

*Prévention des risques professionnels psychosociaux
Rencontre avec les personnels du service Comptabilité, Dépense et Produits
Divers (juillet 2013)*

Méthodologie

Suite à l'examen par le CHS-CT de la DDFiP 65 du DUERP 2013 et du plan d'action associé, une visite du service par une délégation de l'instance a été organisée le 22 mai 2013. Cette initiative a notamment abouti à la mise en place d'une consultation obligatoire auprès du médecin de prévention pour l'ensemble des personnels. Un cycle d'entretiens avec une personne extérieure au service, chargée de favoriser l'expression de chacun, a également été décidée.

Dans ce cadre les agents et cadres du service ont été reçus par l'Assistant de Prévention afin de leur permettre d'exprimer leur ressenti sur la situation du service et les éventuelles expositions à des risques professionnels, psychosociaux notamment, et de contribuer à identifier pour le CHS-CT les sources des problèmes en lien avec le travail.

Le responsable du Pôle Gestion Publique a été rencontré pour une présentation du contexte professionnel et du projet de réorganisation du service.

Les entretiens se sont déroulés sous forme de libre conversation. La progression de la discussion a été généralement guidée par l'expression des agents, plus que par les interrogations de l'Assistant de prévention (des thèmes avaient été préalablement répertoriés pour alimenter les échanges en tant que de besoin; toutefois il fallait que les interlocuteurs adhèrent à l'exercice d'expression et ne subissent pas la formule d'un questionnaire trop directif).

Les personnels, 8 agents du service et 2 cadres (la chef de service et la chef de division), ont tous accepté de participer (environ 19 heures d'entretiens).

Conformément aux engagements pris avec les personnels, les informations données ci-après sont issues des comptes rendus d'entretiens validés par les participants. Elles doivent contribuer à mieux appréhender la pensée des agents, reprennent des éléments de discussion et respectent l'anonymat des personnes qui ont accepté de s'exprimer. A ce stade, il n'est donc porté aucun jugement, ni suggéré aucune mesure d'organisation.

Tarbes, le 9 août 2013

P. Chassagnoux, assistant de prévention.

Eléments de synthèse

Agents et cadres partagent les mêmes ressentis (désarroi voire souffrance/détresse, étonnement/incompréhension) et s'appuient sur leur conscience professionnelle et une détermination certaine pour continuer à fonctionner, malgré une situation dégradée.

Les difficultés dans le service sont relativement anciennes, liées notamment au renouvellement de l'encadrement; les personnels les plus récents (cadres ou agents) sont très étonnés de découvrir une telle situation.

Des personnes sont en souffrance certaine, se déclarent comme telles et, pour la plupart d'entre elles, sont perçues comme telles par leurs collègues.

Les outils informatiques, trop anciens ou nouveaux, génèrent des déceptions ou des inquiétudes. Le déploiement de CHORUS a particulièrement marqué la vie du service. Les personnels notent quasi unanimement l'absence de formation adaptée qui a généré des problèmes de positionnement et d'accompagnement pour les cadres (nouveaux dans la division) non intégrés au départ dans le dispositif de formation, et le recours à l'auto formation, à la pédagogie "sur le tas", au retour d'expérience locale pour les cadres et les agents.

Les attentes sont également partagées. A tous niveaux il est regretté de ne pouvoir compter sur un échelon supérieur référent. Les agents attendent du soutien technique de leur hiérarchie; la même préoccupation est exprimée par l'encadrement vis à vis de l'administration centrale ou du réseau supra départemental (impression de chantier inachevé, d'isolement).

Management, relation professionnelle: situation d'incompréhension.

Les cadres estiment avoir fait ce qu'il fallait pour accompagner les agents et les associer à la réflexion sur la réorganisation: ils perçoivent en retour au sein du service un désintérêt pour toute évolution, une absence d'écoute et un rejet du changement.

Les agents, à l'opposé, ont une image dégradée de l'encadrement jugé trop distant, peu enclin à l'écoute et au dialogue, peu conscient de la réalité et manquant de technicité.

L'entraide et une relation professionnelle harmonieuse sont des fondements de la qualité de vie au travail sur lesquels les personnes souhaitent quasi unanimement s'appuyer, mais qu'elles ne parviennent pas à restaurer (humanité, échanges, respect mutuel, mais aussi nécessaire autorité et pouvoir d'organisation qui reviennent à l'administration, tout comme son rôle d'animation et de soutien).

Paradoxalement, l'organisation des remplacements demeure une préoccupation forte et une source de malaise (retards d'exécution cumulés, anxiété à la prise de congés). Elle justifiait pourtant en grande partie le projet présenté par l'encadrement, qui a été rejeté brutalement par les agents, lesquels dénoncent l'absence de concertation, alors que les cadres voulaient s'assurer d'une réelle réflexion préalable de l'équipe sur une première version de réorganisation, délibérément allégée et négociable.

Fonctionnement du service

Les difficultés rencontrées semblent être accentuées du fait de l'importance prise dans la vie du service par des situations personnelles délicates, vis à vis desquelles les solidarités peinent à se concrétiser, ou qui suscitent l'incompréhension ou le rejet.

Au delà des aspects qui relèvent de l'expertise menée par le médecin de prévention, il peut être noté que l'absence de mesure objective ne permet ni d'apporter de réponse aux interrogations, ni de conforter ou infirmer les convictions des uns et des autres sur la charge réelle par poste de travail.

L'encadrement et les agents manifestent sur le sujet des points de vue opposés, les agents entre eux également qui pointent les insuffisances des systèmes d'évaluation, et l'absence de reconnaissance des efforts réellement consentis (en toile de fond les agents de catégorie C jugent avec sévérité la doctrine d'emploi des personnels qui tend à réduire les écarts de compétences avec la catégorie B, mais sans remettre en cause un différentiel de rémunération qui dès lors, à leurs yeux, ne se justifie plus; ce sentiment d'exaspération est entretenu par une appréciation négative des nouvelles règles de gestion: promotions et mutations. Les perspectives d'évolution de carrière ou de progression des rémunérations sont jugées en recul).

Parmi les agents, ceux qui ont cependant trouvé un point d'équilibre expriment donc leur détachement vis à vis des difficultés éprouvées par les autres, prônent le statu quo pour ce qui les concerne et, par réflexe d'auto protection souhaitent s'isoler. Ce parti pris est difficilement compris par certains collègues qui regrettent une attitude volontariste de blocage de toutes les tentatives de réflexion au sein du service.

L'absence de référent disponible, technicien ou manager (rotation importante des cadres A), induit chez les agents l'impression d'être livrés à eux mêmes (l'administration "laisse faire"). Une période assez longue de ressenti d'une telle carence (dont les effets sont accentués par le départ de collègues "piliers") a pu conduire à la perte progressive de repères, à un éloignement des réalités de la vie d'un service, à une dégradation de la relation sociale et professionnelle et, pour certains, à la disparition de la conscience d'une dimension collective du travail.

La souffrance au travail.

La souffrance au travail est effectivement présente (agents et encadrement). Le sentiment de difficultés au travail est quasi général.

- 4 personnes se disent en souffrance (isolement et situation du service / surcharge / relations professionnelles invivables / déshumanisation, désorganisation extrême)
- 3 personnes font état de difficultés (une demande de mutation / repli sur soi et sur une situation acquise / attente d'un poste allégé et acceptation de sacrifices sur la vie personnelle)
- 4 personnes se déclarent sans souffrance (deux demandes de mutation cependant... et une mutation subie dans le cadre d'une promotion).

Risques d'incidents.

Des mises au point verbales véhémentes, ne sont pas à exclure (se sont déjà produites avec des degrés de pression variables). Le passage à des violences physiques, quelles qu'elles soient, n'est pas évoqué, excepté par une personne qui s'interroge sur ce que pourraient être au final pour certains les effets cumulés d'une situation très difficile qui perdure.

Propositions formulées:

Elles ne sont pas des propositions unanimes; les mêmes sujets peuvent cependant être évoqués en des termes qui diffèrent avec des propositions qui se rejoignent ou se complètent. (précisé entre parenthèses: le nombre de fois où la proposition est évoquée).

- Scinder le service (5)
 - Cloisonner, isoler (2) (on peut repositionner les agents en tenant compte des affinités sans mettre en cause le fonctionnement général du service)
 - Faire en sorte de ne plus voir ce qui se passe autour; c'est insupportable (2)
 - Remédier à l'indisponibilité ou à l'insuffisance de la solution imprimante/reprographie

 - Prévoir 2 A (4)
 - Renforcer l'encadrement (2), récupérer de la ressource
 - Affirmer la place du chef de service: animation, cohésion

 - Renouveler les effectifs avec mutation de ceux qui ne veulent pas travailler dans ce service (2)

 - Mettre en place un EDD afin d'éviter d'imposer à nouveau au personnel sans concertation préalable (4)
 - Reprendre le dialogue, montrer où est l'intérêt des agents
 - Relancer le projet
 - Ecouter dialoguer
 - Favoriser la réflexion commune, avec pour chacun la garantie de pouvoir s'exprimer.

 - Organisation à définir par l'administration et non, au gré des affinités, par les agents
 - Il faut recadrer les comportements inadmissibles très violents
 - Il faut restaurer de la confiance, retrouver des personnes référentes
 - Stopper le laisser faire; c'est dangereux
 - Un agent en plus pour absorber la charge des remplacements, au moins de manière transitoire pour asseoir les compétences et regagner de la technicité (4)
 - Arrêter la baisse des effectifs
 - Organiser en binômes c'est moins compliqué que les trinômes

 - Avoir une bonne mesure de la charge de travail (globale et par poste de travail)... recourir à un audit (2)
 - Un audit indispensable: il faut évaluer ce qui a changé et pourquoi il faut bouger, voir où sont les déséquilibres

 - Traiter les cas de détresse
-

Annexes

Eléments de présentation du service

Principales observations recueillies, classées selon le référentiel ministériel des risques professionnels psychosociaux (*précisé entre parenthèses: le nombre de fois où l'observation est formulée*).

Recensement des situations d'exposition à des risques professionnels effectué par le service dans le cadre de la mise à jour du DUERP (mars 2013).

Rapport de visite de l'ISST (mai 2010)