

ENQUETE DES REPRESENTANTS DU PERSONNELS SUR LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

PRESENTATION

Les réformes de structures permanentes depuis les années 2000, la métamorphose d'une administration régaliennne d'assiette et de contrôle vers une administration de service, les coupes sombres dans les effectifs, une politique de performance individualisée ont amené des modifications dans l'organisation du travail, dans la conduite du management avec des conséquences néfastes sur les conditions d'exercice des missions et sur les conditions de vie au travail.

Afin de confirmer les perceptions des dégradations, et mesurer l'ampleur du malaise, l'intersyndicale du Vaucluse (SNADGI, UNION SNUI/SUD TRESOR Solidaires, FO DGFIP) a procédé à une enquête sur l'effectif de la seule filière fiscale, au moyen d'un questionnaire (annexe 1).

Ainsi, les 505 agents A, B et C ont été sollicités à l'exclusion des agents absents pour maladie, maternité, stage et congés. La consultation s'est déroulée entre le 12 et le 22 février 2010.

Ce sont donc 470 agents qui ont été destinataires du sondage. 348 agents (dont 10 après le collationnement des réponses) se sont exprimés soit plus de 74% de retour.

Cette forte participation révèle l'énorme préoccupation des agents sur les conditions d'exercice de leur métier, leurs conditions de travail et leur perception de l'avenir. Elle permet de conduire des analyses en vraie grandeur avec entière légitimité offrant un fidèle reflet des ressentis, globalement, par services et par catégories.

Analyse des réponses

I ORGANISATION DU TRAVAIL

Les organisations du travail ont évolué et les agents ont montré une grande facilité d'adaptation. Toutefois, la perte de responsabilité et d'autonomie est sensible.

A forte majorité, les agents considèrent connaître leur planning de travail suffisamment à l'avance et maîtrisent les modes opératoires et leur mise en œuvre dans le temps. Toutefois plus d'un quart (28%), reconnaît une absence ou un manque de visibilité dans le déroulé de leur activité et n'est pas autonome dans la gestion des process (54% des cadres C).

Aucun repère antérieur sur ce sujet n'étant disponible, on ne peut que considérer ce constat préoccupant d'autant plus que les effectifs sont tendus, que les charges sont en forte augmentation.

La répartition du travail au sein des équipes est ressentie par 29% comme mal équilibrée (54% chez les cadres C). On relève une meilleure répartition dans les services où le volume de la mission est directement géré par l'administration et une moins bonne dans les services où la masse de travail est commandée par l'extérieur.

Il apparaît clairement que les agents n'ont plus la maîtrise du rythme de travail. C'est la conséquence directe de la gestion tendue des effectifs, des calendriers et des procédures qui accélèrent et commandent.

L'exécution des missions s'est complexifiée. Cela est la conséquence des modifications de structure, des apports réglementaires, de l'augmentation des compétences. Dans ce cadre, 45% des agents estime ne pas connaître à l'avance les procédures de travail lorsqu'une nouvelle mission leur est assignée.

Les agents sont en délicatesse dans l'appréhension des nouvelles missions. Les modes de formation et le soutien éloigné de l'encadrement, des référents n'y sont pas étrangers. Les agents se sentent « lâchés » dans la nature notamment dans l'évolution des règlements et des systèmes d'information.

Il est évident que le travail s'amoncelle sur les postes et il en faut peu pour être vite débordé et ne plus pouvoir faire face.

L'évaluation telle qu'elle existe, n'apporte aucune aide aux agents dans leur travail, ni de plus value dans l'organisation des services, puisque seulement 13% des réponses sont positives (Cf question n°8).

II LES OBJECTIFS

Les objectifs assignés collectivement ou individuellement sont perçus comme irréalisables pour 80% des cadres C, 70% des cadres B, alors que les cadres A sont 46% à avoir un jugement négatifs. Dans 80% des cas les objectifs sont jugés inadaptés aux effectifs ou inversement.

La perte de qualité du travail ressort pour près de 70% des réponses quelque soit le grade L'intérêt de travail se délite puisque près de 30% le juge moins intéressant (66% des cadres A)

La conscience professionnelle et l'engagement supplémentaire de chacun expliquent que les objectifs assignés, même dans la difficulté, sont globalement atteints.

III RELATION AVEC LES CONTRIBUABLES

Les relations avec les contribuables sont plutôt courtoises. Toutefois 58% des agents ressentent ponctuellement de l'agressivité. Celle-ci est plus perceptible au téléphone (43%) qu'en accueil physique bien que le niveau de perception reste élevé (29%).

Seul 19% craignent pour leur intégrité physique qui au regard du nombre d'agents exposés est important.

Le sentiment d'injustice fiscale ainsi que la complexité de la fiscalité seraient d'après les agents les principales causes d'agressivité

IV ETAT D'ESPRIT - LE TRAVAIL EN EQUIPE

Au regard de ce chapitre, il apparaît un malaise profond.

Près de 40% des agents pensent que le travail qu'ils font ne correspond plus à la définition qu'ils se faisaient de leur poste. C'est dire combien le travail a évolué dans notre administration et pas dans le bon sens.

Nous constatons que la démotivation est très forte. Elle était perceptible. Au bilan, pour 72% des réponses, l'absence d'enthousiasme ou l'appréhension à se rendre au travail sont très marquées (91% à la Direction, et 88% chez les cadres B).

Ce qui révèle l'absence d'épanouissement, dans un contexte de perte d'autonomie, de perte de repère, de rationalisation des tâches.

Un accent doit être porté à travers ces réponses sur le délitement du tissu social au sein de nos structures. Les notions de groupe et d'identification ont disparu.

Pour retrouver un peu d'envie, 43% revendique un respect des personnes (51% cadres C, 50% aux CDIF). Les agents expriment leur fort ressenti négatif de la gestion des ressources humaines où ils se sentent comme un pion sur un échiquier ou une simple étiquette. Il est urgent de remettre l'humain au centre des préoccupations et d'en faire une véritable richesse de notre DGFIP.

32% exprime la nécessité d'un retour à un meilleur esprit d'équipe. Le management par objectif individualisé et par indicateur associé à une notation « élitiste » a substitué à l'esprit d'équipe un individualisme dangereux. Toutefois 23% juge l'esprit d'équipe dans les services inexistant ou faible, et 61 % le juge moyen ou bon.

Avec seulement 43% de « bon », la cohésion dans les équipes de travail est grandement entamée.

Le soutien entre agents est encore présent mais à une faible majorité des réponses exprimées. 51% peuvent espérer une aide certaine quand 36% ne la trouve pas ou très rarement. L'augmentation des charges, la complexité des tâches, l'individualisme sont autant de facteurs qui empêchent de dégager du temps pour les autres.

24% demandent un retour de la confiance. Le « flicage », le management aux indicateurs, la culpabilisation, l'absence de reconnaissance, l'individualisme sont autant de facteurs qui instrumentalisent ce manque.

Il ressort pour une très forte majorité (75%) une situation permanente ou ponctuelle d'être débordé par la masse de travail. Ce qui conduit comme le démontre les réponses à une perte de qualité pour 77% (perte ponctuelle ou générale). Cette détérioration est le corollaire de l'excès de charge. Excès consécutif au manque de personnels. L'abattage a supplanté tout mode de gestion antérieur et, en cercle vicieux, conduit à encore plus de travail.

Cette perte de qualité est d'autant plus mal supportée que la conscience professionnelle est forte ; ce qui est encore le cas, mais pour combien de temps.

La politique de suppression d'emploi a montré ses limites et les nuisances sur le moral des agents et la qualité du travail

V HIERARCHIE MANAGEMENT

Les réformes de structures ont conduit l'administration à modifier la conduite du commandement. Ainsi, la technicité avec la position de référence des cadres s'est estompée jusqu'à disparaître. L'encadrement ne dirige plus, il pilote.

Essentiellement vissé sur les tableaux de bords d'indicateurs, il oriente avec une pression certaine l'activité des services sans aucune considération autre que les chiffres à atteindre.

Par ailleurs, la multiplicité des responsabilités nuit à la qualité de l'encadrement, éloigne les responsables des services laissant s'installer un sentiment d'abandon. L'ensemble des réponses sur ce thème renforce cette analyse.

Ainsi, 50% jugent le management inexistant ou éloigné de la réalité.

Ce qui confirme le sentiment d'abandon et consacre le fossé entre eux et le personnel d'exécution.

L'éloignement de la hiérarchie est également constaté dans le manque soutien apporté aux agents où 70% des expressions relèvent l'absence totale de soutien (30%) ou un soutien épisodique (35%).

Il apparaît toutefois une relative coopération (27%) plus marquée dans les petites structures (72% en BDV) et dans l'encadrement de proximité.

La relation entre les agents est majoritairement basée sur les indicateurs pour 75% des réponses avec un fort sentiment de surveillance, de marquage pour près de 25%.

Un management basé sur le résultat entraîne un suivi pointilleux fort mal vécu.

Le sentiment d'abandon se perçoit également par la reconnaissance ou la non reconnaissance que peut exprimer la hiérarchie sur l'implication et la contribution des agents dans le quotidien au travers de leur travail.

Ainsi, seul 16% des agents ayant répondu se sentent reconnus. Par contre, près de 40% affirment une absence totale de reconnaissance.

Cette absence est révélatrice de l'orientation de la conduite du management qui, éloignée de la réalité et forte d'idées préconçues, a dégagé une minorité qui reçoit les lauriers. Le sentiment d'injustice, de laissez pour compte, d'ignorance de la personne amplifie le malaise.

Il est à noter que globalement peu de situations de conflits avec la hiérarchie ne sont relevées. L'inexistence et son éloignement sont de nature à éviter les heurts.

Autrement la relation avec le chef se passe pour 32% des réponses en réunions.

VI SANTE PHYSIQUE ET MENTALE

La morosité ambiante relevée dans cette étude et constatée par un mal être professionnel se traduit également par des troubles sensoriels et de comportement bien que le nombre d'arrêts de maladie imputable au travail soit limité (16%).

Ainsi 40% des agents ayant répondu se sentent continuellement fatigués, 46% souffrent de troubles du sommeil et 47% se sentent nerveux, irritables.

Plus préoccupant, un agent sur quatre (un sur trois chez les cadres C) se dit se sentir harceler dans son travail.

Si ces maux ne sont pas dans l'immédiat convertis en pathologie, ils sont la traduction d'une vraie souffrance au travail dont les origines sont multiples et simultanées.

Les réformes perpétuelles, la masse de travail, la perte de qualité, la conduite du management, le flicage, l'absence de reconnaissance, l'individualisme sont autant de facteurs déclencheurs.

Les réponses au sondage imputent la dégradation de la santé au travail dans l'ordre chronologique :

:

- charges de travail (76%)
- objectifs (69%)
- organisations (61%)
- dérives managériales (56%)
- ambiance de travail (54%)

Il est particulièrement inquiétant de constater que pratiquement 60% des agents ne croient plus en l'avenir de leur métier. De plus, seul 14% ont le sentiment d'avoir réussi leur parcours professionnels.

Une analyse par tranche d'âge fait ressortir que 3 agents sur 4 de moins de 50 ans ne croient plus en l'avenir de leur administration.

Ces chiffres confirment leur désinvestissement psychologique et corroborent le sentiment de malaise.

Quand plus de 85% se sentent en échec professionnel, il convient de trouver rapidement des solutions pour redonner de l'espérance dans une administration qui n'a que trop longtemps refusé de consacrer à l'humain toute l'attention qu'il mérite.