

B) Le ministère du développement est devenu le ministère du développement des réformes accélérées et vides de sens

Malgré les alertes de notre organisation, qui se sont concrétisées dès 2008 par une lettre ouverte de la Commission Exécutive du SNITPECT-FO, ainsi que par un communiqué confédéral, le ministère a continué sa course en avant. Des réformes de plus en plus rapides, de moins en moins lisibles, sans justification autre que le crédo « il faut baisser les effectifs ». Pourquoi ? Parce que la RGPP l'a dit... Le sens des missions, la raison d'être du ministère, sa vision prospective en tant que service de l'Etat garant du long terme, tout cela a disparu dans le maelström réorganisationnel.

La comparaison managériale avec « l'affaire France Télécom » devient alors évidente, elle saute aux yeux. Mais notre administration nie cet apparentement, s'offusque des expressions de Force Ouvrière, mais évite de produire des bilans sociaux.

Comparaison des managements de France Telecom et du MEDDTL

La comparaison managériale entre le MEDDTL et la situation vécue à France Telecom est édifiante. Les mêmes causes ont été produites au sein du ministère et les effets dévastateurs sur le moral des troupes commencent à se faire sentir. Cette comparaison des modes et outils de management s'appuie sur le rapport fait par l'inspection du travail sur l'entreprise France Telecom et les points abordés dans les fiches de la première partie du document.

Extraits du rapport de l'inspection du travail au Procureur de la République (4 février 2010)

Situation au MEDDTL

Les restructurations, les réorganisations

France Télécom s'est de nombreuses fois réorganisée et restructurée depuis sa privatisation. Ces réorganisations ont donné lieu à d'importantes réductions d'effectifs, à des changements de métiers et de culture.

Ainsi, les effectifs de France Télécom en France sont passés de 161 700 personnes en 1996 à 103 000 personnes en 2009.

Le ministère est en perpétuelle réorganisation.

Des réformes contradictoires ont été conduites aboutissant à une négation des cultures et une perte de sens, des changements de métiers (par ex par suppression de l'ingénierie, la mise à l'écart de la route, l'abandon de l'ADS...).

Depuis une dizaine d'années, il est passé de plus de 130 000 agents (ex équipement et ex écologie) à 60 000.

Le plan Next

Lors d'une conférence devant l'association des cadres supérieurs et dirigeants de France Telecom, [...] le Directeur général adjoint de France Telecom indiquait qu'il convenait d'augmenter la productivité de 15 % entre 2006 et 2008 soit 5 % par an. Didier Lombard, lors de cette même convention rappelle les choix faits pour augmenter la productivité de France Télécom et dynamiser la politique commerciale. Deux axes essentiels sont retenus : supprimer 22 000 emplois en 3 ans et renforcer les métiers dédiés au service client ainsi qu'aux nouvelles technologies. Pierre Louis Wenes insiste sur le fait qu'il faut « faire vite, faire vite, faire vite ».

Au MEDDTL, il s'agit de la RGPP. Tout doit être fait vite, vite, encore plus vite pour respecter un diktat venant du sommet de l'Etat sans rapport avec les finalités de service public du ministère. On ne demande pas l'avis des agents ni des syndicats, les éléments RGPP sont décidés en secret. Plus de 4000 emplois doivent être supprimés en 3 ans sur 60 000, ainsi que de nombreuses incitations à quitter le ministère.

La gestion des ressources humaines et le management mis en œuvre dans le cadre du plan Next

A) Suppressions d'emploi et mobilités professionnelles

Lorsqu'une entreprise supprime 22 000 emplois, et fait changer de métier 10 000 personnes, elle s'inscrit normalement dans le cadre réglementaire prévu à cet effet à savoir, la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi et/ou d'un accord de gestion prévisionnel des emplois et des compétences. Or ni l'un ni l'autre de ces dispositifs n'ont été mis en œuvre au sein de l'entreprise.

Ces dispositifs parce qu'ils font l'objet de consultations des instances représentatives du personnel et négociations offrent des garanties en terme de transparence et de respect des droits des salariés. Des procédures sont prévues afin que les salariées puissent exprimer un choix, si ce n'est librement consenti tout au moins éclairé, entre un changement de métier, un changement de lieu de travail ou encore un licenciement.

Elles garantissent qu'un salarié ne sera pas muté d'un endroit à un autre sans son accord. Le pouvoir de gestion et de décision de l'employeur est ainsi tempéré et régulé par les dispositifs négociés avec les représentants du personnel. Des commissions de composition paritaire sont en général mises en place qui permettent aux représentants du personnel de veiller à la bonne application des mesures et de traiter des cas difficiles. Si ces dispositifs ne permettent pas d'éviter l'impact sur la santé des réorganisations entraînant changement de métier ou mobilité fonctionnelle, ils permettent par la régulation mise en place d'en limiter les effets.

La direction de France Télécom a fait le choix de ne pas inscrire ses 22 000 suppressions d'emploi dans le cadre d'un PSE. On peut concevoir que compte tenu du nombre de fonctionnaires employés par France Télécom, la mise en œuvre d'un PSE eut été délicate et aurait demandé des adaptations sérieuses au regard du dispositif réglementaire. Mais alors la direction de France Télécom aurait dû tout mettre en œuvre pour que pour le moins cette réorganisation massive soit effectuée dans le cadre d'un accord avec les organisations syndicales.

Au MEDDTL, on supprime des milliers d'emplois et on déplace 10 300 agents en moins de trois ans. Tout comme France Telecom, aucun plan social n'est présenté.

Les organisations syndicales ne sont pas concertées, les mesures sont imposées de façon autoritaire, les organes de consultations institutionnels sont décriés et mis à l'écart. L'administration veut lister nominativement le nom des agents dont le poste doit être supprimé d'ici moins de deux mois, mais rien n'est dit aux agents sur leur avenir et sur la manière dont ils seront traités,

L'administration, comme la direction de France Télécom, veut déplacer les agents autoritairement sans la garantie offerte par un vrai plan social (gestion paritaire, négociation avec les agents, etc). Les organisations syndicales n'ont pas été associées à la réflexion.

Le plan ACT : Le volet ressources humaines du plan Next

Le plan ACT (anticipation et compétences pour la transformation) est la déclinaison en termes de gestion des ressources humaines du plan NEXT.

Ce plan prévoit un certain nombre d'objectifs à atteindre en terme de gestion des ressources humaines et en particulier le rajeunissement de la pyramide des âges, l'accroissement des mobilités, le déploiement des métiers face au client, la décroissance de certaines fonctions et le remplacement seulement partiel des départs naturels.

Dans le cadre de ce plan, les métiers en croissance, ceux en décroissance et les métiers stables sont identifiés. Nous constatons que c'est dans le domaine client et en particulier les boutiques (vente de proximité), les services clients au téléphone, la gestion service client, le marketing que les emplois sont identifiés comme prioritaires. A l'inverse le domaine des réseaux est un secteur à la baisse (entretien, production, conception), les techniciens réseaux qui travaillent en particulier à l'entretien sont particulièrement affectés. Les métiers des fonctions supports sont également affectés. Le dispositif ACT traite les métiers en décroissance par des mesures de mobilités professionnelles que ce soit dans l'entreprise par changement de métier ou à l'extérieur de l'entreprise (projet personnalisé, fonction publique). Les métiers sont par ailleurs appelés à évoluer vers une plus grande polyvalence qui va même jusqu'à l'acculturation pour les métiers réseaux et système d'information.

Afin d'atteindre les objectifs fixés par ACT, le salarié est invité à devenir le premier acteur de son évolution professionnelle. L'entreprise passe d'une logique de planification à long terme dans un environnement stable à une logique d'adaptation permanente dans un environnement instable. Dans cet environ-

La déclinaison de la RGPP au sein du ministère est le plan « Perspectives RH 2013 »

Comme dans le plan Next, des métiers et missions sont stigmatisés, remis en cause, voués à être détruits, l'accroissement des mobilités est poussé en avant, la relation client et le non-remplacement d'un départ sur deux également.

Les postes en décroissance (ex IP) sont traités par des mesures de mobilité professionnelles, parfois sur des postes destinés à être eux-mêmes supprimés (selon la DRH). Les fonctions support sont affectées et traitées par la mobilité (vers la préfecture de région). Des dispositifs d'incitation à quitter le ministère sont mis en place. Notamment les plateformes RH des SGAR ou encore les dispositifs du type prime au départ... on appelle les agents pour leur proposer d'aller travailler dans un hôpital ou dans la police.

Au MEDDTL les espaces développement sont les Centres de Valorisation des Ressources Humaines. A l'origine, il s'agissait d'organismes consacrés à la formation professionnelle,

nement instable le salarié doit bouger. L'entreprise accompagne le salarié grâce aux espaces développement et au contrat de développement personnel.

Au sein des espaces développement, l'agent a en charge la recherche d'un nouvel emploi si son emploi est menacé soit parce qu'il appartient à la catégorie de métier en décroissance soit parce que le site de travail est délocalisé. Cet emploi peut être en interne ou externe en particulier vers les autres fonctions publiques.

En octobre 2006, Olivier Barberot, directeur exécutif ressources humaines groupe déclare devant l'association des cadres supérieurs et dirigeants de France Telecom que le rythme des suppressions d'emploi n'est pas suffisant et en particulier celui assuré par les mobilités fonctions publiques. Il met en avant le « crash programme » destiné à accélérer ACT et déclare « donc on ne va plus être sur la base d'un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique » Il indique également que la question doit être posée de l'utilité des tâches, de la valeur créée par les postes. Il précise « C'est la détection systématique avec inscription obligatoire des personnes concernées à l'espace développement »

Sur le rôle des espaces développement, il déclare « Le déclic se fait sur un projet sur l'envie d'avoir une vie nouvelle, sur une frustration que l'on ressent chez France Telecom. On est tout traumatisé par le changement. On les accepte quand un certain nombre de critères sont réunis. L'argent n'est pas le premier critère. Le travail des espaces développement, qui rapporteront aux RH, est de déclencher la lueur d'espoir ». C'est donc sur le sentiment de frustration des travailleurs de France Télécom que la direction compte s'appuyer pour qu'ils se réorientent dans le cadre des espaces développement ou quittent la société.

Il termine son intervention conjointe avec M. Wenes en ces termes « Pour moi j'aurai échoué si on ne fait pas les 22 000 départs. Pour le groupe c'est 7 milliards d'euros de cash flow »

En l'absence d'accord, le Groupe France Télécom a donc mis en œuvre de façon unilatérale les mesures prévues dans l'accord de mobilité et en particulier l'obligation de reclassement et d'adaptation au poste pesant sur le salarié et les mobilités contraintes.

Cette mise en œuvre a été facilitée notamment parce que les 2/3 des salariés sont des agents de fonction publique. En effet, un employeur ne peut modifier de façon unilatérale le contrat de travail d'un salarié de droit privé et en particulier les clauses relatives à la définition de son emploi. Un fonctionnaire n'a pas de contrat de travail et rien n'interdit à son employeur, sous réserve de lui conserver son grade, son échelon et de sa rémunération, de le changer d'emploi.

Dans les faits, toutes les réorganisations consécutives au plan NEXT ont été mises en œuvre par décisions unilatérales de l'employeur prises dans le cadre de son pouvoir d'organisation et de gestion. C'est le plan ACT.

Le plan ACT et ses objectifs de mobilité, de départ des personnels, sont organisés par une décision nationale unilatérale applicable à tout le groupe France Télécom appelée décision France Télécom DRHG/GPG/46. Une prime de parcours de professionnalisation vers un poste stratégique ou prioritaire a par ailleurs été mise en place par décision du 14 décembre 2006. Elle vise à récompenser les travailleurs qui auront changé de poste et auront opté pour un poste stratégique ou prioritaire.

aujourd'hui l'essentiel de l'activité va se tourner vers la mobilité.

Le crash programme du MEDDTL a pour nom « PRH 2013 » et « loi mobilité » ainsi que « modalités de mutation dans la zone de gouvernance RBOP ».

Toutes les réorganisations du MEDDTL sont mises en œuvre par décision unilatérale sans tenir compte des avis des OS.

Au MEDDTL, comme à France Telecom, l'essentiel des personnels concernés sont des fonctionnaires et peuvent se voir imposer des changements d'emploi de façon unilatérale mais avec le principe de PFR, la rémunération n'est plus assurée.

Dans la fonction publique, de nouveaux dispositifs ont été mis en place : Indemnité temporaire de mobilité pour inciter les agents à bouger géographiquement vers des zones jugées stratégiques. Mais depuis, le MEDDTL prévoit une approche consistant à imposer les changements de poste en essayant de bloquer les rémunérations.

Formation des managers et politique managériale

En 2006, France Télécom a formé 4 000 cadres au programme ACT. Cette formation d'une durée de dix jours étalée sur plusieurs mois a pour mot d'ordre le mouvement. Ainsi dans le module « Réussir ACT », les cadres sont formés pour « mettre en mouvement » leurs collaborateurs. Le processus de mise en mouvement est au centre de la formation. Ses différentes phases sont exposées et étudiées au travers de cas pratiques. Les résistances et les moyens de les faire céder sont développés, ses effets sur la santé mentale des travailleurs y sont également abordés. Ainsi un schéma illustre le positionnement du salarié lors du processus de mise en mouvement et les phases appelées « phase du deuil ». Parmi ces phases une phase est identifiée comme étant la phase de décompression qui se caractérise par la tristesse, l'absence de ressort, le désespoir, la dépression. Dans le module de formation des managers destiné à permettre la réalisation du programme ACT, les atteintes à la santé mentale dues à la politique mise en œuvre par l'entreprise sont déjà identifiées.

Soulignons que dès la phase de mise en route du plan ACT, la direction de France Télécom savait que certains salariés resteraient « au bord de la route ».

Les Directeurs des services déconcentrés suivent régulièrement des séminaires de management et coaching par les mêmes acteurs qui ont sévi à France Telecom. Les sujets sont les mêmes. On parle de « manager le changement ».

La phase du deuil est explicitée aussi au MEDDTL

Le cabinet du ministre en juin 2010 n'a pas hésité à dire dans la presse que des « agents sont restés à quai ».

Une perception négative des conditions de travail et leurs effets sur leur santé

Alors que 96 % des travailleurs se déclarent avoir été fiers d'appartenir au groupe France Télécom, ils ne sont plus que 39 % aujourd'hui. Cette fierté témoigne du fort attachement que les travailleurs avaient pour leur entreprise. La perte de ce sentiment est de nature à altérer la relation de travail.

Dans le même temps, 65 % des travailleurs considèrent que leurs conditions de travail se sont dégradées ces dernières années et ils ne sont que 5 % à considérer qu'elles se sont améliorées.

Ils sont 40 % à se déclarer souvent très fatigués ou stressés par leur travail et 39% à considérer que ces cinq dernières années leur santé s'est dégradée du fait de leur activité. Cette proportion monte à 49 % pour les non-cadres.

Les agents du ministère avaient grande fierté en leurs missions et une grande loyauté envers leur ministère. Aujourd'hui, ce sentiment n'existe plus. Par absence d'enquête sérieuse par le ministère, aucun chiffre n'est malheureusement disponible. Certaines enquêtes globales envers les cadres de la fonction publique relèvent le même problème (voir enquêtes du mensuel Acteurs Publics ou des Echos).

La carte du risque France Telecom

- Des conditions de travail difficiles, les questions de dysfonctionnement organisationnel, des tensions dues à l'environnement de travail, de charge, d'autonomie (le travail tendu est englobé par ce facteur)
- Le désajustement professionnel intégrant les problématiques de la mobilité géographique et fonctionnelle ainsi que les problématiques d'adéquation ou d'inadéquation au poste de travail,
- Les relations sociales dégradées au regard des relations avec les collègues et avec le management.

Les conditions de travail difficiles, le désajustement professionnel les relations sociales dégradées ont un impact sur les indicateurs de ressentis tels qu'ils résultent du questionnaire. Ils affectent le sentiment de reconnaissance au travail, entraîne une fragilisation psychologique et l'état de santé perçu.

Le constat est exactement identique au MEDDTL :

- Les conditions de travail et la charge de travail deviennent intenable pour les agents,
- La mobilité géographique et fonctionnelle contrainte atteint des paroxysmes,
- Les relations sociales sont très dégradées, les pressions sur les responsables syndicaux réelles.

La santé au travail à travers des rapports d'expertise du CHSCT

- L'apparition de souffrances au travail récurrentes et importantes liées à la dégradation des conditions de travail.
- Des constructions cognitives nouvelles et lourdes à mettre en place dues à des évolutions contraintes trop rapides et mal préparées vers de nouveaux métiers.
- Une souffrance des travailleurs liée à des pertes d'identité dues aux mobilités professionnelles et au changement permanent de collectif de travail.
- Une déstabilisation des travailleurs qui face aux changements répétés et non maîtrisés ont le sentiment de ne pouvoir faire un travail de qualité.
- Une fragilisation des travailleurs âgés qui face à des projets imposés et non anticipés doutent de leur capacité à investir une nouvelle activité.
- Une perte de repère qui porte atteinte à l'identité des travailleurs et les met en souffrance du fait du déni de la culture antérieure.
- Une perte de confiance dans l'entreprise du fait de l'absence d'une vision à moyen terme dans les réorganisations.

Concernant le suivi de ces expertises, l'étude souligne tout d'abord qu'1/3 d'entre elles ont été contestées devant le tribunal de grande instance. Cette quantité non négligeable de contestation témoigne de la volonté de France Télécom de ne pas ouvrir le débat sur la question des risques psychosociaux au sein des CHSCT.

Au ministère, les agents témoignent aussi d'une souffrance au travail, de changements organisationnels et de métiers imposés et non accompagnés, d'une perte de sens, d'un déni de la culture antérieure, d'une perte de confiance et de l'absence d'une vision à moyen terme dans les réorganisations.

Au MEDDTL, il n'y a aucun problème, le mot anxiogène ne doit pas être utilisé par des membres de l'administration car cela relèverait du propos syndical.

Quand les ITPE évoquent France Télécom, ils se heurtent à l'indignation de l'administration qui n'admet pas la comparaison.

Un management dégradé

L'étude technologia a rassemblé les éléments des rapports d'expertise portant sur le management. Il en ressort une image brouillée et dégradée du management ainsi :

- Les objectifs assignés, le mode de rémunération des vendeurs basée sur le chiffre d'affaire réalisé, la comparaison des performances individuelles et collectives avec affichage dans les boutiques génèrent de l'inquiétude.
- L'entretien individuel qui mélange objectifs d'évaluation des résultats et approche du projet professionnel dans le cadre d'ACT est vécu comme déloyal.
- Les outils de contrôle des téléconseillers sont multiples et jugés excessifs et non appropriés au personnel auquel il s'applique.
- Les managers sont au cœur du processus de réduction des effectifs, ils ont d'ailleurs été formés pour cela. Ils sont responsables d'une démarche micrométrique. Ils doivent déterminer les tâches à continuer, détecter les personnes devant s'inscrire dans une mobilité, donner la priorité aux métiers de la vente et aux postes stratégiques. Or les managers ne semblent pas suffisamment conscients des conséquences humaines qu'induisent les réorganisations. Ce qui ressort des rapports d'expertises est d'ailleurs

Au MEDDTL, cela s'appelle la PFR : Prime de Performance et de Résultats, la bonification.

L'entretien individuel d'évaluation a aussi été dévoyé on y retrouve les deux mêmes éléments.

Les mesures de contrôle de l'activité sont omniprésentes. L'encadrement est obligé de mettre en œuvre des mesures impactant directement la situation personnelle des agents. Beaucoup de managers ne sont pas formés à l'impact humain des logiques managériales directives.

confirmé par la fonction donnée aux managers. L'impact sur la vie quotidienne des travailleurs et des processus de réorganisation et des mobilités n'est pas du tout abordé.

- Le déficit de prévention des risques psychosociaux généré par les mobilités et les réorganisations paraît criant. La logique de prévention n'est pas mise en œuvre en amont.
- L'encadrement est perçu comme autoritaire.
- L'encadrement a lui-même des doutes quant à sa perte d'autonomie, son rôle en matière de réduction d'effectifs et ses inquiétudes quant à son propre avenir professionnel dans ce contexte.

L'encadrement du MEDDTL refuse de cautionner le désastre organisé.

Les causes principales de dégradation de la santé au travail et leurs effets sur la santé

- Les déménagements successifs, mobilités forcées associés aux changements de métiers eux-mêmes non choisis sont reconnus comme des facteurs importants de risques psychosociaux.
- Cela se traduit par de multiples manifestations des troubles de la santé qui peuvent affecter de manière inégale les agents concernés en fonction des trajectoires professionnelles, de la vie personnelle et du rapport au travail.
- La sous-estimation de l'activité réelle demandée due à l'absence de participation des travailleurs à l'analyse des besoins spécifiques qui devrait accompagner les projets de transformation du travail et de son organisation. Cette non prise en compte des nouvelles contraintes liées au changement contribue à la dégradation des conditions de travail.
- Le manager est plus hiérarchique que médiateur. Il n'est pas un soutien hiérarchique à la recherche de solutions au plus près du terrain mais un maillon au service de la mise en œuvre des décisions stratégiques de l'entreprise et du contrôle du respect des prescriptions et de l'atteinte des objectifs.
- La pression du mode d'évaluation et de performance qui ne prend pas en compte la singularité des situations dans la relation avec le client ; la charge de travail fait l'objet d'un dilemme entre les objectifs assignés qui augmentent la pression et une activité réelle très variable et diversifiée qui est subie par le travailleur.

A cet égard, le document d'évaluation des risques daté du 3 juin 2009 démontre que les risques psychosociaux liés aux restructurations, mobilités ne sont ni identifiés, ni traités. Dans la rubrique « santé mentale », aucune précision n'apparaît quant aux facteurs de risques susceptibles d'entraîner une atteinte à la santé mentale. [...]

Enfin nous insisterons sur la situation des salariés en missions prolongées en particulier celles des cadres ; ces situations sont sources d'altération de leur santé mentale

Les déménagements et mobilités contraintes ne surprennent plus au ministère... il en sera peut être bientôt de même des risques psycho-sociaux.

Les agents et les cadres en particulier sont submergés par leurs activités et la conduite des réorganisations perpétuelles. Les agents ne participent plus à la définition de l'activité.

Les cadres transformés en exécutants doivent appliquer des décisions autoritaires, non concertées et vides de sens.

L'individualisation prime avec les différentes bonifications et sanctions directes.

Qui se préoccupe de la santé mentale des cadres au MEDDTL ? On préfère leur imposer le forfait cadre et leur supprimer des jours de congés, y compris en contraignant les Comptes Epargne Temps, limités dans le versement, et dont la valeur de rachat est ridiculement basse, ce qui revient à rémunérer une faible partie des heures supplémentaires des cadres à des taux largement inférieurs à leur taux horaire normal.