



La lettre électronique d'information de la CGT Administration centrale aux personnels de l'administration centrale du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

## La gazette de la Centrale n°8

# Dossier spécial souffrance au travail :

## où en est-on à l'administration centrale ?



Risques psychosociaux, qualité de vie au travail, bien-être au travail, autant de notions utilisées parfois à tort et à travers, ou bien au contraire savamment distillées pour entretenir l'illusion d'une attention particulière aux conditions de travail. Les sirènes de la démagogie ne sont souvent pas très loin, d'où l'importance de comprendre les enjeux, et la nécessité d'être vigilant-e.

Ce qu'il faut savoir, c'est que, au-delà de la guerre des mots, se cachent des situations très concrètes, parfois dramatiques. Au final, la réalité du terrain nous conduit toujours vers des situations de souffrance. Souffrance des agents soumis à des modes d'organisation du travail issus du secteur privé, qui favorisent la concurrence entre collègues, la mise sous pression permanente, l'individualisme, la baisse des effectifs, le manque de perspectives professionnelles et de promotions, situations d'autant plus violentes qu'elles s'accompagnent, parmi l'encadrement, d'un sentiment de totale impunité.



### I. Redonner un sens collectif au travail

Depuis une vingtaine d'années, l'intensification des tâches et les modalités d'un « management » déshumanisé ont dégradé le travail et les relations sociales, aussi bien dans les entreprises que dans l'administration. Ces évolutions ont concouru à isoler les agents et à les priver d'un nécessaire soutien collectif. C'est là le cœur de la souffrance des travailleurs.

Les entretiens professionnels, dont la finalité est essentiellement de fixer des objectifs individuels, visent à mettre la pression sur les agents en les plaçant en situation de devoir assumer des tâches sans leur donner les moyens d'y parvenir, et, bien souvent, en les isolant des collègues.

Cessons de donner l'illusion d'échanges constructifs, c'est bien vers l'individualisation des tâches et la concurrence entre collègues (avec la carotte des promotions et des primes ...) que conduisent ces dispositifs. Les fiches de postes prônent l'« aptitude au travail en équipe », alors qu'en réalité, tout vise à isoler les



agents. C'est bien là, la perversité du système que nous dénonçons. Cela pourrait prêter à sourire si les conséquences n'étaient pas aussi dramatiques.

Les représentants CGT militent pour des objectifs collectifs, pour que les agents puissent discuter de leur travail, sortir de leur isolement et ne plus rester enfermés dans un système qui ne cesse de les détruire, de détruire leur santé physique et mentale.

Etre en permanence débordé-e, avoir le sentiment de ne plus arriver à effectuer un travail de qualité et à ne pas pouvoir en parler à ses collègues, eux-mêmes débordés-es et souvent en concurrence sur les mêmes missions, confinent l'agent dans sa solitude. L'urgence est donc de redonner un sens collectif au travail et de relancer un droit d'expression des agents. C'est pour cela que la CGT a milité

pour la création du groupe de travail, mis en place à l'administration centrale en mai 2013 et s'est résolument engagée dans l'immense chantier des RPS et de la souffrance au travail.

## II. L'état de l'administration centrale



**« On nous parle comme à des chiens, en 30 ans de carrière, je n'ai jamais connu ça ».** (Témoignage recueilli le 3 novembre 2014 lors de la visite du CHSCT sur le site de la rue Regnault).

Nous avons choisi d'illustrer l'état des conditions de travail à « la centrale » par ces propos sortis comme un cri du cœur de la bouche d'un collègue. Ce témoignage est emblématique de la dégradation progressive des conditions de travail. La réalité du terrain, c'est celle-là, bien loin de certains discours démagogiques et à mille lieues des propos du secrétaire général discourant exclusivement sur la qualité de vie au travail.

Toutes celles et ceux qui, ayant fait leur carrière à l'administration centrale, ont connu l'ambiance de travail des années 70, 80, ou même 90, sont unanimes : la prise en considération de la personne s'est progressivement effacée au profit d'un « new public management », dont le souci n'est pas l'humain, mais la performance, la compétitivité, notions qui, au bout du compte, deviennent des fins en soi. L'encadrement, avec comme seule boussole cette logique, a perdu le nord. Le sens du travail, et du travail bien fait, d'utilité publique, s'est perdu dans les méandres de la performance, des objectifs et stratégies diverses, traçant la voie pour une administration déshumanisée.

**NOUS Y SOMMES ...**



### Tour d'horizon des services

Les représentants CGT de l'administration centrale interviennent au quotidien. Pas un jour sans que nous ne soyons alertés-es par un agent signalant des conditions de travail difficiles, parfois dramatiques. Agents victimes d'humiliations, d'observations malveillantes, de sous-entendus, de pressions diverses de leur hiérarchie visant à les déstabiliser, parfois dans le seul but de nuire, d'autres fois dans l'intention de se débarrasser d'un agent qui ne « plaît pas ».

Nous dénonçons depuis des années des situations de souffrance au travail dans l'ensemble des directions, et intervenons pour y remédier. Un rappel non exhaustif des interventions de la CGT :

- ✓ **Cabinet de la secrétaire d'Etat à l'enseignement supérieur et à la recherche (site Descartes).**  
Nous avons été alertés-es depuis des mois sur la situation tendue au sein du cabinet, résultant d'un problème d'encadrement et d'un milieu confiné, fermé sur lui-même, ayant ses propres règles, en dehors de l'administration centrale. La visite du CHSCT du 30 octobre 2014 a permis de confirmer cet état de tension, et les témoignages recueillis après la visite, sous le sceau de la confidentialité, ont également confirmé l'existence de situations de souffrance au travail dans le pavillon Boncourt. L'administration et le cabinet justifient systématiquement ces conditions par cette phrase : « vous comprenez, nous sommes au cabinet ». NON nous ne comprenons pas, nous sommes à l'administration centrale.  
**AFFAIRE A SUIVRE ...**

- ✓ **DGRH, site Renault :** nous avons déjà dénoncé l'année dernière les pratiques musclées de la directrice, à la limite de la légalité, consistant à débarquer sans ménagement des chefs de bureau ou sous-directeurs. Nous avons constaté lors de la visite du CHSCT du 3 novembre 2014, des situations d'agents en souffrance, résultant à la fois d'une organisation du travail défaillante et du mépris d'une partie de la hiérarchie. Sans parler des agents du bureau des concours travaillant dans un entresol lugubre, des trop fameux « open spaces » générateurs de stress en tous genres, de la mutualisation des secrétariats ...  
**AFFAIRE(S) A SUIVRE ...**



- ✓ **DAF (Direction des affaires financières) 110, rue de Grenelle :** un chef de bureau traitant son adjoint de tous les noms, épisode ultime d'une longue série d'humiliations.  
**Service des retraites de l'éducation nationale, à Guérande :** pression exercée sur certains collègues pour connaître le nom d'agents ayant signalé des problèmes de stress. Des témoignages faisant état d'agents fréquemment en larmes. Autant de situations que nous ne cessons de dénoncer.  
**AFFAIRES A SUIVRE ...**

- ✓ **DAJ (Direction des affaires juridiques)** dont plusieurs agents avaient donné rendez-vous, l'année dernière, à des représentants de la CGT dans le sous-sol d'un café par crainte de représailles, pour dénoncer un climat de tension permanente. Après avoir rencontré la directrice, la situation, qui s'était améliorée, nécessite à nouveau une intervention.  
**AFFAIRE A SUIVRE ...**

- ✓ **DNE B (ex STSI),** dans un tel état de tension qu'un signalement de danger grave et imminent a été déposé l'année dernière par les représentants CGT, aboutissant finalement à un réaménagement de service. Une surcharge de travail permanente, un tel manque de personnel que les prestataires extérieurs à demeure dans le service donnent des ordres aux agents de l'administration centrale.  
**La DNE connaît une surcharge et des pressions de travail constantes, qui ont conduit** plusieurs responsables hiérarchiques à un épuisement professionnel (burnout).  
**AFFAIRES A SUIVRE ...**

- ✓ **CNESER disciplinaire :** les représentants CGT alertent sur les très nombreux problèmes de santé des agents administratifs de cette structure, malgré un signalement de danger grave et imminent.  
**AFFAIRE A SUIVRE ...**

Cette liste n'est pas exhaustive. Ces situations emblématiques, pour lesquelles nous restons extrêmement vigilants, ne reflètent qu'une partie de l'état de tension extrême des services actuellement. Des situations moins connues, mais tout aussi dramatiques, continuent de nous être signalées, aucune direction n'est épargnée.

### III. La CGT de l'administration centrale, en pointe sur la prévention de la souffrance au travail

C'est le développement inquiétant de ces situations qui a conduit la CGT à s'engager résolument dans une démarche de prévention des risques psychosociaux.

La CGT administration centrale a été, dès 2010, la seule organisation syndicale à exiger qu'un groupe de travail soit constitué afin d'établir un diagnostic sur la situation des services de l'administration centrale en termes de conditions de travail au sens large, c'est-à-dire en s'intéressant aux questions de stress, harcèlement, surcharge de travail, dépassement des horaires ... Il s'agissait de prendre enfin la mesure de l'état de dégradation de ces conditions de travail pour pouvoir mettre en place des actions concrètes visant à prévenir et à éradiquer les situations de souffrance au travail.

La démarche revendiquée par la CGT vise à intervenir sur les modes d'organisation du travail, lorsque ceux-ci génèrent des situations de souffrance. Il s'agit de pointer les responsabilités de l'administration et de dénoncer les manquements aux principes édictés dans le code du travail (cf « la responsabilité de l'employeur »).

La CGT s'est toujours résolument placée aux côtés des collègues pour défendre leurs droits, des déroulements de carrière plus satisfaisants, des régimes indemnitaires transparents, et, bien sûr pour dénoncer toutes les politiques ( RGPP hier, MAP aujourd'hui) de suppressions d'emplois, qui ont pour conséquence directe l'accroissement des charges de travail et la multiplication des situations de stress. La question des moyens, et donc des effectifs, doit être intégrée dans le cadre des discussions sur les risques psychosociaux, et nous nous emploierons à ce qu'elle le soit.

Il n'en reste pas moins que se placer sur le seul terrain des effectifs ou des primes ne suffira pas pour répondre aux enjeux actuels. Ce qui est en jeu, c'est le sens même du travail, c'est la réappropriation du travail par les agents. Si l'on veut vraiment remédier aux risques psychosociaux, c'est d'abord au travail et à son organisation qu'il faut s'attaquer.

#### **Les obligations de l'employeur**

Les agents doivent notamment savoir que l'employeur a des obligations :

#### **L'obligation de sécurité de résultats – la faute inexcusable de l'employeur**

L'employeur est responsable de la santé et de la sécurité physique et mentale des agents placés sous sa responsabilité. C'est ce que l'on appelle l'obligation de sécurité de résultats. Cette obligation interdit à l'employeur d'adopter des mesures d'organisation du travail qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des agents.

Le manquement à l'obligation de sécurité de résultats constitue une faute inexcusable de l'employeur lorsque celui-ci :

- ✓ avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel le salarié était exposé
- ✓ n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver.

### IV. Le groupe de travail sur les risques psychosociaux à l'administration centrale : des avancées, mais peut mieux faire...

Un groupe de travail, issu du CHSCT, a enfin été mis en place en 2013, chargé de faire des propositions en termes de prévention et de traitement des risques psychosociaux. La CGT, à l'origine de sa création, a notamment obtenu de haute lutte, qu'un intervenant extérieur (expert de l'ANACT) vienne apporter son expertise au sein du groupe (participation maintes fois refusée par le président du CHSCT lui-même).

Ce groupe de travail, qui réunit les représentants du personnel, les médecins de prévention, les assistantes sociales, est piloté par Cécile Bourlier, sous-directrice de la gestion des ressources humaines.

#### **Des propositions actées en CHSCT**

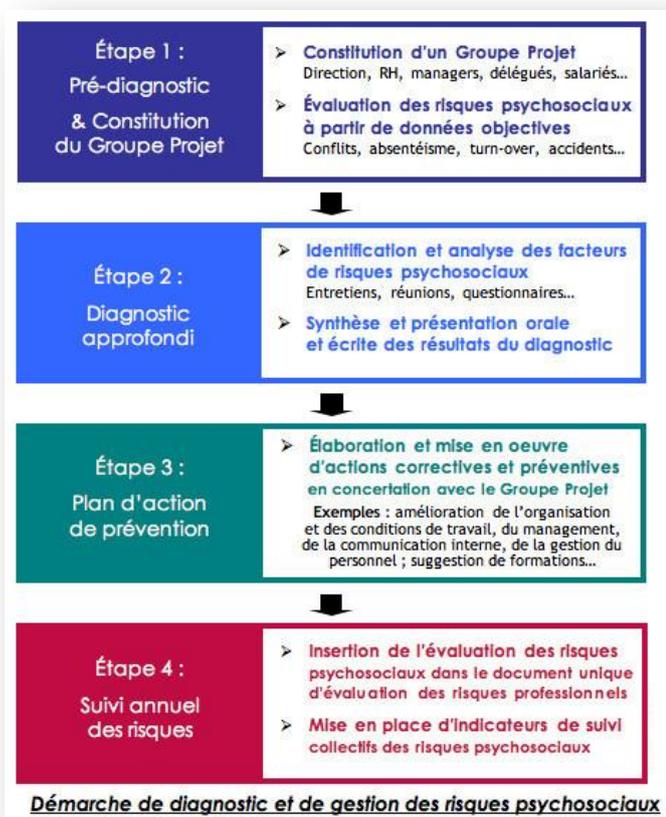
Après plus d'un an de travaux, les propositions issues de ce groupe ont été présentées lors de la réunion du CHSCT du 6 novembre dernier et recevant un vote largement favorable, une seule organisation syndicale (FO) ayant voté contre. Ces propositions sont les suivantes :

- ✓ **La mise en place d'indicateurs** visant à identifier les structures susceptibles de poser problème (conditions de travail dégradées). Citons, parmi les indicateurs retenus, ceux relatifs à la mobilité («turn over» élevé : nombre important de demande de mutation dans un bureau), aux congés de maladie, aux visites médicales, aux demandes de formation refusées etc. C'est par le croisement de plusieurs indicateurs que cette identification sera possible.
- ✓ **La création d'un dispositif de prévention, avec, notamment, la création d'une cellule de veille et d'alerte**, que tout agent pourra saisir s'il s'estime victime de conditions de travail dégradantes (stress, harcèlement, dépassement des horaires, humiliations, pressions diverses, etc.)

Ces deux points figurent parmi nos revendications, nous nous félicitons de leur mise en place et serons bien sûr vigilants quant à leur application effective.

## La suite : bâtir un véritable plan de prévention

Néanmoins, si nous voulons vraiment réaliser des mesures à la hauteur des enjeux, il faut maintenant s'attacher à réaliser un véritable plan de prévention. Nous en sommes encore loin. Rappelons que l'accord du 22 octobre 2013, relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, prévoit la mise en place d'un plan de prévention, avec la participation effective des agents.



## Il faut informer les agents

La démarche engagée n'a pour l'instant, fait l'objet d'aucune communication de la part du SAAM. Tout se passe comme si la réflexion en cours se déroulait en catimini et entre quelques initiés. Nous demandons la création d'une rubrique d'information sur Pléiade, facilement accessible, pour présenter la réglementation sur les risques psychosociaux, les dispositifs mis en place pour les prévenir, l'état des lieux à l'administration centrale, le déroulement des travaux du groupe de travail.

## La table ronde sur les risques psychosociaux, du 12 juin 2014, organisée sur le site Descartes

Cet événement, mis en place par le SAAM, mais dont l'initiative revient à la CGT, a connu un réel succès. C'était une première. De nombreux agents ont pu participer à cette table ronde, au cours d'une matinée, sur le temps de travail, à laquelle participaient des experts reconnus et le secrétaire général, venu conclure les débats. Nous invitons l'ensemble des collègues à écouter, [sur Pléiade, l'enregistrement de ces débats, riches et constructifs.](#)

## V. Pour une véritable prévention des risques psychosociaux : une révolution culturelle s'impose

Les formations mises en place sur la question des risques psychosociaux, en particulier pour l'encadrement, sont un début de prise de conscience de la nécessité d'investir le champ de la prévention des RPS.

Ces formations doivent être obligatoires pour l'ensemble de l'encadrement, jusqu'au niveau des chefs de bureaux/départements et anticipées, en les proposant à tout agent qui souhaite accéder à des fonctions hiérarchiques. Toutefois, elles ne suffiront pas à l'administration pour se dédouaner de sa responsabilité sur ce dossier.

C'est bien à un changement de culture que nous appelons l'administration centrale.

- ✓ Tout d'abord, en intégrant la notion de responsabilité de l'employeur, s'agissant de la protection de la santé physique et mentale des agents.
- ✓ Mais aussi en évoluant vers une certaine conception de l'encadrement :

### LES RESPONSABLES D'ENCADREMENT SONT AVANT TOUT DES COLLEGUES.

Corrigeons une idée reçue : les supérieurs hiérarchiques ne sont supérieurs en rien (si ce n'est par le montant de leurs primes ...). **A tous les niveaux, ce sont avant tout des collègues, avec une responsabilité particulière, celle de conduire et d'animer une équipe, en apportant du sens au travail collectif, tout en favorisant le bien-être au travail et l'individuation des agents (et non l'individualisme), c'est-à-dire en leur permettant de s'épanouir individuellement, trouvant ainsi naturellement leur place au sein d'un groupe de travail de qualité.**

- ✓ Également, en effaçant du vocabulaire administratif certains mots ou expressions, tels que «management» (qui induit de fait la disparition des «managers»), coaching, etc. C'est par la révolution des mots que se joue aussi le changement. Nous laissons à votre imagination le soin de compléter la liste .... (et de nous communiquer vos propositions).



## V. Et la qualité de vie au travail ? La QVT !

La QVT est un thème qu'affectionne particulièrement le secrétaire général, et qu'il n'omet pas de rappeler à chaque occasion, par exemple en réunion du comité technique (CTAC).

### Une démarche engagée sans les organisations syndicales ?

Nous nous interrogeons sur cette démarche engagée par le secrétaire général auprès des directions, ayant pour but la rédaction d'un « *guide de la qualité de vie au travail, dont le contenu est initié et piloté par le SG. Une première réunion avec les différentes directions ayant eu lieu fin juin, il a été demandé aux directions un retour pour avis pour le 15 septembre* ».

Mais quelle est la définition de cette qualité de vie au travail ? A vrai dire, nous n'en savons rien, tant ses contours semblent flous.

Est-il réaliste de parler de qualité de vie au travail lorsque nous connaissons l'état de tension et de souffrance de certaines structures de l'administration centrale ?



Dans ces conditions, l'urgence n'est pas tant l'amélioration de la qualité de vie au travail que la promotion d'autres modèles d'organisation du travail.

## Parler de la qualité du travail plutôt que de la qualité de vie au travail

Le sentiment du travail « bien fait et utile » participe de la santé mentale et physique. Or, les pressions régulièrement entretenues, le travail dans l'urgence, vont à l'encontre de cette valeur, pourtant essentielle, non seulement pour les agents, mais également pour l'efficacité des structures elles-mêmes. **Citons Yves Clot, psychologue du travail renommé : « la souffrance au travail survient lorsqu'on se trouve empêché de le faire bien et non du travail lui-même ».**

C'est dans cette voie que les représentants CGT de l'administration centrale se sont engagés.

Une circulaire du 20 mai 2014, relative à la mise en œuvre de l'accord cadre du 22 octobre 2013 (sur la prévention des RPS dans la fonction publique), rappelle que chaque employeur public doit élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS. Ces plans doivent être élaborés dès 2014, et courant 2015, au plus tard, pour être ensuite intégrés au programme annuel de prévention des risques professionnels.

L'accord du 22 octobre précise que « à terme, les plans de prévention des RPS devront être complétés par des plans visant à l'amélioration des conditions de travail, de la qualité de vie au travail fondés sur la même démarche de participation des personnels ».

La démarche est donc claire, et nous la rappelons : d'abord, la mise en œuvre de l'accord du 22 octobre avant d'entamer d'autres actions, de type « qualité de vie au travail ».

**Les risques psychosociaux sont le risque professionnel majeur auxquels sont exposés les agents. Il faut donc installer une véritable culture de prévention des risques psychosociaux à l'administration centrale MAINTENANT.**

## La qualité de vie au travail : une étape ultérieure

Rappelons que le protocole d'accord RPS a été signé, au niveau national, par la quasi-totalité des organisations syndicales (sauf FO) ce qui lui donne une réelle légitimité.

Rappelons également que des négociations sont actuellement en cours auprès de la fonction publique. Il serait prématuré d'engager une démarche dite « qualité de vie au travail », alors que nul ne peut préjuger, à l'heure actuelle, du résultat des négociations, en particulier si elles déboucheront sur un accord.

Par ailleurs, est-il encore raisonnable de parler de qualité de vie au travail ? Alors qu'il y a un peu plus d'un an, un accord sur ce thème (accord de juin 2013 pour le secteur privé) a été signé avec une perspective, timide certes mais prometteuse, de redonner la parole aux salariés sur leurs conditions de travail ; l'enquête nationale sur les conditions de travail montre une nette reprise de l'intensification du travail.



Au vu du constat établi, et face à l'ampleur des problèmes, la question de l'organisation du travail est centrale dans la problématique des RPS.

En second lieu, il est indispensable d'informer les agents. En matière de souffrance au travail, l'isolement est en effet redoutable.

En tout état de cause, nous souhaitons que les principes définis par l'accord RPS du 22 octobre 2013 soient mis en œuvre. A cet égard, rappelons que Marylise Lebranchu, ministre en charge de la fonction publique a indiqué, dans une note adressée aux ministres et aux préfets, qu'elle serait particulièrement attentive au respect de cet accord par l'ensemble des employeurs publics. Nous le serons aussi.

**Contactez :**

Claude Marchand (AE - site Grenelle) tel : 514 83

mél : [claudemarchand@education.gouv.fr](mailto:claudemarchand@education.gouv.fr)

Philippe Brouassin (DGRH - site Regnault) tel : 505 19

mél : [philippe.brouassin@education.gouv.fr](mailto:philippe.brouassin@education.gouv.fr)

Audrey Juliette Coquard (DGESIP - site Descartes) tel : 560 48

mél : [audrey.coquard@enseignementsup.gouv.fr](mailto:audrey.coquard@enseignementsup.gouv.fr)

Régis Casset (DAF E - site de Guérande) tel : 02 40 62 42 60

mél : [regis.casset@education.gouv.fr](mailto:regis.casset@education.gouv.fr)

LA CGT :  
TOUJOURS À VOS CÔTÉS !

