

PAR PHILIPPE D'IRIBARNE (55)



# L'honneur du métier est de rester **créatif** et offensif

Dans les administrations, un statut précise les droits et obligations inhérents au métier dont on a la charge. Avoir un métier, c'est s'inscrire dans la grandeur d'une tradition porteuse d'une forme d'honorabilité que l'on a le devoir de maintenir, à la fois en étant digne, et en s'opposant à ce qu'on manque de respect à son égard. Les idées actuelles, visant à faire échapper les administrations publiques à une logique de métier, risquent d'induire des dysfonctionnements pervers.

■ L'honneur du métier a deux exigences. L'une, tournée vers ce que l'on doit accomplir pour être à sa hauteur : faire son travail, être un bon professionnel, faire honneur au corps auquel on appartient. L'autre, tournée vers ce que l'on ne peut accepter sous peine de déchoir, à la fois dans la manière d'être commandé et dans les tâches que l'on assume. Ces deux exigences marquent la façon dont chacun vit son travail. Et, selon la position qu'il occupe comme selon la manière dont il est traité, donc selon la forme de déshonneur qui le menace, l'une ou l'autre tendance prévaut chez chacun.

## Être à la hauteur

Pour celui, membre d'un grand corps, professeur de médecine, pour qui il va pratiquement de soi qu'il sera traité avec les égards dus à son rang, et qui a traditionnellement une large marge d'initiative, qui donc peut cultiver sa propre manière d'agir, c'est le fait d'être ou non à la hauteur de sa fonction qui est l'enjeu central. L'honneur du métier tend alors à être à la fois une motivation d'investissement dans son travail et de dynamisme conquérant. La manière dont le corps des Ponts et Chaussées s'est lancé dans l'urbanisme dans les années 1960, et le corps des Télécoms dans la modernisation du réseau téléphonique un peu plus tard en furent de bons exemples.

## REPÈRES

Chaque pays a sa manière propre de limiter, dans la vie de travail, le pouvoir qu'exercent les puissants sur ceux qui sont soumis à leur autorité. Aux États-Unis, la définition précise, dans le cadre d'une forme de contrat librement négocié, des droits et obligations du salarié fait référence. Il n'en va pas de même en France. Les droits et obligations des subordonnés sont traditionnellement définis de manière largement coutumière par le métier qu'ils exercent.

## Défendre son statut

La situation est bien différente pour celui qui n'a guère de possibilité de s'affirmer positivement dans son travail et qui, de plus, est traité comme un simple pion par des supérieurs qui ne lui accordent aucune considération. Son honneur lui dicte alors de se défendre en s'arc-boutant sur son statut, en refusant de n'être qu'une variable d'ajustement dans les projets des grands, voire en se désengageant de son travail. Entre les deux extrêmes, on trouve toute une gamme d'attitudes, avec des combinaisons, parfois étranges pour un regard extérieur, de dévouement à sa tâche et de susceptibilité, d'innovation personnelle et de résistance aux changements impulsés d'en haut.

## Plusieurs façons d'agir

La façon dont un individu exerçant une fonction donnée va agir, en investissant plus ou moins dans un honneur créatif et conquérant ou dans un honneur défensif crispé sur la défense des avantages acquis, dépend beaucoup de la manière dont il est traité par ceux qui le dirigent. Plus il dépendra de responsables engoncés dans leur arrogance, qui traitent ceux dont ils doivent conduire l'action comme de simples exécutants tenus de mettre en œuvre sans discuter ce qui leur est imposé, plus il aura tendance à se cabrer contre leurs directives, quelle que soit leur pertinence en matière de correction de dysfonctionnements de l'action publique.

**L'enjeu central  
est d'être  
à la hauteur  
de sa fonction**

### Attention aux indicateurs

Que penser, dans ce contexte, des efforts faits actuellement pour faire échapper le fonctionnement des administrations publiques à une logique de métier, réputée inévitablement conservatrice, et mettre en place, à l'américaine, des batteries d'indicateurs chiffrés (les « kpi », *key performance index*) permettant d'évaluer les résultats obtenus par chacun et de le récompenser ou de le sanctionner en conséquence (et, accessoirement, de poursuivre sans faiblesse ceux qui ne sont pas simplement découragés par la manière dont ils sont gérés mais profitent cyniquement de la protection offerte par leur statut) ? Pourquoi ces efforts suscitent-ils tant de réticences ? On l'a vu par exemple, en 2009, avec la révolte, totalement inédite, des professeurs d'université. Toute une forme de liberté, liée à la possibilité qu'a traditionnellement l'homme de métier de décider par lui-même de la meilleure façon de « bien faire son travail », se trouve mise en cause. Chacun se trouve bien davantage dans la main du supérieur qui fixe ses objectifs et l'évalue. Il peut arriver que celui-ci soit lui-même parfaitement dévoué au bien public et insensible, dans la manière dont il les traite, à la façon dont ses subordonnés lui font leur cour.

Mais cela n'a rien de fatal. Et la réforme tend alors à développer l'esprit courtisan contre lequel le statut offrait une protection sûre.

### Des effets pervers

Par ailleurs, quelle sera la qualité des critères à l'aune desquels il va falloir « faire du chiffre » ? On a évoqué leurs effets pervers à propos de l'activité de la police. Ils marquent actuellement celle des chercheurs. Que reste-t-il à celui qui se sent corseté et humilié ? À cultiver la facette défensive de l'honneur, à « faire l'idiot puisqu'on lui demande de faire l'idiot », à saboter les réformes qu'on prétend lui imposer.

### Évoluer dans l'honneur

Cela ne veut pas dire, bien sûr, qu'il faille renoncer à une certaine rationalisation de l'action publique, qu'il n'y a pas mille habitudes qui demandent à être revues, mille moyens qui demandent à être redistribués. Mais, dans la façon de le faire, il importe de ne pas traiter comme de simples pions ceux à qui l'on demande d'évoluer. C'est une condition pour éviter qu'ils ne s'enferment dans une forme d'honneur défensif. Et c'est aussi une condition pour mobiliser au service du bien public leur honneur offensif et créatif. ■



**L'AX, le réseau polytechnicien**

- Plus de 20 000 anciens élèves
- 80 groupes X, dont 33 groupes professionnels, 20 en régions et 15 à l'international (Europe, Maghreb, Amérique du Nord, Asie, Afrique)

Des outils de gestion de carrière

Un esprit d'entraide : la Caisse de solidarité

Des liens intergénérationnels grâce à des parrainages

Des événements à thème et festifs : des colloques, des tables rondes, le Bal de l'X.

Des contacts permanents entre anciens élèves : l'annuaire et la revue mensuelle





**Jeune Rouge**

AX : École Polytechnique - Association des Anciens Élèves de l'École Polytechnique  
 Association des anciens élèves et diplômés de l'École Polytechnique  
 3 rue Descartes 75005 Paris - Téléphone : 01 50 61 11 00 - [ax@ax.polytechnique.fr](mailto:ax@ax.polytechnique.fr)  
[www.ax.polytechnique.fr](http://www.ax.polytechnique.fr)