

Janvier 2026

## La technique, la décision... et l'invisible

*Dans notre administration il y a ceux dont la "production" est visible. Ils signent, décident, tranchent ou passent commande. Et puis il y a les autres. Ceux qui font tenir les bâtiments, les bases de données, les réseaux, les systèmes, les projets. Ceux qui produisent des analyses, répondent aux courriers, mais ne les signent pas. Ils sont nombreux ceux qui, comme moi, produisent dans l'anonymat. Nous n'apparaissions généralement que lorsqu'un dysfonctionnement survient.*

Je m'appelle Hina, prénom d'emprunt, et je fais partie de ces *invisibles*. La dernière *Tranche de vie du SFP* abordait une situation se rapprochant de la mienne, davantage orientée sous l'angle de la confiance. J'ai souhaité élargir cette vision de ce management "inapproprié" et de ses conséquences. Voici un petit aperçu de mon quotidien dans lequel, là encore, bien des agents pourraient se reconnaître.

Je travaille sur un domaine particulièrement technique. Un système à la fois complexe et sensible qui se structure progressivement depuis ces quinze ou vingt dernières années. Nous ne sommes pas légion au Fenua à maîtriser le sujet. Pour être à la hauteur, je n'ai jamais compté ni mes heures ni mon énergie investie.

Je forme, je documente, je corrige les incohérences, je crée des outils modernes pour faciliter la vie de mes collègues. Je sonne l'alerte lorsqu'une donnée incohérente apparaît. Je conseille lorsqu'une démarche n'est pas conforme. Comme le sujet est sensible, il n'y a que peu

de place pour l'erreur, sauf à aimer les conflits. Mon travail est discret et comme souvent dans notre administration, le travail discret est oublié.

En raison de l'importance du sujet que je supervise, les demandes me parviennent en rafale. Le matin, on me demande une chose et l'après-midi, on me somme de faire le contraire. Mais le lendemain, on me fait comprendre qu'il faudrait finalement revenir à la première option. Je m'exécute dans ce dédale avant de me voir reprocher de ne pas avoir anticipé « *la vraie demande* » : **celle qui en réalité n'a jamais été formulée.**

Le travail technique est soumis à des règles, des normes, ainsi qu'un cadre imposé par les outils utilisés. C'est ce que l'on appelle communément les « règles de l'art ». Je suppose avoir été choisie sur mon poste en raison de mes compétences techniques et donc de ma connaissance de ces règles.

Pour autant, je suis régulièrement remise en question par une hiérarchie qui peine à s'accommoder de ce cadre contraint. Je



BP 42 105 - 98 713 Fare Tony Papeete



[sfppolynesie@gmail.com](mailto:sfppolynesie@gmail.com)  
[secretariat@sfppolynesie.org](mailto:secretariat@sfppolynesie.org)



Olivier : (+33) 06.48.66.63.68 / Christophe : (+689) 89.73.31.61 / Hervé (+689) 87.26.32.39



<https://sfppolynesie.org>



Syndicat de la Fonction Publique



consacre donc beaucoup de temps à expliquer, réexpliquer et expliquer de nouveau les mêmes choses. Il en découle une fatigue aujourd'hui palpable, une perte de temps dont je me passerais bien, et une duplication du travail.

Cette défiance récurrente à l'égard de mes connaissances est source d'inefficacité. Malgré mon bagage technique, il n'est pas rare que ma hiérarchie refuse d'appliquer mes directives. Il en découle des risques juridiques et opérationnels. A titre personnel, cela s'accompagne d'une perte d'estime de moi-même. Mais ça, c'est sans doute sans importance.

Je ne suis pas contre la souplesse et je n'ai rien contre l'urgence. Mais dans un cas comme dans l'autre, il conviendrait de définir correctement ce qui est attendu et d'ordonner les priorités... c'est cela que devrait faire ma hiérarchie.

Dans ces mouvements névrotiques d'ordres et de contre-ordres, se perd souvent la trace de ce qui a déjà été refait deux, trois voire quatre fois. Le suivi est encore plus compliqué lorsqu'aucune version intermédiaire ou préconisation technique n'est formellement validée. Mais il reviendra de toutes façons à l'agent traitant d'assumer la responsabilité des problèmes et des décisions dont il n'est même pas l'auteur.

**Elles sont rares ces hiérarchies qui assument les échecs de leurs propres décisions ou arbitrages et attribuent à leurs agents traitants les succès obtenus.**

Bien des hiérarchies apprécient les outils modernes qui simplifient le quotidien, et c'est normal. Elles en oublient que ces utilitaires ne permettent pas tout et qu'avant d'en extraire une information il est judicieux de se poser quelques questions basiques comme : *« est-ce faisable ? est-ce conforme ? est-ce sécurisé ? est-ce stratégique ? la réponse délivrée par l'outil aura-telle du sens ? »*

A ces questions, seul l'administrateur de l'outil peut en général répondre. Pour autant, il n'est pas forcément consulté. Il en résulte la circulation, voire l'utilisation d'informations "douteuses", même erronées parfois. Lorsque l'agent traitant en a connaissance, il est souvent trop tard. Le mal est fait. Et lorsqu'il en alerte sa hiérarchie, celle-ci lui demande en général d'assumer en urgence, les conséquences de cette décision à laquelle il n'a pas été associée.

Dans mon quotidien, il arrive aussi que des agents d'autres services, d'autres pôles ou d'autres bureaux, me sollicitent directement. En général, peu de formalisme et de formule de politesse. Un simple *« Je veux ceci pour demain. Merci »*. Aucun contexte, aucune validation hiérarchique, aucune explication technique.

Et lorsque je sollicite des précisions, on me répond le plus souvent *« C'est urgent, fais au mieux »*. Je fais donc *au mieux* sur la base du peu d'éléments dont je dispose et renvoie en urgence ma réponse. Il n'est pas rare que quelques jours plus tard je sois confrontée à un *« Ce n'est pas ce qu'on voulait. Pourquoi tu as fait ça ? »*



Ben oui mea ma 😊 ! Ma vision d'ingénieure n'est pas la même que celle de mon interlocuteur et sans contexte ni explication, que fournir ? Mea ma, au lieu de vous indigner, apprenez quelques simples règles.

Un mail doit d'abord rester un espace de courtoisie avec *un bonjour et une formule de politesse*. Ensuite une demande requiert un contexte, une présentation de l'utilisation du résultat attendu. En l'absence de ces éléments le rendu ne correspondra que très rarement à ce qui est souhaité. Enfin, souvenez-vous que j'ai une hiérarchie qui cadre mon travail. Alors n'oubliez pas de la mettre en copie 😊 !

Dans cette organisation flottante, j'en finis par m'interroger. Qui décide de mes missions ? Ma hiérarchie ou n'importe quel demandeur d'information ? A qui dois-je rendre des comptes ? A ma hiérarchie ou aux demandeurs d'informations qui ont eux-mêmes court-circuité ma hiérarchie ? Qui me protège de l'agressivité d'interlocuteurs incapables de définir précisément leurs demandes et qui s'insurgent ensuite d'un résultat non conforme à leurs attentes ? A ce jour ces questions restent tristement sans réponse. Pourtant ces questions ont été soulevées... et pas qu'une fois.

Dans ce cadre où je gère des informations sensibles, j'ai plusieurs fois sollicité un espace sécurisé. Mes demandes demeurent sans réponse. L'administration n'a parfois pas besoin de grands symboles pour montrer qu'elle ignore la réalité du travail de ses agents. Son silence et son refus de

répondre à une demande rationnelle suffisent.

Tout travail *technique* requiert un cadre et un suivi écrit. « *Technique* » ne signifie pas scientifique. Une étude juridique, économique, statistique ou comptable est toute aussi « *technique* ». Dans mon quotidien, faute d'une gestion structurée, j'accomplis mes missions sans qu'aucune trace officielle ne soit conservée. Il n'y a jamais de procès-verbaux de validation, pas de cadrages écrits, pas de véritable suivi hiérarchique. Il n'y a souvent que des échanges entre deux portes qui laissent peu de traces. Et comme le respect et la courtoisie sont en voie de disparition, « *S'il te plait* » et « *Merci* » ne font souvent plus partie du vocabulaire administratif.

Ma hiérarchie semble avoir du mal à comprendre ma valeur ajoutée. Je suis mise à l'écart dès que je refuse de valider des pratiques non conformes. On me qualifie de « *contrariante* » quand je tente simplement de prévenir des erreurs à venir.

Je ne crie pas, ça ne sert à rien. Je ne m'oppose pas, c'est contre-productif. Je ne dramatise pas non plus, ça n'a pas de sens. Alors je continue malgré tout. Mais à force, mon corps commence à exprimer ce que je n'ai jamais osé formuler : fatigue, stress, lassitude, démotivation, sentiment de perte de légitimité voire de confiance en moi.

Ma santé se dégrade et personne ne semble s'en soucier. Ceux qui sont garants du maintien des systèmes techniques ne tombent pas avec fracas. Ils s'effondrent en général silencieusement.

On entend parfois dire que l'Intelligence Artificielle (IA) n'a pas sa place dans l'administration, qu'elle menace, qu'elle remplace, qu'elle déshumanise. C'est vrai pour ceux qui exploitent l'IA pour obtenir des réponses sur des sujets qu'ils ne connaissent pas.

L'IA se trompe, même assez souvent. Mais ceux qui connaissent les sujets détectent les erreurs. L'IA ne remplacera donc pas l'ingénieur. En revanche, elle lui permet de synthétiser plus rapidement des demandes, d'organiser des échéances. Elle accélère la rédaction de notes ou d'alertes techniques. Pour ceux qui savent l'utiliser, elle simplifie également l'analyse de la cohérence des documents. Elle peut donc faire gagner du temps... **à condition de bien connaître son sujet et d'en être un spécialiste.**

Dans certains pays, l'administration introduit l'IA pour réduire les erreurs, structurer des données et améliorer la communication interne... de quoi réfléchir.

Voilà, je suis Hina, l'une de ces personnes invisibles qui produit ce que d'autres s'approprient sans pour autant en maîtriser la technicité. Je dois m'accommoder de l'incapacité de ma hiérarchie à organiser le travail et à imposer des procédures. Je suis aujourd'hui bien fatiguée de travailler ainsi, perdant plus de la moitié de mon temps à générer une information qui ne sera pas exploitée car mal définie à la base. Je fais partie de ces invisibles que l'on met brutalement sous les feux de la rampe lorsqu'un problème prévisible est survenu à la suite d'une mauvaise décision, d'un mauvais arbitrage, ou d'une incompréhension technique.

Le service public ne se construit pas avec des décisions rapides, mais sur le travail solide de celles et ceux qu'on ne voit pas. Si notre administration ne souhaite pas les perdre, peut-être est-il temps de les écouter, de les défendre et surtout, de les reconnaître et de les considérer.



En ce début d'année 2026, nous vous adressons nos meilleurs vœux. Puisse la santé et la sérénité régner en maîtres pour vous-même et vos proches. Ia ora na i te matahiti api !

Très cordialement,

Olivier Champion  
Secrétaire général

Nous vous rappelons que nous sommes à votre disposition pour tout problème que vous pourriez rencontrer, que vous soyez affilié(e) ou non à notre centrale.