

Monsieur le directeur,

Après avoir participé aux premières réunions informelles relatives à Cerem'avenir, la CGT tire les enseignements provisoires suivants :

### **Découper pour mieux régner ?**

Le découpage des chantiers, aussi nécessaire soit-il, ne doit pas masquer la cohérence d'ensemble du projet. Cerem'avenir doit être lu au regard de la trajectoire d'ensemble vers laquelle il conduit nos missions et les agents qui les exercent dans le

contexte pour le moins contraint d'un Cerema à 2400 agents en 2022. Or, et alors que certaines évolutions envisagées pourraient quoi qu'il arrive être mises en œuvre, le sens général du projet a de quoi susciter plus que des inquiétudes.

### **Des « offres à haute valeur ajoutée » ou des « prestations de haute qualité et utilité » ?**

Un certain nombre d'orientations fixées dans le cadre de Cerem'avenir s'inscrivent dans le prolongement direct d'évolutions antérieures, parfois anciennes. La constitution d'une offre de haute valeur ajoutée est par exemple un objectif de nos/notre direction/s depuis au moins la fin des années 2000, sans d'ailleurs qu'aucune direction n'ait été en mesure de nous expliquer selon quels critères était mesurée la valeur, apparemment ajoutée (mais ajoutée à quoi ?), de nos activités. S'agit-il d'une valeur ajoutée scientifique et technique ? d'une valeur ajoutée en matière d'utilité des missions ? d'une valeur ajoutée en matière de contribution aux objectifs de recettes propres ? d'une valeur ajoutée en termes de communication, de visibilité et de notoriété ? Ces différentes définitions de la valeur ajoutée ne se recourent pas forcément et à nos yeux sont loin d'être équivalentes. Or, force est de constater qu'aujourd'hui, on nous parle davantage de recettes propres que de qualité scientifique et technique.

En fait jusqu'à présent, la principale utilité de ce discours sur la « haute valeur ajoutée », pour les directions successives de nos services, a été de permettre bien maladroitement de justifier un pyramidage de plus en plus tourné vers les agents de catégorie A (et surtout A+) au détriment des catégories B et C. Si c'est ce que nous devons entendre lorsque vous parlez de haute valeur ajoutée, merci de nous le dire. Nous contestons pour notre part l'idée selon laquelle, dans un contexte de diminution prolongée et très forte des effectifs, la prolifération d'agents en charge de « pilotage », « animation », « coordination », de directeurs de ceci ou de cela, aurait fait croître la valeur (ajoutée ou non) de nos productions\*. Finalement dans le passage de l'objectif de prestations d'une grande utilité et d'une grande qualité à celui d'offres à haute valeur ajoutée, il y a sans doute bien autre chose que de la sémantique...

\* Nous relatons cette blague : au Cerema, quand un agent dit « j'ai croisé le directeur dans le couloir », son interlocuteur répond « lequel ? »

### **Piloter, programmer, prospecter, vendre, contrôler, et... produire aussi parfois ?**

Face à la prolifération et au renforcement de fonctions liées à la stratégie (piloter, programmer, prospecter, vendre, contrôler, évaluer, valoriser, faire du reporting) et l'inflation des responsables, pilotes, chefs et autres directeurs, le lecteur des premiers documents issu de Cerem'avenir peut en arriver à se poser la question suivante : quelle place reste-t-il dans tout cela pour la production de notre expertise ? Et pendant que les cogitations fertiles de Cerem'avenir se déploient dans les groupes de travail autorisés, la majorité des agents (parfois les mêmes) s'efforcent de faire face aux objectifs ambitieux, aux sollicitations multiples (externes et

internes) le plus souvent dans l'urgence, aux évolutions constantes de leur environnement, aux plans de charge qui se remplissent plus vite qu'ils ne se vident, en essayant si possible de conserver des conditions de travail de qualité, une bonne ambiance de travail et une vie personnelle épanouie. Et osons dire qu'ils se battent parfois contre leur propre structure pour faire le mieux possible leur travail. « Mais, justement, c'est à ça que Cerem'avenir doit répondre ! » nous répondra-t-on... On comprend pour notre part les agents qui ont envie de répondre « Ben voyons... ».

## Centraliser et/ou territorialiser ?

Peut-être est-il utile de rappeler ce qu'était l'ancrage territorial de nos services. Il s'agissait, sur la base d'implantations réparties sur tout le territoire national et regroupant des équipes robustes sur l'ensemble des thématiques, d'être en capacité d'intervenir en s'appuyant d'une part sur une expertise nationale du meilleur niveau rendue possible notamment par des réseaux professionnels et d'autre part sur une connaissance de la traduction territoriale nécessairement différenciée des phénomènes étudiés. Qu'avance Cerem'avenir sur ce point : là encore, la continuation d'orientations anciennes, par-delà leurs détails. Cerem'avenir, c'est une centralisation accrue de l'établissement dans ses dimensions techniques et administratives, seule réponse possible à la contrainte d'effectifs. C'est ainsi une spécialisation renforcée des équipes dans

un contexte de difficulté à conserver les tailles critiques nécessaires au maintien de l'expertise. L'ancrage territorial, finalement, se réduit selon ce schéma à la présence d'implantations territoriales (qu'on finira quand même bien un jour par estimer trop nombreuses et trop petites\*), mais avec de plus en plus souvent une logique de « porte d'entrée », où l'action du Cerema sur une région est assurée si possible par l'implantation la plus proche, sinon (et de plus en plus souvent) par une autre.

\* À ce propos, il convient de remarquer que lorsqu'un représentant CGT interroge explicitement l'administration sur la possibilité d'un regroupement des sites lyonnais (les propos de son interlocuteur lui ayant laissé penser à tort ou à raison que cela était prévu), l'administration ne nie pas. Nous ne souhaitons pas alimenter « la rumeur », mais lorsqu'on étudie des implantations, c'est bien parce qu'on se pose une question, et assez souvent parce qu'on a une idée de vers quel type de réponse on souhaiterait aller.

## Une France-télécomisation ?

La fréquence (involontairement ?) provocatrice du recours par vos équipes aux anglicismes (ce qui est là encore une continuité avec l'équipe de direction précédente) et aux termes issus du monde de l'entreprise privée (reporting, freemium, sourcing, e-learning, marketing...) trahit-elle une stratégie du choc ? La manière dont ont été traitées les premières alertes relatives à des situations d'inconforts professionnels dont la CGT a fait part à la DRH du Cerema nous inquiète : après un « diagnostic » pour le moins rapide, la réponse minimise le ressenti des personnels et l'étendue des agents concernés. Les fractures qui traversent notre société sont nombreuses, celles au sein du Cerema également. Le risque est grand d'un projet qui accentue les clivages au sein d'un personnel très inégalement prêt à prendre le virage envisagé du « numérique », du « mode agile », du « pilotage par les délais », des « outils » qui prolifèrent mais qui seront rassurons-nous nécessairement « collaboratifs ». Avons-nous envie d'un Cerema doté d'une « architecture de marque » et d'un « processus marketing et commercial », lançant ses « forces de vente » pour « véhiculer l'image du Cerema » « au contact des clients et prospects »\*\* ? Cela s'accompagne en outre d'un brouillage des limites entre vie

professionnelle et personnelle, par exemple lorsque des agents reçoivent des pressions plus ou moins amicales de leur hiérarchie pour se rendre aux vœux externes de leur direction organisés en soirée. Aussi, si vous affirmez dans le même temps vouloir « faire de chaque agent le porteur de la construction du Cerema », nous vous alertons sur les dégâts sociaux qu'ont déjà connu d'autres services publics qu'on a converti à marche forcée (et peut-être même parfois dans la concertation) vers une privatisation rampante. Certaines directions du Cerema connaissaient déjà, avant même l'annonce de suppression du Cerema Île-de-France d'octobre 2017, des niveaux de tension au travail alarmants. S'il n'est pas du tout dans notre intention d'éteindre les colères que votre projet pourrait à juste titre susciter, nous souhaitons naturellement éviter les situations de découragement et de désespoir qu'il pourrait aussi générer, et dont vous serez responsable.

\*\* Le lecteur peut en venir à douter : « la CGT n'a-t-elle pas inventé certaines de ces expressions ? » Hélas non, nous n'en serions pas à vrai dire pas capables. Une phrase encore que nous ne résistons pas à reproduire : « Il est proposé de faire porter chaque offre nationale par un « responsable de marché », a priori en DTec (cf chantier 3), orienté « business » ». Voyagera-t-il en classe affaire (pardon business class) ?

## Une conversion au marché et « en même temps » un renforcement de la neutralité ?

L'affirmation régulière de l'importance de la neutralité du Cerema ne masque-t-elle pas, tout en la révélant, une orientation qui en fait ne peut avoir pour conséquence que de l'affaiblir. Dans sa quête de « ventes », où est-il écrit que le Cerema se refuserait à réaliser une prestation généreusement financée par une collectivité si celle-ci contrevenait à la qualité scientifique et technique ? Comment

demanderait-on aux agents de réagir si un partenaire important pour l'établissement nous demandait des conclusions différentes, plus conformes à celles qu'il attend ? Si le rapport marchand n'est bien sûr pas une condition nécessaire pour la constitution de tels rapports non neutres (qui peuvent exister entre le ministère et le Cerema), il risque de les renforcer surtout si le discours est de vendre « à tout prix ».

## Tous ensemble, mais les uns contre les autres...

À l'ordre du jour de ce CTE, nous avons le sujet de l'indemnitaire, et c'est en soi tout un symbole. La CGT s'était dès le 3 octobre dernier distinguée en pointant la contradiction d'une direction qui, d'une part et dans les mots, souhaitait l'adhésion des agents et que chacun d'entre eux soit un ambassadeur du Cerema et de sa stratégie, et d'autre part dans les actes, choisissait de moduler le complément indemnitaire annuel. La CGT lance d'ailleurs une campagne de recours général pour les agents qui se sont vus attribuer un coefficient inférieur à 100 %. Dans le même ordre d'idée, il n'a pas été nécessaire d'attendre les conclusions de Cerem'avenir pour apprendre que les budgets de fonctionnement des équipes se verront amputer, en

plus des 10 % de baisse de rigueur dans le cadre des contraintes financières imposées au Cerema par sa bienveillante tutelle, d'une mise en réserve de 10 % supplémentaire, qui sera débloquée (ou non) en cours d'année en fonction... des résultats des équipes correspondantes en matière de recettes propres ! Enfin, nous avons cru comprendre en réunion informelle que la modulation de l'indemnitaire des agents en fonction de leurs résultats en matière de recettes propres était également envisagée. On a beau baigner dans l'idéologie libérale en permanence, on est toujours surpris malgré tout par sa créativité. Ce doit être cela « l'innovation »...

## Alors, tout à jeter ?

Au-delà de cette déclaration qui s'efforce de décrire le sens général du projet Cerem'avenir, il n'en demeure pas moins que certaines actions envisagées par la direction nous semblent aller dans le bon sens (encore heureux pourrait-on ajouter). Comment être contre en effet l'harmonisation d'un certain nombre de pratiques, de meilleurs outils\*, une meilleure structuration de l'offre de formation, une programmation incluant l'ensemble de notre activité et de nos partenaires locaux et nationaux, des

démarches entreprises pour aller vers un positionnement du Cerema lui permettant de travailler pour le compte des collectivités sans être soumis à une mise en concurrence, la valorisation des savoirs-faire ou encore une plus grande notoriété du Cerema ? Et d'ailleurs l'administration a un certain savoir-faire pour faire reposer ses projets sur une communication consensuelle...

\* L'abandon envisagé de Sigma ne nous attristera pas bien qu'on puisse craindre en la matière une évolution vers le pire et un renforcement des logiques individualisantes

## Un diagnostic « partagé » ...

La CGT n'a aucune intention de contribuer à la définition (et encore moins à la mise en œuvre) des chantiers, pour plusieurs raisons. La première est que vos équipes ne le permettent pas. En effet, à chaque intervention syndicale en réunion informelle, nous nous entendons répondre, sur un ton tout à fait classique de l'expert s'adressant au néophyte, que « nous n'avons pas compris », que « c'est une autre question », que « la situation n'est pas celle-là », que « cela renvoie à un autre chantier que nous verrons après », que « ce n'est plus les Cete »... Comment en serait-il autrement d'ailleurs, lorsque les travaux menés pendant plusieurs mois par une pluralité d'agents directement concernés par chaque sujet sont confrontés à des réactions « à chaud » de représentants du personnel qui peinent dans ce calendrier contraint à trouver le temps non seulement de se rendre à ces réunions et d'en rendre compte, mais aussi de proposer aux agents des cadres d'échanges avec leurs représentants... Et quand nous tentons malgré tout de faire part de nos inquiétudes sur les risques psychosociaux, nous nous voyons répondre que ce serait la communication syndicale et non les évolutions

réelles envisagées pour le Cerema qui seraient anxiogènes. Qu'il y ait un intérêt à un regard nouveau sur les routines qui affectent inévitablement les pratiques professionnelles de chacun de nous, c'est indéniable. Que certains, présents dans notre service depuis moins d'un an, tiennent des propos à la limite de l'infantilisation et du mépris (l'injonction permanente à professionnaliser les équipes sous-entend ainsi un certain amateurisme), c'est regrettable.

Lorsque les débats finissent malgré tout par avoir lieu, souvent parce que les représentants du personnel l'imposent avec opiniâtreté, il apparaît assez nettement que la direction n'envisage aucunement de remettre en cause autre chose que des détails, le plus souvent relatifs aux modalités les plus pertinentes d'arriver à un objectif qui ne peut être remis en cause, au motif qu'il était déjà fixé pour l'essentiel avant le début des chantiers. Il y a là une analogie avec le Grand Débat que nous sert Macron en ce début d'année : « vous avez le droit de débattre de tout ce que vous voulez tant que cela va dans le sens de ce que je veux faire ».

## ...pour un Cerem'avenir apaisé ?

L'analogie pourrait même aller plus loin puisqu'un tournant répressif pourrait accompagner le projet « collaboratif » de Cerem'avenir. La direction a en effet jugé utile, en réponse à la semaine d'action organisée par Force Ouvrière, de non seulement rappeler aux directeurs et secrétaires généraux les obligations des agents en matière de congés mais aussi d'élargir le propos au rappel de l'illégalité des grèves perlées ou tournantes. La direction n'hésite pas à invoquer dans son message des sanctions disciplinaires. Notre direction essaierait-elle (avec avouons-le encore bien du chemin à parcourir en la matière) de se mettre au diapason d'un pouvoir aux abois faisant la même semaine adopter la loi dite « anti-casseurs »\* et tentant de procéder à une perquisition des locaux d'un journal ?

Nous vous remercions de votre attention.

\* celle-ci donne dans son article 2 au préfet (et non plus au juge) la possibilité d'interdire de prendre part à une manifestation déclarée à toute personne de manière préventive.

Enfin, notre refus de jouer un rôle de conseil à l'administration sur la meilleure manière de réorganiser notre service vers des objectifs qui l'éloignent du service public et l'adaptent à l'austérité constitue une raison supplémentaire à notre impossibilité de nous déterminer entre les scénarios envisagés. D'ailleurs, nous reconnaissons et bien volontiers notre incompétence en la matière. Loin de nous désintéresser de Cerem'avenir, nous entendons donc en être des acteurs, mais pas nécessairement dans un sens facilitateur...