il pas d'échanges de bonnes pratiques avec les homologues comme cela se fait dans le privé ?

La capacité à faire connaître les bonnes pratiques existe, dit **Amine Amar**, cela se fait par les réseaux de métiers, les associations. Ce n'est pas assez mais pas absent. Les réseaux numériques fonctionnent pour diffuser les bonnes pratiques, ajoute **Albert Ritzenthaler**, des expérimentations sont menées, parfois elles donnent lieu à une généralisation « en douce », sans véritable évaluation.

Entre l'égalité de traitement et le *benchmarking*, ajoute **Francis Ginsbourger**, il faut une troisième voie. Mais pour sortir de cela, il faut ruser. Le problème est celui de la réflexivité : rendre des comptes et se rendre compte. On fera forcément avec des instruments de gestion anciens et des instruments de gestion importés, mais l'important est de se demander ce qu'il y a de public dans le service.

Un participant qui travaille à Pôle Emploi s'interroge sur le sens du mot manager. Qu'est-ce que le management a fait pour accompagner les professeurs dans leurs classes de CP dédoublées ? Depuis deux ans, qu'a-t-il été fait pour traiter la question de la santé mentale des prisonniers ? Et l'accueil des migrants ? Comment les conseillers de Pôle Emploi doivent-ils agir devant des chômeurs de longue durée ou ceux qui cumulent des emplois ?

Un cadre dirigeant de La Poste considère que la formulation devrait être « Manager les travaux publics », au pluriel. En 1993, La Poste et Orange ont su traiter la question des échelons et autres. Mais comment peut-on parler de management dans l'Éducation nationale ? Un chef d'établissement ne manage personne. Étant donné la diversité des agents publics – fonctionnaires et contractuels – la réponse ne peut pas être unique.

Les choses évoluent, affirme **Amine Amar**. Avant 2007, les universités n'étaient pas vraiment autonomes. La loi Pécresse a tout changé, les personnels ont compris que le patron était le président d'université et pas le ministre. Mais dans le secondaire, il y a une forte résistance du personnel enseignant à ce que le proviseur soit le patron !

Les managers se débrouillent affirme **Francis Ginsbourger**, ils gèrent les conflits. Manager, c'est ménager la chèvre et le chou, c'est pour cela que c'est un travail politique.

Emmanuelle Begon lit une brève synthèse des questions envoyées par SMS, à laquelle le temps manque pour répondre : le droit à l'erreur de l'utilisateur renverse-t-il la prise de risque ? Quelle confiance, quelle re-légitimation des différentes parties prenantes ? Quelle évaluation du service rendu est-elle faite par l'utilisateur ? Peut-on imaginer un monde où la machine rendrait le service public et managerait le travail ?

Et ce qui pourrait être une jolie conclusion : « Au cours de quarante ans de vie professionnelle, j'ai rencontré des centaines d'énarques et de polytechniciens, parmi eux, quelques très rares managers. Pas de désespoir donc, on ne peut que progresser ».

Catherine Blanc, secrétaire générale adjointe de la CFDT Cadres, apporte une brève conclusion. Ce séminaire est aussi le lancement de la campagne CFDT Cadres dans les Fonctions publiques. L'Observatoire apporte ce qu'on attend du syndicalisme, c'est un endroit de veille, de prospective, d'évaluation, de réflexion sur le travail du cadre.

Elle-même est fonctionnaire, attachée dans une institution territoriale, ce qu'elle entend ici lui fait particulièrement écho, mais beaucoup de notions mériteraient d'être creusées, notamment celle de la mobilité. Il existe des mobilités entre les trois fonctions publiques mais qui sont encore trop peu connues, et il est dommage est que les passerelles existantes n'aillent pas jusqu'à l'Éducation nationale.

Rendez-vous le 20 mars pour les vingt ans de l'OdC.
