



ENSEMBLE & AUTREMENT

AGENTS PUBLICS

**Le droit au silence
et le devoir de parole**

Novembre 2025

Sommaire

QUI SONT LES MEMBRES DU CERCLE DES ACTEURS TERRITORIAUX ?	P4
--	-----------

ÉDITO	P5
--------------------	-----------

AGENTS PUBLICS

LE DROIT AU SILENCE ET LE DEVOIR DE PAROLE	P6
---	-----------

Communiquer	P8
-------------------	-----------

Témoigner	P11
-----------------	------------

Délibérer	P12
-----------------	------------

Alerter	P14
---------------	------------

Dire	1P6
------------	------------

Éloge de la parole collective	P18
-------------------------------------	------------

Parler, se taire ou « <i>I would prefer not to</i> »	P18
--	------------

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DU CERCLE	P21
---	------------



QUI SONT LES MEMBRES DU CERCLE DES ACTEURS TERRITORIAUX ?

Véronique BALBO-BONNEVAL

Directrice de l'Institut des Hautes Etudes des Sciences et Techniques – IHEST

Nadège BAPTISTA

Préfète de la Mayenne

Séverine BELLINA

Experte et formatrice sur la gouvernance démocratique

Pascale BOURRAT

Directrice générale des services de l'Université de Nîmes

Candice BROTEL

Consultante coach certifiée après avoir été DGA ressource d'une communauté d'agglomération

Sylvie BUREAU-NECH

Directrice exécutive marché des acteurs territoriaux Relyens

Marie-Hélène CAITUCOLI

Directrice exécutive, Projet de transformation TIERED – Sciences Po

Valérie CHATEL

Consultante, après avoir occupé plusieurs postes de DRH et DGS en collectivités locales et à l'Etat

Estelle CHEVASSU

Journaliste

Domitien DETRIE

Directeur Régional Sud-Ouest - Voies navigables de France

Catherine DI FOLCO

Sénatrice du Rhône

Martin DIZIERE

Chef de pôle technique et de l'aménagement durable – Ville du Haillan
Animateur national du groupe de travail « Direction des services Techniques » de l'AITF (Association des Ingénieurs Territoriaux de France)

Soraya FONTAINE-KESSAR

Directrice générale des services – Ville de Gennevilliers

Audrey FOROT

Directrice générale des services – Saint-Cyr-sur-Mer

Anthony GIUNTA

Directeur général des services – La Courneuve

Hélène GUILLET

Directrice générale des services – Centre de Gestion de la fonction publique territoriale 44
Présidente du SNDGCT

Virginie HALDRIC

Directrice générale des services – Conseil départemental du Var

Sonia HASNI

Secrétaire générale – Ambassade de France au Brésil

Guillaume HERMITE

Secrétaire général – Etablissement public d'aménagement Euroméditerranée (EPAEM)

Eric MANONCOURT

Directeur général adjoint ressources – Département de l'Aude

Jean-Robert MASSIMI

Observateur privilégié de l'action publique locale

Aurélien MEZIERE

Maire de Plessé et Conseillère déléguée à la communication à Redon Agglo

Michel NICOLAS

Directeur général adjoint au développement économique responsable, emploi, innovation, Europe et international – Nantes Métropole

Didier OSTRE

Directeur général – SPL MIN – Marché Marseille Méditerranée

Dominique PALLIER

Directeur de l'aménagement et de la planification Communauté d'agglomération du Pays Voironnais – Maire d'Apprieu (38)
Conseiller communautaire – Communauté de Bièvre-Est (38)

Jérôme PECH

Directeur général adjoint en charge des richesses humaines – Ville de Blagnac

Hugues PERINEL

Journaliste, coach et médiateur
Fondateur et animateur du Cercle des Acteurs Territoriaux

Stéphanie PORTIER

Directrice générale déléguée à la qualité des services à la population
Mairie et Métropole de Montpellier

Yvonick RAMIS

Directeur général des services – Conseil départemental de l'Allier

Pierrick RAUDE

Avocat associé au sein du cabinet Rivière avocats associés après avoir occupé des postes de DGS et DGA de collectivités territoriales

Stéphane ROCHON

Directeur général des services – Ville de Biarritz

Jean-Jacques ROUX

Directeur général des services – Ville de Cuers

Frédéric TOURNAY

Directeur de la mission des relations européennes et internationales
Direction générale de la sécurité civile

Jean-François VERDIER

Inspecteur général des finances

ÉDITO

Le bon usage de la parole

«Nous humanisons ce qui se passe dans le monde en nous parlant, et, dans ce parler, nous apprenons à être humains».
Hannah Arendt



Les réseaux sociaux, comme divers médias, deviennent aujourd'hui les repères d'experts auto proclamés qui donnent leur avis sur tous les sujets : médecine, climat, éducation, économie... ou fonction publique ! Cette capacité à se prononcer sur des sujets à propos desquels ils n'ont ni compétence, ni connaissance est l'apanage de pseudos experts pétris de certitudes bruyantes et de raccourcis paresseux, et adeptes du commentaire plutôt que du « faire ».

S'ajoute à cela une période (internationale) ou le populisme ambiant amplifie la remise en cause, voire le dénigrement des fonctionnaires. Il est facile à tout bateleur d'estrade d'avoir à leur égard le verbe hautain, méprisant et péremptoire.

Au risque d'être cantonnée dans une fonction publique d'exécution, effacée, silencieuse, voire repentante et déresponsabilisée, la fonction publique doit oser (re)prendre la parole, et a le devoir de réagir au nom des valeurs qui la fondent.

Alors, prendre la parole, mais comment et dans quel cadre ? Quelle place prendre dans le débat ? Comment éviter une parole corporatiste ou pétrie de justifications ? Pourquoi la prendre ? Et de quelle parole s'agit-il ?

Celle qui naît de l'écoute censée concrétiser le droit d'être entendu et l'égalité des citoyens, silencieux ou inégalement dotés en pouvoir de s'exprimer ?

Celle vecteur principal de la délibération ?

Celle qui, mêlée à l'écoute, fait face et canalise des réactions d'agressivité, de détresse, parfois de démence et de folie ?

Celle du lanceur d'alerte ?

Celle échangée avec nos équipes, avec les partenaires sociaux ?

Celle plus collective et médiatique en apportant la contradiction dans la presse ou d'autres think tank plus libéraux déroulent des discours à charge contre le service public ?

Une chose est certaine : si la fonction publique veut participer à reconstruire une parole qui donne sens, celle-ci ne peut s'improviser, une prise de parole se prépare, elle se choisit pour en assurer sa crédibilité, sa pertinence et sa diffusion.

Riches de notre culture ouverte, nous avons, sur ce sujet, tenté à nouveau de construire un propos nourri de notre diversité, de nos désaccords, de nos expériences, de nos échanges, et de la rencontre avec les personnalités qui ont bien voulu alimenter nos réflexions et exprimer leurs points de vue. Selon la formule, comme pour toutes nos publications, il appartient désormais à chacune et chacun d'entre vous de s'approprier, de critiquer, de confronter nos propos à ses propres analyses, d'approfondir sa propre réflexion et de se préparer, au mieux, à intervenir dans les domaines que vous jugerez utile d'explorer.

Hugues Perinel

Fondateur et animateur
du Cercle des acteurs territoriaux



Agents publics

Le droit au silence et le devoir de parole

Hugues Perinel avec l'aide précieuse d'Estelle Chevassu et Séverine Bellina

Dans un contexte géopolitique de dénigrement et de stigmatisation des services publics, les réactions dans la fonction publique après la montée hexagonale des votes extrêmes, y compris en son propre sein, ont été diverses et teintées d'émotions. Une forme de sidération parfois, une prise de conscience à tout le moins, et comme une césure entre neutralité et engagement. D'un côté, celles et ceux qui, au nom de leur devoir de neutralité et de réserve, ont considéré qu'ils n'avaient pas à porter une parole (individuelle ou collective) sur un processus démocratique. De l'autre, celles et ceux qui ont pris la parole se considérant garants de l'intérêt général et des valeurs du service public et/ou ne voulant pas être cantonnés dans une fonction publique d'exécution, effacée, silencieuse.

Une césure qui n'entame en rien la conscience commune des agents publics qui sont plus que jamais les acteurs indispensables et les garants du lien social, dans une société qui se fragilise et dans un contexte de baisse des moyens.

Une césure que n'entame pas non plus une ligne commune, un accord tacite du moins, face à une croissante dévalorisation des services publics, et une forme de défiance citoyenne « *la fonction publique doit oser (re)prendre la parole pour donner à penser et à voir ce qu'elle est, et ce dans le respect des valeurs qui la fondent et de l'utilité qui la détermine* ».

Mais pour être audible dans le brouhaha permanent et le contexte médiatique saturé qui nous entoure, cette parole doit être à la fois « *une parole vraie* » (cf encadré), claire et nuancée. Et comme l'écrit Jean Birnbaum dans son essai « *Le courage de la nuance* » : « *Dans une période où le débat est souvent remplacé par l'invective, il faut aujourd'hui être particulièrement courageux pour être nuancé. Plutôt que d'être dans un rapport de force, il faut avec patience et perspicacité jouer avec les forces en présence. Amener chacune et chacun à voir les choses comme elles sont et non comme on voudrait qu'elles soient* ».

Une fois cela dit les questions restent nombreuses : dans quel cadre prendre la parole ? Quelle place prendre dans le débat ? Comment éviter une parole corporatiste ou pétrie de justifications ? Comment et où prendre la parole ? Pourquoi la prendre ?

Pour réfléchir ensemble à la double question du pourquoi et de ce que doit / peut être la parole d'un fonctionnaire, nous avons choisi quelques boussoles, et Christian Vigouroux (président de section honoraire au Conseil d'État, auteur du rapport « *Sécuriser l'action des autorités publiques dans le respect de la légalité et des principes du*

La parole vraie

Parole de débat, parole sociale, parole creuse, parole libératrice, parole taylorisée et technique, parole intempestive et inadaptée, parole dominante et de pouvoir, parole de manipulation, parole violente ou enfin parole réciproque^(*), la parole peut revêtir de multiples formes et couleurs. Mais la « *parole vraie* » implique courage et authenticité dans la relation à l'autre. Loin d'une simple affirmation de vérité personnelle, elle suppose un effort de réflexion et de clarification préalable, et ne peut faire l'économie d'un effort de connaissance et d'une forme de prudence dans son expression. Cette parole ne vient pas d'une simple réaction à la parole de l'autre, mais du silence d'un travail d'introspection, de réflexion et d'éthique. Elle implique donc l'écoute, la prise en compte de la parole de l'autre, même si elle dérange, et l'éventuelle adaptation de son action en conséquence. « *Ce que je cherche dans la parole, c'est la réponse de l'autre. Ce qui me constitue comme sujet, c'est ma question* » nous rappelle Jacques Lacan.

Sous le titre, « *sans "parrësia", toute démocratie sombre dans la démagogie* »^(**) le philosophe Frédéric Gros revient dans Philosophie magazine sur cette notion de parrësia qui occupa la réflexion de Foucault dans ses dernières années : il s'agit, contre la doxa et la propagande, de dire la vérité, au risque de s'y blesser. Avec un courage qui fait du philosophe un lanceur d'alerte professionnel.

François Cassingena-Trévedy, écrivain et poète^(***) nous alerte sur les méfaits de nos langages communautaires qui nous incitent à demeurer correctement parallèles les uns aux autres : « *la Parrhésia ne consiste pas à proférer des insolences, mais à entamer l'énorme continent du non-dit, à désigner la gravité de nos histoires et de nos actes, à délivrer du manteau sédimentaire qui les recouvre ces profondeurs métaphysiques et poétiques dont la plupart des hommes s'acharnent à censurer la puissance éruptive. Les paroles dont elle use ne sont pas des injures, mais des paroles inédites qui remuent l'inouï, des paroles qui dénoncent, par leur simple effusion, le traité tacite que nous avons conclu de ne jamais rien nous dire les uns aux autres d'important ni de fort, comme si toute parole marquée au coin d'une personne vivante et tâchant de faire la vérité était une impardonnable incongruité, pour ne pas dire une espèce d'agression. Nos langages communautaires se dévaluent trop souvent en bienséance creuse, s'indurent en écran qui nous protège les uns des autres, et nous dispensent, en dépit de leur prétention à être communs, de nous approcher en vérité les uns des autres en ce que nous avons d'essentiellement abyssal. Si nous nous échangeons vraiment la Parole, au lieu de demeurer correctement parallèles les uns aux autres* ».

(*) « Parole, quand tu nous tiens... » sur Cairn Info Par Brigitte Bouquet.

(**) Article issu du Hors-série N° 36 décembre 2017.

(***) « Parrhésia » par François Cassingena-Trévedy Cairn info.

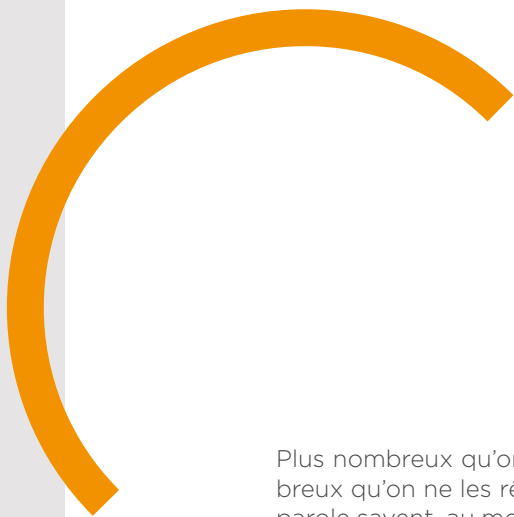
droit ») qui nous a inspiré le titre de ce livre blanc, fût l'une d'elles. Dans un article « *Le devoir de parler* »⁽¹⁾ il nous rappelle ce qui, selon lui, devrait être la définition d'un pays libre, « *celui dans lequel, à tout moment, tout homme peut se lever pour communiquer, témoigner, délibérer, alerter ou simplement dire.* »

Certes, le « *droit de se taire* » reste à conquérir, nous dit-il, mais il est bien des occasions où s'impose le devoir de parler. Contre les mises en garde, les intimidations, les incitations à la prudence du silence, les promesses et les appâts de l'oubli.

Parler n'implique nullement de s'exprimer n'importe quand, n'importe comment.

Le plus souvent, il faudra respecter un ordre de parole, oser et tenter une prise de parole, s'opposer à ce qu'on vous coupe la parole et assumer les conséquences de tous ordres de sa propre parole. Et en toutes circonstances, refuser de sanctifier la Parole, celles des autres comme la sienne propre, pour soumettre à l'esprit critique son contenu et ses vides, ses pleins et ses déliés.

(1) « Le devoir de parler » par Christian Vigouroux pages 197 à 202, à retrouver sur Cairn. Info.



Plus nombreux qu'on ne le dit, moins nombreux qu'on ne les rêve, les audacieux de la parole savent, au moment nécessaire, banal ou historique, se lever, à leurs risques et périls, pour communiquer, témoigner, délibérer, alerter ou, simplement, dire.

Le colonel Georges Picquart, acteur engagé de l'affaire Dreyfus, a choisi d'endosser tous ses rôles en 1896. Il a parlé, contre son État-Major, pour s'indigner de la détention d'un innocent. Sans la vigilance et l'amitié indéfectible de Clemenceau, il aurait été, comme tant d'autres, définitivement broyé et oublié. Mais la sortie du silence a un coût. Et pourtant, le devoir de parler sauve l'honneur et parfois sauve des vies.

Le devoir de parler et de dire la vérité, nous explique-t-il, fonde la dignité humaine et la citoyenneté responsable. Cela exige un équilibre entre courage, lucidité et prudence. Et de développer alors ses arguments en distinguant ce que sont, communiquer, témoigner, délibérer, alerter et dire.

- **Communiquer**, c'est présenter clairement un problème, ses enjeux, les conséquences attendues des choix à venir, tout en dévoilant une part, au moins, de ses intentions. Indispensable pour expliquer et nourrir le débat public à condition de ne pas confondre l'information qui est le message et la communication qui est la relation, ce qui passe par la reconnaissance de la capacité à comprendre des individus et dont on vérifie si elle a été correctement perçue.

- **Témoigner** va plus loin que communiquer car il engage la vérité vécue. Rien de plus simple, à première vue, que de témoigner, c'est-à-dire restituer aux uns ce qu'on a vu, entendu, vécu avec d'autres, en un mot ce qu'on a constaté. Mais témoigner engage beaucoup plus que communiquer car, si la langue de bois existe, le « *témoignage de bois* » est risqué.

- **Délibérer** est un acte démocratique qui requiert écoute, engagement et courage. Contrairement au silence ou à l'abstention, il implique de prendre position de façon raisonnée. Mais la délibération « *peut aussi*

s'enliser dans les arrière-pensées de silence. Il est une lâcheté propre aux délibérés de toutes sortes qui consiste à n'y entrer qu'à reculons, à l'heure seulement où il a pris forme et majorité. »

- **Alerter** questionne l'obligation de réserve, « *toute en nuance, en fonction des circonstances, de la forme du message, du niveau hiérarchique du porteur de parole, exprime le minimum de solidarité et de sentiment d'appartenance qui préside à toute institution. Face à elle, il importe de réfléchir sur son corollaire, « l'obligation de non-réserve⁽²⁾ », c'est-à-dire le devoir de parler pour alerter, défendre une institution contre elle-même.* »

- **Dire**, c'est nommer la réalité avec justesse, formuler clairement et assumer la vérité, même si elle dérange. Comme le rappelait le chancelier allemand Helmut Schmidt, « *ne pas dire tout ce qu'on pense mais ne jamais dire ce qu'on ne pense pas* ». Cela nécessite du courage moral et un sens aigu de la responsabilité.

C'est autour de ces 5 verbes, proposés par Christian Vigouroux, que nous avons voulu construire notre propos.

Communiquer

« *Le devoir de parler commence par le sens de la juste communication* » nous dit Christian Vigouroux.

Dans un récent post sur LinkedIn, Marc Vasseur⁽³⁾ nous rappelle utilement que la communication publique n'est pas un simple support, mais un service stratégique et un levier démocratique essentiel. Trop souvent reléguée au second plan dans nos collectivités, elle joue pourtant un rôle central : rendre les politiques publiques compréhensibles, accessibles et transparentes. Sans elle, les projets d'intérêt général risquent l'incompréhension, l'échec de la concertation et la montée de la défiance.

(2) Christian Vigouroux, « *Déontologie des fonctions publiques* », Dalloz, 2006.

(3) Marc Vasseur : Responsable du service Communication et protocole de la Communauté de communes Flandre Lys.

Nous devrions également rendre plus intelligibles nos organisations et leur mode de fonctionnement. Le débat ne porte pas sur la nature du service public mais qui sait, à la différence de la plupart des entreprises privées, que nous rassemblons plus de 200 métiers qui doivent répondre à plusieurs logiques : politique, économique, sociale, environnementale ? Qui comprend nos processus décisionnels ? Qui connaît précisément les compétences des organisations qui composent le mille-feuille territorial ? Il en résulte le plus souvent une totale incompréhension de nos fonctionnements. Il nous faut assumer ces différences, les remettre à leur juste valeur et communiquer sur elles.

Un exemple parmi d'autres : la ville de Grenoble a mis en place une plateforme de transparence budgétaire interactive, permettant aux citoyens de comprendre les choix financiers de la collectivité.

Notre jargon administratif est-il compréhensible par tous ? Tous les acteurs publics parlent-ils la même langue ? Comment expliquer ce que nous faisons, mettre en lumière ce qui n'est pas visible, et mettre en avant les agents qui y travaillent chaque jour ? Comment avoir une parole claire alors que nos compétences sont morcelées ? Comment convaincre un élu de ne pas vampiriser la communication de la collectivité par une présence excessive ? Ces questions, parmi d'autres, montrent à quel point, bien pensée et bien construite, la communication renforce l'efficacité des actions locales et l'adhésion citoyenne, *« parce que ce que nous faisons n'a de valeur que s'il est compris, partagé, approprié »*.

Les communicants publics doivent être reconnus comme des architectes de confiance et des stratèges du sens. Ce qui fait appel à une vigilance et une exigence des managers quand, dans une organisation, grâce ou à cause des réseaux sociaux, il existe presque autant d'agents que de communicants ! La frontière entre l'expression citoyenne et professionnelle devient alors floue, la prolifération d'informations, souvent erronées, parfois orientées et la tendance à "crier le plus fort" complexifient le débat et nuisent à la parole publique.

Une communication externe certes, mais également une indispensable communication interne intégrant et reconnaissant la capacité à comprendre des individus et dont on vérifie si elle a été correctement perçue, dans des organisations où le sens peut vite devenir insaisissable. Une communication qui se doit d'être autant descendante qu'ascendante, ce qui est trop souvent ignoré dans nos organisations. Une telle communication repose sur une culture ouverte, sur l'art de la concertation permettant à la fois à chaque agent de contribuer et de voir sa proposition écartée, mais aussi à sa hiérarchie d'accepter la controverse. Dans les deux cas, cette communication fait peur, peur de l'échec ou peur d'une remise en question. C'est pourquoi elle doit être régulée, temporisée et doit se frotter à la communication descendante afin d'enrichir une réponse cohérente de la collectivité. Le rôle de la direction des Ressources Humaines prend ici tout son sens, car il s'agit alors, en passant de la discussion à l'action, et sans empiéter sur le domaine du dialogue social, de faire le lien entre la stratégie et les compétences, et d'aligner tout le monde dans l'organisation afin que chacun travaille à la réalisation d'une vision, d'une stratégie. Ce qui définit un collectif est sa capacité à se parler !

L'exemple (parmi d'autres collectivités locales) de Marseille qui a mis en place une inédite assemblée des agents peut être cité. Cette assemblée a ainsi permis de favoriser l'émergence d'une parole à côté de la parole portée par les organisations syndicales, et pas à leur place. Cette assemblée représentative a permis d'aller rechercher à la fois la connaissance et l'assentiment des agents municipaux et de faire de ceux qui la composent de véritables ambassadeurs.

Bernard Weber résume assez bien les enjeux de la communication en quelques mots *« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que j'ai dit, ce que tu as envie d'entendre, ce que tu entends et ce que tu comprends, il se peut qu'on ait des difficultés à communiquer, il y a au moins 9 possibilités de ne pas se comprendre »*. Mais surtout, essayons !



Pas de communication sans reconnaissance mutuelle

On n'a jamais autant parlé de communication, et pourtant, jamais on ne s'est aussi mal compris dans les entreprises comme dans la société en général. Il y a là comme un chassé-croisé inquiétant : plus la courbe des discours sur la communication grimpe, plus celle de la compréhension mutuelle décline. Dès lors, les dialogues de sourds se multiplient : entre managers et managés, syndicats et patronats, experts et praticiens, décideurs et exécutants, gouvernants et gouvernés...

Ainsi, relire aujourd'hui Jacques Ardoino (publié il y a plus de 60 ans) permet de mesurer à quel point les conditions du dialogue sont rarement réunies.

« Aujourd'hui, les barrières et les incompréhensions ne se situent plus seulement au niveau des ethnies, des religions ou des cultures, mais plus encore peut-être au niveau des idéologies, des spécialisations et des statuts sociaux. Dès lors, communiquer se réduit à des échanges prudents et sécurisants ou, plus facilement encore, à la recherche d'une suprématie. [...] Le duel prend le pas sur le dialogue. [...] Aucune science, aucune technique, aucune machine ne fera réellement communiquer entre elles deux personnes qui n'ont pas l'intention de le faire, qui n'ont pas acquis par elles-mêmes, et pour elles-mêmes, la disponibilité nécessaire pour y parvenir. En dépit des tentations mécanicistes du moment, c'est affaire d'éducation (au sens plein du terme, étendu jusqu'aux notions actuelles « d'éducation des adultes » et « d'éducation permanente ») plus que d'apprentissage, de conditionnement, de manipulation, de persuasion ou de propagande ».

L'intuition d'Ardoino est limpide : la communication ne relève pas d'abord d'une technique mais d'une disponibilité intérieure, d'une éducation à l'altérité, d'un engagement dans la reconnaissance mutuelle (Ricoeur). Sans cela, les outils, les logiciels et même l'intelligence artificielle ne seront que des amplificateurs de malentendus.

Ce qui manque le plus, ce ne sont pas les canaux, mais la culture du dialogue y compris au cœur des relations de pouvoir. Une culture trop souvent réduite à la « *formation à la communication* », quand elle devrait justement préparer à l'écoute risquée, au conflit fécond, à la cohabitation des désaccords.

C'est là, d'ailleurs, une des principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du management par le travail réel ou même simplement des espaces de dialogue sur le travail : il ne suffit pas seulement d'entendre mais d'écouter sans dominer, ce qui va à rebours des réflexes.

On comprend donc aisément que même les meilleures technologies ne peuvent rien contre la défiance structurelle. Auguste Detoeuf, fondateur d'Alstom, l'avait déjà compris : « *Aucune bonne volonté ne peut exister entre deux hommes dont l'un sait que l'autre veut sa peau* ».

Ibrahima Fall
<https://ibrahimafall.com/>

J. Ardoino, « *Information et communications dans les entreprises et les groupes de travail* », 1964

Témoigner

« *Témoigner engage beaucoup plus que communiquer car, si la langue de bois existe, le « témoignage de bois » est plus rare, et en tout cas se fendille plus vite. Je témoigne ou je ne témoigne pas.* »

Un témoin est celui en présence de qui un fait ou un acte se produit. Témoigner, ce n'est donc pas accuser, ce n'est pas chercher à dénoncer une personne. Ce n'est pas formuler un jugement, c'est énoncer des faits, c'est être factuel avant tout. Rechercher l'objectivité et la précision. La philosophe Hannah Arendt écrivait dans *Vérité et politique* : « *nous n'admettons pas le droit de porter atteinte à la matière factuelle elle-même.* »

Et face au dénigrement méthodique du service public pratiqué par certains, il est urgent de (re) prendre la parole, de témoigner (voir notre encadré), non pas dans une posture de justification ou de réaction, mais dans un discours de vérité afin de contrecarrer selon la formule d'Émilie Agnoux⁽⁴⁾ « *les discours simplistes et disposer d'un discours anti IFRAP* » (ndlr : le *think tank* dirigé par Agnès Verdier Molinier). Des discours repris allégrement par certains politiques au cours de déclarations opportunistes, uniquement à charge et cli-vants dans une société qui n'en a pas besoin.

Plutôt que ces « *discours simplistes* » les témoignages de fonctionnaires sur les contradictions qu'ils ont à gérer, les compromis et la complexité qui sont en amont de la décision politique pourraient nourrir le débat et nous éclairer plutôt que le brouhaha ambiant.

Dans ce devoir de rendre compte le service public peut et doit contribuer à rétablir une « *valeur sacrée* » du témoignage dans des domaines comme la santé, la justice, le social, l'enfance, et partager leur vécu professionnel, le quotidien de celles et ceux qui tiennent la société à leur échelle (voir notre encadré).

A titre d'exemple les podcasts « *Paroles publiques* » <https://podcast.ausha.co/paroles-publiques> ou « *fonction publique mon amour* » <https://www.fonctionpubliquemonamour.fr/>

Le témoignage de celles et ceux qui tiennent la société à leur échelle

Il faut, plus que jamais donner des exemples à hauteur d'hommes et de femmes, redonner plus fortement la parole dans les médias à des enseignants, à des agents hospitaliers, à des agents de crèche, des travailleurs sociaux etc... afin qu'ils témoignent de leur quotidien et de ce qu'est « *tenir la société* » à leur échelle. Qui mieux que l'agent public pour parler de la réalité vécue de nos sociétés ? C'est en donnant la parole à ces personnes, la plupart du temps invisibles, et qui sont en contact avec la précarité au quotidien, qu'on montrera, au-delà de la minorité de ceux qui abusent, la réalité de celles et ceux qui se battent pour vivre dignement, accompagnés par des professionnels de l'action sociale. Il est nécessaire de recréer une connexion humaine, un lien affectif et d'empathie entre le citoyen et les figures du service public qui l'entourent.

qui évoquent le quotidien des fonctionnaires et leur engagement envers l'intérêt général méritent d'être consultés.

Mais témoigner, dans d'autres circonstances, est aussi un acte exigeant, même si, en le faisant on œuvre pour soi et pour les autres. L'AVREF⁽⁵⁾ sur son site et dans le cadre particulier de son aide aux victimes de mouvements sectaires nous le montre :

Si vous livrez un témoignage, nous dit l'association, « *vous ne le faites pas que pour vous, mais aussi et surtout pour les autres, pour celles et ceux qui sont encore sous*

(4) Auteur de « *Puissance publique contre les démolisseurs de l'État* » dans le MAG WEKA juillet 2025.

(5) « *Le dialogue social à l'épreuve de la psychotraumatologie* » Cairn.info Pages 157 à 175.



emprise mentale, qui sont encore manipulés, également pour les plus jeunes, pour celles et ceux qu'il convient de mettre en garde afin qu'ils ne connaissent pas les mêmes déboires. Publier un témoignage c'est forcer la communauté abusive à prendre position. Ensuite, elle ne peut plus continuer comme si de rien n'était. C'est aussi encourager d'autres à sortir, à libérer leur parole, surtout si vous décrivez la façon dont vous avez procédé pour le faire. »

Enfin, Christian Vigouroux nous le rappelle, témoigner est difficile « *Il nous faut trois articles du code pénal (434-14 à 16) pour punir le témoignage mensonger, la subornation et la pression sur les témoins. Et nous avons introduit récemment, par la loi du 15 novembre 2001, sur les modèles américain et italien, la protection des témoins et le témoignage anonyme (art. 706-57 et suivant du code de procédure pénale), signes des temps agités où la société se résout à proposer une cagoule au juste face à l'injuste triomphant en costume du dimanche. Le témoin, précieux garant de la solidarité d'une société, parlera-t-il ? « Il a dit la vérité, il doit être exécuté », chantait le poète... Et pourtant le témoin est indispensable pour bien préparer le délibéré. »*

Délibérer

« Il est une lâcheté qui consiste à n'entrer dans la délibération qu'à reculons. »

Les collectivités sont des organisations où beaucoup de décisions se construisent dans la délibération, politique ou interne. Ces moments de dialogue doivent être tournés vers l'action et la prise de responsabilité de chacun et ne pas se limiter à du partage et de l'échange. La crise sanitaire notamment nous a montré qu'il était possible de faire en sorte que des collectifs spontanés, des espaces de dialogue soient effectivement au service de l'action.

Beaucoup de managers confondent encore parole et action et nos organisations sont encore dans des modèles hiérarchiques où la parole est contrainte, où nous craignons

la controverse. Nous l'associons souvent à de la résistance au changement, aux bavardages, aux rumeurs et bruits de couloir, mais peu à la créativité et à la performance. « *Nous n'avons pas le temps. Nous sommes là pour agir.* »

Et de constater ensuite, mais un peu tard, que l'absence de temps d'expression en amont, d'échanges sur l'opportunité, la faisabilité de telle ou telle décision avec les acteurs concernés conduit à des décisions rarement stabilisées et trop souvent soumises aux variations de dernière minute. S'ajoute à cela, comme l'écrit si bien Philippe Emond⁽⁶⁾, qu'il y a souvent un immense décalage entre d'importantes prises de conscience et la difficulté à transformer le débat d'idées en solutions pratiques et intelligibles par ceux-là mêmes qui ont la responsabilité du « *faire* » et du « *faire faire* », du travail donc, entre les mains.

A l'occasion de ces délibérations, évitons les mots valise. Dans une interview à Challenge⁽⁷⁾, Luc Biecq revient sur la remarque d'Eva Ruchpau, qui a introduit le yoga en Europe dans les années 60 et qui nous dit préférer l'idée « *d'avoir des égards* » à la notion de bienveillance, devenue mielleuse à force d'être utilisée. Pour bien manager donc, il s'agit d'avoir des égards envers les collaborateurs, mais aussi envers soi-même. Accepter qu'en tant que manager, on a soi-même ses limites, les confronter, prendre du recul, se confier, trouver des solutions. L'écoute, le dialogue et la prise en compte des frustrations permettent de lutter contre le ressentiment. La parole empêchée des fonctionnaires en tant que personne, le silence, des instructions qui nous éloignent trop de nos valeurs, sont source de démotivation, d'absentéisme, de burn out ou sont le terreau de la violence. Dans cette optique il ne faut pas hésiter à recruter des profils avec de fortes aptitudes relationnelles.

(6) <https://avref.fr/temoigner-pourquoi-comment.html>

(7) https://www.challenges.fr/vie-entreprise/bureau/stress-pressure-que-peut-apporter-le-yoga-au-travail_743078

Paul Ricoeur rappelait : « *Qu'est-ce que je fais quand j'enseigne ? Je parle. Je n'ai pas d'autre gagne-pain et je n'ai pas d'autre dignité ; je n'ai pas d'autre manière de transformer le monde et je n'ai pas d'autre influence sur les hommes. La parole est mon travail ; la parole est mon royaume.* »

Cette citation éclaire la centralité de la parole dans toute activité de transmission, de direction ou de gouvernement. De manière plus modeste, les managers publics connaissent cette exigence : donner du sens par la parole, simplifier la complexité, être concis tout en restant juste. La parole n'est donc pas seulement expression : elle est relation. Elle relie, elle institue la confiance, elle fonde le collectif.

Posons-nous la question, notre pratique managériale n'est-elle pas aussi porteuse d'un message politique ? Nous avons une responsabilité d'exemplarité managériale, celle de veiller à ce que la situation professionnelle des agents ne les incite pas à des votes protestataires, pour des partis qui remettent en cause les principes de la République. Il faut assumer le fait que les cadres supérieurs ont aussi un rôle politique, celui de faire vivre les principes républicains.

Par ailleurs, comme l'affirmait Dominique Meda devant le Cercle des Acteurs Territoriaux, la parole des fonctionnaires est nécessaire pour repolitiser et démocratiser la société. Le rôle des agents publics étant ici de mettre les citoyens en dialogue, retrouvant ici leur rôle fondamental dans la structuration du bien commun et la pérennité du contrat social.

Enfin nous devons sortir de la logique « *l'administration n'est là que pour appliquer les décisions* ». Et nous savons que ce rôle convient à certains. Ce qui fait la valeur ajoutée de l'administration, d'une direction générale et de ses services, ce n'est pas seulement son action, c'est aussi sa parole, sa capacité de montrer un « *autrement* » à celles et ceux qui prennent in fine les décisions, qui après leur appartient. Il nous revient de faire part de nos expertises, de proposer un récit alternatif. « *Notre terrain est celui de l'Intérêt*

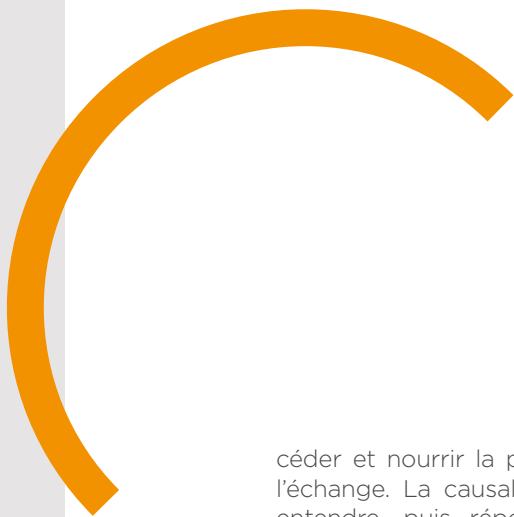
général », mais un intérêt général qui ne soit pas au fil du temps devenu une construction intellectuelle, un mot valise, qui s'il a encore du sens pour de nombreux agents publics, n'en a plus pour certains citoyens. Comment en effet parler aujourd'hui d'intérêt général s'il ne s'accompagne pas d'une dynamique, d'une parole, d'une écoute, d'un dialogue et de la réponse à une question : en quoi les politiques publiques mises en place servent les citoyens ?

C'est donc bien par la ré-interrogation des modalités d'échange en amont, et une réhabilitation de la parole des fonctionnaires que les collectivités locales se doteront d'un plus grand pouvoir d'agir. Mais, et cela concerne les élus comme les managers publics, tout dépendra de la dose de vérité qu'est capable de supporter l'organisation dont ils ont la responsabilité.

Cette invitation à l'effort de compréhension éclaire un enjeu majeur pour l'administration publique : ne pas sous-estimer la nécessité de l'écoute des citoyens. Privilégier l'écoute, et donc le silence, celui d'où doit naître la parole, alors qu'elle ne naît souvent que de la parole de l'autre à peine écoutée. Car le silence, loin d'être une absence, peut être une posture active : celle de l'attention, de l'accueil, de la reconnaissance de l'autre. Il existe un devoir de parler, mais aussi un devoir d'entendre, d'être en dialogue avec les citoyens.

La critique des services publics traduit moins leur supposée inefficacité que la perte de confiance dans les institutions comme lieux de médiation. Dans une société qui valorise l'instantané et l'individuel nous dit Ibrahim Fall « *le déficit d'écoute d'un service public, conçu comme espace d'altérité et d'équité, peut devenir un déficit de légitimité* ».

L'engouement (peut-être conjoncturel) pour des méthodes telles que le design de service public illustre cette réhabilitation de l'écoute : remettre l'utilisateur au cœur des projets et des processus administratifs, c'est reconnaître que l'action publique n'a de sens que si elle répond à des besoins réels, identifiés et compris. Ainsi, le silence de l'écoute doit pré-



céder et nourrir la parole de l'action et de l'échange. La causalité est claire : d'abord entendre, puis répondre ; d'abord comprendre, puis agir.

Mais la simple liberté de discussion ne suffit pas à garantir les effets positifs de la délibération nous dit Bernard Manin⁽⁸⁾ *« encore faut-il que des opinions opposées soit réellement confrontées, de façon à contrecarrer la tendance à la convergence des arguments. Cette dernière est favorisée par toutes sortes de mécanismes psychosociologiques : un biais de confirmation, auquel les groupes sont tout particulièrement exposés, ou encore, au sein de groupes plus importants, une tendance à la segmentation des opinions. Si l'on admet qu'une bonne délibération exige l'examen contradictoire des arguments pour et contre une action, il faut alors instituer la contradiction, car celle-ci ne surgit pas naturellement, même en démocratie. »*

Le philosophe américain John Rawls prône une délibération qui fait en sorte que les participants s'abstraient de leur condition sociale et de la prise en compte de leurs intérêts, ce qui passe notamment par le fait de les nourrir d'expertises et de points de vue qui leur permettent d'aller au-delà de leurs préjugés.

Alerter

Alerter questionne l'obligation de réserve, *« toute en nuance, en fonction des circonstances, de la forme du message, du niveau hiérarchique et face à elle, son corollaire, « l'obligation de non-réserve », devoir de parler pour alerter, défendre une institution contre elle-même. »*

Notre objectif n'est pas de nous lancer dans un décryptage juridique, mais de rappeler s'il en était besoin que la liberté d'opinion des fonctionnaires est une des premières garanties du statut. Il faut savoir ensuite fixer la frontière entre liberté d'expression, devoir de réserve, et devoir de dénonciation de crimes et délits.

Un guide publié par le collectif *« Nos services publics »*⁽⁹⁾ rappelle utilement que les

agents publics peuvent exercer leur liberté d'expression, qui est un droit fondamental en dehors de leurs fonctions. Toutefois, cette liberté d'expression doit s'accorder avec le respect du devoir de réserve qui s'applique uniquement aux prises de position hors cadre professionnel et dans l'espace public et incite à la modération. En effet, des propos tenus dans un cadre privé (ex : repas de famille) ou dans un cadre militant sans publicité ne sauraient faire l'objet d'une sanction disciplinaire.

Ce devoir de réserve résulte d'une construction jurisprudentielle, il est donc circonscrit. Autrement dit, c'est une obligation à géométrie variable dans le sens où le juge administratif va apprécier au cas par cas. (voir notre encadré *« Parler pour défendre une institution contre elle-même »*). Il fait par ailleurs l'objet d'une variabilité dans les marges de manœuvre possibles selon la nature du poste et le grade et le niveau.

Beaucoup d'agents ont souvent une mauvaise connaissance de leurs droits et devoirs et font peu de différence entre l'esprit des lois, le corpus normatif et des jurisprudences composites où chacun peut faire son marché...

Comme le montre clairement l'émission *« Un fonctionnaire est-il un citoyen comme un autre ? »*⁽¹⁰⁾ cette méconnaissance peut conduire à une interprétation, voire un dévoiement du devoir de réserve perçu comme une interdiction absolue de la liberté d'expression. La conséquence étant le plus souvent une posture d'intimidation de la part du politique, qui se double, par peur, de l'autocensure des agents eux-mêmes. L'argument de la loyauté est alors souvent mis en avant, mais c'est faire peu de cas du diptyque loyauté et réciprocité aujourd'hui bien malmené par certains élus qui exigent de la loyauté mais ne sont pas toujours loyaux vis-à-vis des agents (<https://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/la-loyaute-ressort-de-performance>).

(8) « La délibération politique » Bernard Manin, 2025, Hermann.

(9) https://nosservicespublics.fr/guide/devoir_reserve

(10) À retrouver sur <https://www.weka.fr/actualite/weka-tv/parlez-vous-public>

Parler pour défendre une institution contre elle-même

La juridiction administrative sait annuler la sanction prononcée contre un médecin militaire qui, s'il a manqué à l'obligation de réserve « *en publiant un livre et en participant à des émissions de télévision sans autorisation de sa hiérarchie pour dénoncer les dysfonctionnements au service de santé des armées qu'il estimait répréhensibles au regard des dispositions du code pénal* », était reconnu dans son métier notamment par la commission d'avancement. Un médecin civil hospitalier n'a nullement porté une atteinte fautive à la confiance dont jouissait l'hôpital du seul fait qu'il « *avait contesté dans la presse le bien-fondé du projet de développement du service de cardiographie de cet hôpital* » sans mettre en cause la compétence de ses confrères^(*). De même le juge administratif annule la notation en baisse d'un gendarme^(**) qui avait eu le courage d'informer en priorité le juge d'instruction pour lequel il menait une enquête de police judiciaire alors que sa hiérarchie attendait de lui une réserve certaine vis-à-vis de l'autorité judiciaire : les principes élémentaires de la police au service de la justice ne sont pas irrémédiablement perdus. Contre les « *yes men* » qui ne préviennent pas leur hiérarchie des sinistres à venir parce qu'ils n'ont pas le courage de la parole, et sacrifient l'avenir à leur confort d'un instant, il faut répéter que le fait pour un cadre de signaler « *une illégalité en termes modérés ne justifie pas une perte de confiance* » de sa hiérarchie^(***). L'envoi d'une lettre critique, mais en termes modérés, au nouveau comité de direction d'une entreprise après son rachat par une autre entreprise « *pour la mémoire collective et l'avenir de la société* » ne saurait constituer une faute professionnelle^(****). Le cadre a un droit de parole au nom de la loi et de l'intérêt général qu'il coïncide ou non avec l'intérêt particulier de l'institution qu'il sert. Il faut en déduire que le silence n'est pas toujours d'or.

Christian Vigouroux

(*) Conseil d'État, 5 mai 2003, M. M. n° 240.010, annulation de la sanction prononcée à tort par l'Ordre des médecins.

(**) Conseil d'État, 2 avril 2008, M. F., n° 280.123.

(***) Cour administrative d'appel de Bordeaux, 27 mai 2008, M. G. n° 06BX00727.

(****) Cour Cass. Soc., 14 décembre 1999, n° 97-41 995.200.

Le succès des politiques publiques portées par les élus dépend avant tout de ceux qui doivent faire évoluer leurs pratiques au quotidien : les fonctionnaires. Ces mêmes fonctionnaires qui ont le devoir de dénoncer les dérives qui conduisent les collectivités territoriales à privilégier les moyens au détriment des finalités de l'action publique.

Enfin, alerter concerne également le travail lui-même. Les agents souffrent fréquemment de relations difficiles aux usagers, de management toxique, de mauvaises conditions matérielles, de risque accrus selon les secteurs, de réorganisations régulières, d'injonctions contradictoires, de moyens insuffisants qui créent un sentiment de désillusion,

et un manque de sens dans leurs missions. « *Les agents déplorent notamment la pression de répondre aux objectifs de performance et de réduction des coûts, qui, à leurs yeux, entravent leur capacité à servir l'intérêt général. Près d'un agent sur deux reste en poste par contrainte, faute d'alternatives viables, tandis que d'autres expriment leur frustration face à des missions qu'ils considèrent comme déconnectées des besoins réels du public.* »⁽¹¹⁾. Les managers, (et les élus) ont à ce stade une réelle responsabilité. Il ne suffit pas en effet de mettre en place des systèmes d'écoute, de susciter la parole, de

(11) Agents publics : manque de moyens et sécurité au travail 27/11/2024 le blog Lefevre Dalloz.



demander aux agents d'alerter, si la parole ne circule pas ou pire n'est pas relayée. Il est vrai que pour un manager, s'exposer, accepter de ne pas avoir toujours raison est une posture difficile à assumer, cela exige du courage, mais donner la parole pour ne rien en faire, c'est fuir ses responsabilités et augmenter la frustration et la souffrance au travail.

Mais les raisons sont parfois ailleurs et Hervé Monier⁽¹²⁾ nous alerte sur ce sujet, « Où sont donc passés les managers de proximité, sensés arbitrer et réguler le travail réel, au moment où leurs équipes en auraient le plus besoin ? Ils ont généralement « déserté la scène du travail » car ils sont absorbés d'une part par leur mission de reporting et par l'alimentation des outils de gestion, et d'autre part par des réunions de toutes sortes, qu'il s'agisse de réunions d'informations ou sur des projets transverses qui consomment tout le temps autrefois consacré à la régulation du travail de leurs équipes. L'absence de ces réunions d'échange sur le travail lui-même, régulières et fréquentes, la création d'espaces communs de débat sur le travail et sur les modalités de collaboration sont en quelque sorte un « angle mort » au sein de nos organisations ! »

Lanceur d'alerte, un risque à géométrie variable ?

Si la notion de lanceur d'alerte a connu une consécration juridique progressive, particulièrement dans le secteur public où les agents sont, étant donné leurs fonctions, plus souvent témoins de dysfonctionnements institutionnels et politiques, rappelons qu'il doit agir de bonne foi et de manière désintéressée. Il ne doit tirer aucun profit, financier notamment, de son action. Reste que l'exercice est périlleux, que les questions qui surviennent nombreuses : À partir de quel moment suis-je en faute ? Mon acte est-il un acte citoyen ? Que puis-je réellement dire ? Est-ce vraiment utile ? Beaucoup de fonctionnaires ont été « formatés » sur le fait qu'être fonctionnaire, c'est se soumettre ou se démettre.

Pour autant, comme l'écrivent Emil Turc et Émilie Soufflet⁽¹³⁾ « interroger la posture du

fonctionnaire face à ces changements est une démarche faussement innocente. De quel fonctionnaire parle-t-on ? D'un directeur général des services qui réceptionne une réforme et qui doit l'adapter et piloter en interne ? Du chef de bureau qui doit observer un cadre budgétaire contraint et réorganiser son équipe ? De l'agent d'une sous-préfecture qui rejoint une plateforme d'instruction des titres ? Ou du cadre qui entame une mobilité géographique dans le sillage des fusions régionales ? On voit ici non pas un mais des fonctionnaires dans des situations diverses, des pilotes des changements aux encadrants et aux agents opérationnels, à quoi s'ajoute la grande diversité des dynamiques mises en œuvre... »

Dire

« Mais, avant même d'alerter, le professionnalisme et parfois l'audace consistent à s'efforcer d'appeler chaque chose par son nom : dire justement. » écrit Christian Vigouroux.

Dire justement, c'est d'abord écouter

Dire justement, cela commence par l'écoute, une écoute active, éthique et transformatrice. Elle implique d'abord le silence qui reconnaît et prend en compte la parole de l'autre, elle implique l'humilité si cette parole dérange, et d'adapter son action en conséquence. Elle implique ensuite le discernement nécessaire pour construire sa réponse et parfois l'audace de la formuler calmement, surtout si elle va à l'encontre de la majorité.

Nina Fasciaux⁽¹⁴⁾ met en avant le fait que nous sommes encore trop formés à parler, peu à écouter et la parole publique est souvent décrédibilisée par ce manque d'écoute réelle des citoyens. Une déconnexion liée, selon nos organisations à un éloignement du terrain, mais aussi, acceptons de l'entendre, au confort de la bulle cognitive de l'entre-soi.

(12) « Communication managériale et coproduction du sens : et si on revalorisait enfin le rôle des managers ? » sur le blog The Brand news.

(13) « Résister ou se soumettre aux changements : quelle posture pour le fonctionnaire ? » Cairn info 28/08/2020.

(14) « Mal entendus - Les Français, les médias et la démocratie » Nina Fasciaux chez Payot.

Mona Chollet dans un propos féministe évoquant l'indéniable enjeu de pouvoir dans l'usage de la parole le formule mieux que personne : « *Dans de nombreux cas, elle est même activement utilisée pour écraser, pour asséner, pour intimider, pour envahir l'espace. Oui, bien sûr, nous pouvons ménager une place à toutes les voix, travailler à la pluralité des discours et des points de vue, sans pour autant rapporter la valeur du discours de chacun à sa position sur l'axe des dominations, secouer notre paresse intellectuelle, nous écouter mutuellement sans nous jeter nos privilèges au visage.* »

Une méta-analyse a montré que les personnes dominantes sont celles qui parlent le plus⁽¹⁵⁾. Cette relation entre temps de parole et pouvoir existe dans toutes les situations de domination : domination des hommes sur les femmes qui ont tendance à leur confisquer la parole en les interrompant ou en dénigrant leur propos ou « *adultisme* » dont certains adultes ou enseignants font preuve en s'interposant indûment pour faire prévaloir leur point de vue sur les plus jeunes.

Dire justement, c'est oser la controverse

S'inspirant de « *La Controverse de Valladolid* »⁽¹⁶⁾, livre dans lequel Jean-Claude Carrière nous montre à quel point en 1550 dans un monde divisé où chacun vit replié sur lui-même, il est parfois difficile de s'ouvrir aux autres cultures. Warren Buffet réunissait régulièrement ses cadres autour d'une affirmation concernant leur activité et les obligeait à trouver, via une controverse, les arguments allant à l'encontre de ce qu'ils croyaient, les forçant ainsi à penser autrement et accepter que l'on contredise leur certitude.

Conscient du danger que représente « *le biais de confirmation* », il disait souvent : « *Ce que les individus savent faire le mieux, est sélectionner toutes les informations qui leur permettent de préserver leur vision des choses* ».

De quoi s'agit-il ? Nous l'écrivions dans une précédente publication du Cercle des acteurs territoriaux⁽¹⁷⁾. Quand les membres d'une organisation, qu'elle soit publique, privée, associative, adoptent une nouvelle stra-

tégie, ils célèbrent avec euphorie tous les signes qui vont dans le sens de sa réussite. Où qu'ils regardent, ils ne voient que les preuves de son efficacité. Mais ils ne voient pas les signes contraires ou les écartent délibérément, les considérant comme des « *exceptions* », « *des cas particuliers* » ou des « *difficultés imprévues* ». Ils restent aveugles aux informations qui réfutent l'idée que cette stratégie fonctionne à merveille. Et les réunions où les PowerPoint succèdent les uns aux autres, chacun étant construit avec les données, voire les erreurs du précédent, ce qui nous amène à cette question : « *Suffit-il d'être intelligent individuellement pour ne pas être stupide collectivement ?* »

Peut-être devrions-nous installer régulièrement cet exercice dans nos collectivités locales, en interne comme avec nos organisations syndicales, plutôt que nous contenter de formations sur la négociation et la prise de parole où l'on trouve le meilleur comme le pire... ou nous inspirer du pays Dogon, malheureusement devenu inaccessible où les décisions pour gérer le village/la communauté se prennent dans une Toguna (case à palabre). Il s'agit d'un lieu ouvert, construit pour décider dans le consensus où la parole circule. L'entrée y est très basse ainsi chacun y pénètre en se pliant pour laisser son égo dehors. Le plafond est également très bas, il est déconseillé de s'énervier, au risque de se cogner...

Dire justement, c'est se disposer à agir

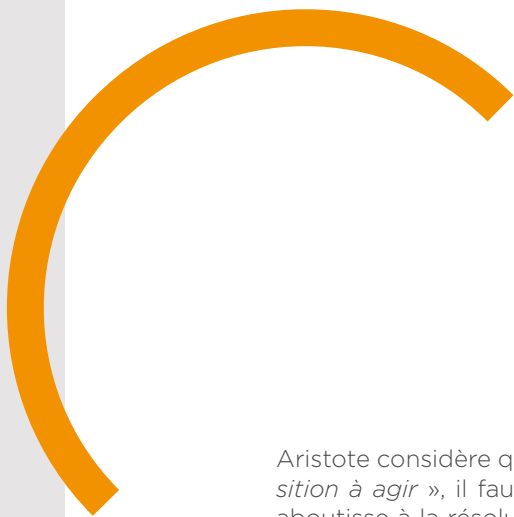
« *Toute chose qu'on nomme n'est déjà plus tout à fait la même, elle a perdu son innocence.* » nous dit Jean-Paul Sartre, certes, mais c'est aussi une promesse, et une parole qui ne passe pas par l'action, voire l'exemple, n'aura que bien peu d'écho dans l'esprit de ceux qui l'entendent.

Il ne suffit pas de prendre la parole, il faut une pensée, un raisonnement, le plus souvent construit dans le silence et l'écoute.

(15) Mast MS. Dominance as Expressed and Inferred Through Speaking Time. *Human Communication Research*. 2002;28(3):420-450.

(16) « *La Controverse de Valladolid : l'âme des hommes* », Actes Sud.

(17) « *Dialogue sur le travail : de la parole aux actes !* » (<https://www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/>)



Aristote considère que dire est une « *disposition à agir* », il faut ensuite que la parole aboutisse à la résolution d'un problème, au traitement de ses conséquences et propose idéalement des solutions.

Dire justement ne s'improvise pas, cela nécessite entraînement et formation pour que cette parole soit pertinente, crédible, et diffusée. Or notre système éducatif ne prend pas en compte cet apprentissage essentiel ou seulement tardivement dans quelques rares filières élitistes. Les systèmes de management appuient peu sur cette indispensable compétence, celle de savoir construire une parole, l'organiser, la rendre naturelle et assertive. Cette insuffisance est amplifiée par l'usage croissant des échanges virtuels, des injonctions à l'ultra rapidité et d'une forme de croyance des vertus d'une supposée spontanéité.

On peut enfin, même si cela est d'un autre ordre dire beaucoup de choses sans parler, par un toucher, un clin d'œil, un regard ou un sourire, ou mieux, par un silence.

Éloge de la parole collective

Les réseaux sociaux et divers médias sont aujourd'hui les repères d'experts auto proclamés qui donnent leur avis sur tous les sujets : médecine, climat, éducation, économie... ou service public !

Cette capacité à se prononcer sur des sujets à propos desquels ils n'ont ni compétence, ni connaissance, en répétant mécaniquement (comme un perroquet) des phrases qu'eux même ne comprennent pas porte le nom peu courant de psittacisme ultracrepidarianiste . Au-delà du plaisir assumé de faire voisiner ces deux mots dans notre publication, ils nomment le symptôme dont souffrent ces pseudos experts pétris de certitudes bruyantes et de raccourcis paresseux, et adeptes du commentaire plutôt que du « *faire* ».

Pour s'extraire de ce brouhaha ambiant, privilégions des synergies qui permettent de passer de l'individuel au collectif en étant attentif aux ressentis et aux idées des autres. C'est pourquoi les espaces, *think tanks*, tels que Sens du ser-

vice public (<https://www.sens-du-service-public.fr/>), Le Cercle de la Réforme de l'État (<https://cerclereformmeetat.eu/>) ou notre cercle (<https://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/>), les collectifs (<https://nosservicespublics.fr/>) pour ne citer que ceux-ci sont des lieux privilégiés où il est possible de prendre la parole sans prendre le pouvoir, de libérer la parole au lieu de la monopoliser.

Ne pas discourir pour discourir, observer, écouter, deviner, découvrir des différences, créer ainsi une communauté de pensée, dire enfin et sans doute être mieux compris parce que plus audible... Et répondre ainsi à la difficulté pour les fonctionnaires de s'exprimer, en utilisant une parole augmentée, car informée et responsable et une parole nuancée, car consciente de ses droits et devoirs.

Cette parole collective doit être complémentaire du dialogue social et ne pas le court-circuiter, ni le diluer. Une telle parole ne remplacera jamais une consultation conduite par les organisations syndicales, qui ont une place centrale dans tout processus de médiation et de transformation. Mais elles ne sont pas prioritairement les porte-parole de la parole, de la liberté de parole des fonctionnaires.

Parler, se taire ou « *I would prefer not to* »

Il existe des contextes institutionnels, des périodes politiques où il est délicat pour un agent public de faire dialoguer ces deux exigences : parler quand il le faut, se taire quand il le faut. Il est parfois difficile de choisir entre un silence qui protège la dignité et l'intégrité et une parole qui construit le lien social et le sens commun, entre le devoir de parler et son contrepoint utile le droit de se taire.

Certes le fonctionnaire est un citoyen, il bénéficie de la liberté d'expression. Mais cette liberté n'est ni débridée ni absolue : elle est encadrée par le devoir de réserve et de neutralité, garants de l'impartialité du service public. Que ce soit dans la cité ou sur les réseaux sociaux, il lui revient de trouver un équilibre subtil entre expression citoyenne et retenue professionnelle.

Moins parler, revaloriser le temps du silence, mieux parler, relier plutôt qu'opposer, expliquer plutôt qu'affirmer, faire preuve d'exemplarité démocratique par une parole nuancée sont autant de pistes qui permettent de

tendre vers cet équilibre subtil, il est une autre que nous propose la nouvelle de Melville « *Bartleby* »⁽¹⁸⁾ et la répartie, devenue célèbre, du personnage central : « *I would prefer not to* ».

(Ré)apprendre à (se) parler

Chaque été, les Rencontres de Pétrarque s'installent au cœur du festival Radio France Occitanie Montpellier et offrent, en direct sur France Culture, un espace rare de réflexion collective dans lequel on se parle. Cette année, la série « *(Ré)apprendre à (se) parler* » explore la crise contemporaine de la parole. En cinq émissions animées par Caroline Broué, intellectuels et acteurs publics interrogent les conditions d'un dialogue renouvelé : liberté d'expression, langage du corps, parole politique, mais aussi rôle des réseaux sociaux et place de la vérité.

Il faut voir comme on se parle... Le diagnostic est sans concession : on parle de plus en plus et on se parle de moins en moins. Notre lien à la parole est abîmé, meurtri. À coups de punchlines et de mensonges la parole se déconnecte du réel. Le Fact Checker du Washington Post a compté plus de 30 575 mensonges proférés par Donald Trump lors de son premier mandat. Dans cette ère de post-vérité, notre rapport au vrai se brouille, et dès lors la parole ne fait plus lien. Alors que les mots saturent l'espace public, que les débats s'enflamment mais peinent à se comprendre, comment recréer du lien par le langage ? Entre réseaux sociaux, fake news, punch line, polémiques et mouvements de libération de la parole, cinq émissions pour mieux comprendre notre rapport au langage, penser les conditions d'un nouveau dialogue démocratique... et peut-être, pour mieux se parler à nouveau.

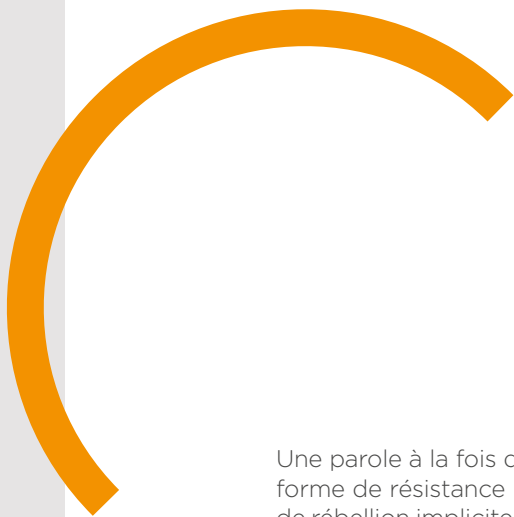
Les Rencontres de Pétrarque

« Loyauté, désobéissance et Résistance », le passé miroir du futur !

Tel était le titre d'un colloque organisé au Camp des Milles qui posait la question : la responsabilité du fonctionnaire n'est-elle pas aussi de désobéir ? La conclusion du colloque par Alain Chouraqui, président du Camp et du Défenseur des droits de l'époque Jacques Toubon a permis de rappeler le rôle fondamental des fonctionnaires, notamment territoriaux, dans les possibles dérives d'un État sécuritaire ; le rôle également du statut de la fonction publique et de dénoncer les dérives qui conduisent les collectivités territoriales à privilégier les moyens au détriment des finalités de l'action publique. Impossible dans une période aussi troublée, dans un contexte de crise, de rejet de l'autre, de tentations sécuritaires, de ne pas penser au rôle que les fonctionnaires doivent avoir pour éviter les fractures dans la société, à notre vigilance et à notre responsabilité, celle de l'agir décisionnel !

<https://adtnet.fr/2016/03/27/colloque-loyaute-desobeissance-resistance-passe-miroir-futur/>
<https://www.campdesmilles.org/>

(18) « *Bartleby* de Herman Melville » aux Éditions 1001 nuits.



Une parole à la fois docile et subversive, une forme de résistance passive comme un acte de rébellion implicite, où la personne est présente mais désengagée, comme un moyen de préserver son intégrité. Refuser d'agir devient un acte de contestation symbolique, on est physiquement présent, mais en façade seulement, tandis qu'à l'intérieur, un personnage rebelle préserve son autonomie.⁽¹⁹⁾

Si elle est peu engageante en tant que force collective, cette voie pourrait correspondre à ce que Michel de Certeau a nommé -une tactique- pour se défendre de stratégie de pouvoir radicale.

Et pour conclure, une proposition : pourquoi, en complément des formations pour améliorer votre prise de parole en public, ne pas retrouver un art qui se perd, celui de la conversation dans laquelle l'autre, le silence, l'écoute reprennent toute leur place et dont on ne sait jamais où elle va nous emmener.

Elle peut, à tout le moins, nous permettre de nous accorder dans un monde de dissonance. Accorder prend ici le double sens de donner son attention et de trouver une musique commune, comme savent le faire si bien les oiseaux⁽²⁰⁾.

Comment, enfin, évoquer la conversation sans citer David Le breton⁽²¹⁾ : *« (elle) est devenue aujourd'hui une forme de résistance aux exigences de rendement, de connexion, de vitesse, de nos sociétés. Attentive à l'autre, incertaine, ouverte à l'échange, à la réflexivité, elle s'oppose à la communication car elle y introduit une altérité qui demeure toujours dans le visage à visage. Elle réside dans le va-et-vient du sens. »*

Parlons-en !

(19) « "I would prefer not to" ou la résistance passive à l'ère du capitalisme. » Les Échos solutions.

(20) « Habiter en oiseau » de Vinciane Despret chez Essai Babel.

(21) « La fin de la conversation, la parole dans une société spectrale » chez Métailié.

Les dernières publications du Cercle



- Ensemble et autrement
« *Comment faire pour que la reprise ne soit pas une nouvelle crise ?* »
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/le-livre-blanc-ensemble-et-autrement

- Performance managériale :
qu'apprenons-nous de cette crise ?
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/une-nouvelle-publication-du-cercle-des-acteurs



- La loyauté, ressort de la performance
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/la-loyaute-ressort-de-performance



- Dialogue sur le travail :
de la parole aux actes
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/dialogue-sur-le-travail



- Management public :
les 5 C du Cercle des Acteurs Territoriaux
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/management-public-les-5-c-du-cercle-des-acteurs



Les dernières publications du Cercle



- Action publique durable et responsable : se poser les bonnes questions !
www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-du-cercle-action-publique-durable-et-responsable

- Action publique « Temps de crise et crise du temps »
<https://www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-action-publique-temps-de-crise-et-crise-du-temps>



- Service public : L'intelligence humaine aux commandes de l'IA
<https://www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/interventions-et-publications/service-public-lintelligence-humaine-aux-commandes-de-lia-le-nouveau-livre-blanc-du-cercle-des-acteurs-territoriaux>

- Coproduction de l'action publique : commençons par nos organisations !
<https://www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/interventions-et-publications/coproduction-de-laction-publique-commencons-par-nos-organisations>



- Recoudre les liens sociaux ...plutôt qu'en découdre !
<https://www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-recoudre-les-liens-sociauxplutot-quen-decoudre>

ENSEMBLE & AUTREMENT

AGENTS PUBLICS

**Le droit au silence
et le devoir de parole**

Hugues PERINEL

E-mail : hugues.perinel@gmail.com

in 



www.lecercledesacteursterritoriaux.fr

Le présent document a été réalisé par les membres du Cercle des Acteurs Territoriaux à l'initiative et avec la coordination d'Hugues Perinel. La vocation de ce document étant l'information du monde territorial, ce document peut être librement diffusé. Il ne peut en revanche faire l'objet d'une utilisation à des fins commerciales.

Relyens est contributeur et le mécène du Cercle des Acteurs Territoriaux.

 LE
CERCLE DES
ACTEURS
TERRITORIAUX