



Quand les experts confirment que nos pontes nous mentent, nous manipulent et nous broient !

Le 18 avril dernier le cabinet « alternatives ergonomiques », mandaté par le CHSCTM, rendait son rapport. L'objectif de ce rapport était d'analyser les conséquences de la réforme Sapin, dite « ministère fort », sur les conditions de travail et la santé des agents. Pour ce travail les expertes ont basé leurs analyses sur la manière dont les agents vivent leurs situations de travail actuelles dans 3 UT (Paris, Toulouse et Montauban). C'est à partir des difficultés rencontrées par les agents dans leur activité que le rapport a ensuite cherché à identifier l'impact possible de la réforme. Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, les analystes du travail ont tenu à revenir longuement sur les conditions de l'expertise.

1. Le char d'assaut de la DGT: retour sur les conditions de l'expertise et les motivations du projet de réforme...

Pour les analystes, l'appel d'offres du ministère contrevient aux conditions normales de réalisation d'une telle expertise, notamment les cadres temporels et surtout financiers, qui ont été fixés unilatéralement par l'administration. « Ici, le processus de mise en œuvre de la réforme s'est poursuivi parallèlement au déploiement de l'expertise [...] Cette situation a conforté le point de vue des agents qui considèrent que, depuis le début de ce projet, le ministère avance en dépit de toutes les critiques » (p.17). De là à dire que pour l'administration cette expertise n'était qu'une formalité administrative à évacuer le plus vite possible, il n'y a qu'un pas. Sapin nous avait promis que le « char d'assaut de l'Etat » passerait.

Revenant également sur la synthèse des restitutions des expressions régionales des agents, les expertes notent, avec peut-être un brin de taquinerie et de fausse candeur, « de cet ensemble de critiques et de propositions, on voit mal pourquoi il est essentiellement ressorti le projet de transformer les sections en unités de contrôle sous la responsabilité d'un hiérarchique là où les demandes sont beaucoup plus de renforcer l'existant, de donner les moyens pour qu'il réponde aux missions attendues, de mettre de la cohérence dans ce qui existe » (p.31-32). On se le demande aussi mais peut-être que la réponse, on en frémit rien que d'y penser, est que le projet était déjà bouclé, avant la mise en scène de consultation des agents...

Sur les motifs du projet, le rapport relève au préalable qu'il n'existe pas de document de synthèse faisant le diagnostic de la situation actuelle et justifiant le projet de réforme. Ainsi « à défaut de ce diagnostic « mis sur la table », on fait comme si tout le monde avait le même point de vue sur ce qu'il faut modifier pour que ça marche, ce qui d'évidence ici n'est pas le cas » (p.21). A défaut de diagnostic, les analystes rappellent notamment

à notre bon souvenir que, dès 2011, le rapport IGAS sur les sections d'inspection préconisait d'engager une réforme de l'organisation pour s'adapter aux réductions d'effectifs, notamment de secrétariats. La DGT proposait alors comme réponse de jouer sur le découpage et l'organisation de sections en optant pour une politique d'affichage par un renforcement de la programmation et de la ligne hiérarchique. Dans le même rapport IGAS, la DGT demandait que « la hiérarchie soit la clef de voûte du système » par une « programmation stratégique », en faisant remonter le lieu de l'arbitrage de l'activité au dessus de la section. On le voit la réforme « Sapin », qu'il faudrait plutôt appeler la réforme « DGT », vient de loin. Il n'est pas inutile de le rappeler.

Cherchant toujours les motifs du projet nos analystes finissent par déclarer « il est tout au plus possible de comprendre que la réforme se concentre sur un objectif : rendre l'action plus collective » (p.32) A ce sujet le rapport remet tout de suite les pendules à l'heure avant d'y revenir plus loin plus en détail : « le travail collectif ne se prescrit pas : il se crée et se recrée sans cesse, au gré des nécessités. Le collectif est de fait toujours à géométrie variable » (p.14).

INAPTE pour EPITaphe !

Le rapport rappelle que les contrôleurs demeurent dans l'incertitude quant à leur avenir, notamment après 2015. La RAEP qui impose un concours artificiel de « valorisation » fait naître le risque pour les contrôleurs ne réussissant pas cette épreuve « de se sentir humilié, voire nié dans ce qui le constitue comme professionnel » (p.55).

Sans déconner ?... !!!

2. Les analyses du terrain : la novlangue managériale à l'épreuve de la réalité.

Les analyses de terrain portent d'abord et essentiellement sur le « système d'inspection du travail ». C'est l'occasion de revenir sur un certain nombre d'idées reçues et de fausses oppositions développées constamment par notre hiérarchie.

- sur l'opposition demande individuelle/action collective :

Sur la base des observations qu'elles ont réalisées les analystes rappellent « *qu'aucune des visites n'a pour horizon la seule demande individuelle, même si c'est celle-ci qui a pu déclencher le déplacement. Toujours la visite est guidée par des questions sur l'ensemble de l'entreprise* » (p.36). C'est évident pour n'importe quel agent de contrôle mais ça va encore mieux en le disant. Cette fausse opposition montée de toute pièce par notre hiérarchie poursuit un double objectif : 1) faire croire que ne pas traiter une « demande individuelle » permettrait de régler par miracle la question de la charge de travail ; 2) justifier le flicage de l'activité en faisant une équation entre action collective = action collective programmée par la hiérarchie. Cette volonté d'écarter par un coup de baguette magique la fameuse « demande individuelle » de nos missions revient à promouvoir une administration fonctionnant à coups de plans d'actions valorisables en renonçant à être un service public au sens plein du mot, c'est-à-dire un service accueillant un public dans l'objectif de répondre à ses demandes.

- sur la capacité d'adaptation du contrôle à l'entreprise:

Autre idée véhiculée par notre administration sous influence patronale, la nécessité d'adapter notre action à la situation de l'entreprise. Veut-on dire par là, que les agents seraient trop imbéciles pour moduler leur action ou définir une stratégie d'action en fonction de la situation de chaque entreprise ? A cet égard le rapport répond à l'épreuve des faits : « *Dans ce qui a été vu, rien ne ressemble à une action mécaniste de la norme* » (p.36). L'enjeu n'est donc pas là. Il s'agit plutôt d'une posture politique derrière l'apparente neutralité d'un discours technique. Nous réaffirmons que **le droit du travail n'est pas une variable d'ajustement éventuellement applicable en fonction des moyens supposés de l'entreprise. Il n'y a pas de réponse type à appliquer en fonction de la taille de l'entreprise sauf à institutionnaliser et généraliser une rupture d'égalité entre les salariés.** D'autre part c'est l'occasion de rappeler que nous ne sommes pas des accompagnateurs mais des agents de contrôle. Ainsi, et à rebours de la DGT qui veut nous donner tous les rôles notamment celui de médiateur et de gentil animateur dans un projet politique non assumé de réorienter notre fonction vers d'autres finalités que l'application du droit du travail pour les salariés, les analystes « *ont entendu à quel point les agents sont soucieux précisément qu'on ne leur donne pas tous les rôles. La réforme semble brouiller les pistes plutôt qu'elle ne clarifie les idées* ». Les agents « *préfèrent l'idée d'être garants du progrès social* » (p.29-30). Il ne s'agit donc pas d'opposer le contrôle au conseil, mais de garantir l'autonomie des agents afin de permettre une adaptation réelle en situation avec pour finalité l'application du droit du travail pour les salariés.

- sur l'isolement, la complexité du métier et la charge de travail :

Sur les questions d'isolement et de charge de travail le rapport fait quelques remarques salutaires. En effet, les analystes observent que, si l'isolement fait parti du métier d'agent de contrôle, celui-ci n'est pas forcément ressenti comme problématique par tout le monde. Ce dernier devient problématique quand on reste seul, sans ressources face à des difficultés. De même : « *à force de dire que le métier est complexe et difficile on peut en oublier d'entendre que ni la complexité ni la difficulté ne sont en elles-mêmes rebutantes* » (p.37). Les analystes lient donc cette question à celle de la charge de travail et de ce qui la constitue confirmant ainsi le discours des organisations syndicales.

« *Le fait d'avoir observé les agents en situation de contrôle ne montre qu'une partie de leurs difficultés, et aller plus loin s'avère nécessaire, mais il réserve la surprise de constater que cette partie du travail (le contrôle) n'est pas forcément celle qui pèse le plus. Autrement dit, que si les agents de contrôle ne vont pas plus sur le terrain c'est parce qu'ils en sont empêchés.* » (p.39). Qu'est-ce qui empêche ? Nous savons que la préparation et surtout les suites à contrôle sont les moments les plus chronophages. Notre travail est constamment interrompu par de multiples sollicitations et le sentiment de débordement est quasi permanent. Face aux obstacles rencontrés, les analystes relèvent l'absence d'organisation du partage des difficultés entre pairs. C'est ce partage qui est fondamental pour sortir de l'isolement et des situations de blocage. Or en l'absence d'organisation de ces échanges par l'institution les constructions autour du métier sont essentiellement affinitaires et restent fragiles. « *Car c'est en quelque sorte le revers de la médaille de ce métier exigeant : l'engagement est tel que l'épuisement guette. Or il n'y a rien d'évident à en parler. Cela suppose que les débats sur le métier soient suffisamment installés pour que ce soit dit.* » (p.40)

Nous qui nous heurtons, dès que nous évoquons le problème de la charge de travail, au déni notre hiérarchie qui systématiquement évacue la question et la détourne vers des questions d'organisation et de pilotage tout en nous demandant d'aller plus sur le « terrain » pour remplir les objectifs, sommes ravis d'entendre ces « experts » nous dire que nous ne pouvons pas matériellement le faire.

Travailler à l'emploi... sans perspectives.

On le sait, l'emploi est soumis aux politiques de l'emploi... Ainsi, les dispositifs créés peuvent disparaître du jour au lendemain, et l'organisation du travail n'est jamais stabilisée pour longtemps. « *Mais ce n'est pas impunément, sur le plan subjectif, qu'on voit s'évanouir une mesure qu'on a promue activement pendant un an* ». (p.44) Les agents du pôle 3^E ont le sentiment d'une absence de perspective d'avenir et de démembrement des services. Le rapport décrit des incertitudes en cascade. Incertains sur l'avenir des mesures, les agents sont incertains sur les crédits qui seront débloqués. L'incertitude rejaillit sur la parole des agents que ceux-ci sont censés représenter l'Etat. Cette situation est notamment particulièrement difficile à vivre pour ceux qui ont en charge des dispositifs à destination des populations précaires. Il y a ainsi une perte de confiance ou de crédibilité de la parole de l'Etat. Le rapport prend l'exemple des CMAT et pose la question : comment avoir un quelconque poids dans la négociation avec les partenaires lorsqu'on ne peut pas le traduire en lignes budgétaires fixes ?

La charge de travail fluctue d'un extrême à l'autre, de la sous-activité aux situations de débordement. Sans surprise ces fluctuations sont liées au fonctionnement même du pôle 3^E. Ceux qui sont en surcharge travaillent à flux tendu et n'ont pas toujours le sentiment de faire un travail de qualité. A l'inverse ceux qui sont en sous-charge culpabilisent et peuvent adopter des postures de repli. Ces situations peuvent également générer des tensions entre les équipes ou les agents. « *Dans ces conditions, arriver à maintenir un sens à son travail et, comme le disent les agents, une certaine motivation peuvent être difficiles* » (p.45).

Concernant la tarte à la crème du lien travail emploi que le projet « ministère fort » essaye de nous vendre, il convient de revenir la situation réelle pour sortir du bla-bla. La réforme va mécaniquement et progressivement faire disparaître les agents de contrôle des services emploi. Or selon les analystes « *un agent de contrôle ne perd pas son approche spécifique de l'entreprise parce qu'il est agent de l'emploi : accorder des crédits à une association qui traite mal ses salariés, par exemple, ne serait pas supportable* » (p.46). C'est donc bien plutôt vers un lien de plus en plus distendu entre le travail et l'emploi que nous allons. D'autant que les arbitrages échappent déjà souvent aux agents qui gèrent les dispositifs, notamment quand ceux-ci s'occupent de contrôler d'un peu trop les conditions fixées pour obtenir des aides. Là encore c'est le sens du travail qui est mis à mal et non débattu.

3. Une réforme à contre-sens pour avoir l'esprit « corporate » !

« *En annonçant comme mesure principale de la réforme la mise en place d'unités de contrôle remplaçant les sections d'inspection, le ministère a focalisé sur l'organisation ce qui est d'abord une question de sens et d'objectifs.* » (p.51), car « *On ne fait pas ce métier par hasard* » même si l'administration semble le déplorer. Mais du point de vue même du travail « *on souligne assez peu ce que cet engagement apporte au métier. Ne peut-on dire pourtant que, sans cet engagement, bien des aspects du métier seraient impossibles ?* » (p.51) Oui, on peut le dire ! C'est bien cet engagement qui permet la réalisation du travail tout autant qu'il fonde la dégradation, voire la rupture, entre les agents et leur autorité de tutelle politique et/ou administrative. En effet, « *on peut ajouter tous les rôles à l'agent de contrôle, il reste défini d'abord en référence à l'histoire de la mission : l'agent de contrôle assure l'effectivité du droit du travail. [...] La difficulté c'est que certains agents ne reconnaissent plus, dans le droit du travail tel qu'il évolue, les perspectives pour lesquelles ils ont choisi ce métier.* » Cette remarque vaut aussi bien pour l'autorité politique qui est engagée depuis des années dans une entreprise de dérégulation du droit du travail qui s'incarne notamment par la remise en cause du principe de faveur, que pour l'autorité administrative. Inutile de rappeler à cet égard les petits arrangements continus entre notre ancien DGT et le patronat à coups de décrets illégaux pondus sur mesure pour répondre au lobbying de telle ou telle branche.

On le sait, l'alibi du projet « ministère fort » est de faire travailler plus collectivement les agents de contrôle dans le cadre d'un nouveau système d'inspection. Or le collectif ne se prescrit pas « *car on peut sur le papier élargir la taille de l'équipe. On peut fixer différemment une organisation, une composition, des objectifs. Mais ce sont les individus qui forment les collectifs, pas les prescriptions de « faire collectif* » (p.49). Lorsqu'on prétend prescrire du travail collectif, ce qui se construit dans ces cas-là c'est une organisation qui fonctionne sur l'autorité hiérarchique mais pas sur l'implication des personnes. Et c'est tout le problème de la nouvelle organisation en UC avec des DUC à leur tête. De plus, le risque est alors de casser les collectifs existants sans avoir réellement cherché à comprendre pourquoi ça fonctionne plus ou moins bien. En effet, on ne part pas de rien. Les analystes constatent que des collectifs existent, même si ceux-ci sont à géométrie variable. Si, lorsqu'elle fonctionne, la section d'inspection est le premier échelon du travail collectif ce dernier ne se limite pas pour autant à la section. Le collègue de promo, le collègue de la section voisine considéré comme compétent sur un sujet, les ingénieurs prévention, les ARM, les organisations syndicales : de multiples formes de collectifs et d'échanges existent. « *Il n'y a pas de collectif sans informel, sans possibilité d'improviser la rencontre, ou de passer du coq à l'âne dans une discussion autour d'un café.* » (p.51) Mais ce travail collectif, qui permet d'élaborer des stratégies communes, mais aussi de dire ses doutes et ses lacunes n'a rien d'évident. Les analystes ont entendu chez les personnes interrogées un manque d'outils communs et une faible capitalisation des expériences. « *L'objectif doit être, puisque l'agent est seul sur le terrain, « isolé » comme il est dit, que chacun se sente en situation de contrôle avec [un] « collectif en soi », c'est-à-dire tout ce qui a fait collectivement expérience et qui peut devenir un moyen, un soutien, de son activité individuelle.* » (p.48).

C'est là tout l'enjeu du débat autour du collectif : institutionnaliser les débats sur le travail pour dépasser la fragilité des échanges affinitaires semble nécessaire, mais prétendre prescrire du collectif par la ligne hiérarchique est un non-sens et une malhonnêteté intellectuelle qui cache mal la volonté de faire l'affichage. Il nous faut redonner du sens au travail pour pouvoir construire les collectifs de résistance nous permettant de sauvegarder le sens que nous lui donnons.

Evolution des Secrétariats de section : Evolution des tensions !

Le rapport revient sur les transformations de ce métier ces dernières années. La fonction a été mise à mal par les dernières évolutions institutionnelles (réductions des effectifs, fusion,...) et varie en fonction des pratiques des agents de contrôle (notamment sur la question de la frappe des courriers). Or « *Les analyses montrent que l'organisation n'a pas pris la mesure des transformations vécues par les secrétariats qui se sont sentis délaissés.* ». De fait le rapport constate « *qu'aujourd'hui il n'est pas possible de parler DU travail de secrétariat. Il y a des manières différentes d'habiter la fonction de secrétaire qui sont le résultat de constructions singulières au sein des sections* ». « *Comment rester la clé de voûte quand les évolutions tendent à vous priver des informations sur la vie de la section ?* » (p.42). Dans ce contexte le projet ministère fort génère de l'inquiétude. Outre le flou sur la façon dont va se structurer le secrétariat dans les nouvelles unités de contrôle, le passage en UC va mettre en évidence les différences dans la façon de travailler avec tous les risques de conflit qui peuvent en résulter. « *Ces différences risquent d'être la source de tension entre les secrétaires : tension dans la répartition du travail à faire pour les agents de contrôle, tension du fait des évolutions prévues vers de l'assistantat entre les agents qui veulent évoluer, ceux qui acceptent de le faire parce qu'ils s'y sentent obligés, et ceux qui ne le souhaitent pas.* ». Avec la nouvelle organisation en pool d'UC « *le risque qu'une spécialisation des agents de secrétariat s'installe au regard des compétences détenues par chacun existe et figerait une situation qui mériterait au contraire d'être dynamisée.* » (p.43).

4. La bataille pour l'autonomie ET l'indépendance.

Parmi les éléments de langage développés constamment par notre hiérarchie, celle-ci nous explique que nous confondons indépendance et autonomie. On se souvient à cet égard du mot de notre DIRECCTE préféré pour qui nous nous prendrions pour des « professions libérales ». Or nous ne confondons pas autonomie et indépendance, nous revendiquons les deux : l'autonomie ET l'indépendance. L'autonomie dans l'organisation de notre travail et l'indépendance sur les finalités de notre action contre toute « influence extérieure indue ». Comme le note fort justement le rapport « *l'autonomie ne se coupe pas en tranches puisqu'elle signifie capacité de fixer ses propres normes* » (p.59). Ceci n'est absolument pas contradictoire avec des actions communes ou un travail collectif et c'est cette capacité à pouvoir fixer ses propres qui est garante de la santé au travail. En revanche la perte d'autonomie c'est la perspective ne plus avoir le temps de choisir des contrôles approfondis, c'est-à-dire éventuellement non productifs du point de vue de l'organisation, la perte de la capacité d'organiser son planning et au final le risque d'une perte de sens. On le voit, ces questions, travail collectif et sens du travail, s'incarnent dans la bataille autour de l'autonomie. Ainsi « *l'organisation a tout à gagner à ce que les agents continuent à défendre la possibilité la plus large possible de choisir les jours où ils vont contrôler, les lieux, les thèmes, les façons de faire. C'est à elle de convaincre l'agent que les thèmes programmés nationalement ou régionalement, et les façons de faire proposées, ne contredisent pas l'idée qu'il se fait du métier.* » (p.59)

« Points d'alerte » et...

Partout, le sentiment de déqualification gagne du terrain et « *la porte est ouverte à toutes les possibilités de conflit* » au sein de la nouvelle organisation: entre CT, entre IT et CT, entre IT-EPIT et les autres et entre secrétaires. Le cabinet d'expertise liste également un grand nombre de dangers pesant sur les futurs DUC. Notamment comment construire une relation de confiance pour parler métier alors même que le DUC sera dans une relation hiérarchique avec les agents ? Question que nous posons nous-mêmes depuis longtemps... comme tant d'autres.

Quelle reconnaissance pour les secrétaires qui vont être amenés à prendre en charge de nouvelles tâches ? Enfin les services renseignements se sentent délaissés. A cet égard le silence du projet « ministère fort » sur le service renseignement est particulièrement inquiétant

quand on sait par ailleurs que l'administration va mettre le fameux observatoire des services renseignements (ODR). Quel est l'objectif de cette expérimentation ? Faire une évaluation quantitative du travail de renseignement pour mieux le sous-traiter ?

« Pistes de travail ».

Comme pistes de travail les analystes proposent de discuter de la réalité entre agent (et non descendante avec la hiérarchie), notamment par la mise en discussion du rapport, de recenser l'existant et les demandes en matière d'appui au travail, et bien sûr de répondre point par point aux points d'alerte soulevés par le rapport. Le plan de prévention des risques proposé le 14 mai lors du CHSCT-M relève de la magie. Face aux dangers posés par la mise en place de la réforme, le ministère répond... par la mise en œuvre de la réforme. A cet égard nous pouvons reprendre telle quelle une formule du rapport selon laquelle « *le ministère fait comme il s'entend (lui-même), sans entendre les autres.* » (p.62)

Seule la mobilisation permettra de s'opposer aux dégradations de la santé que la réforme porte en germe. En construisant du sens nous construisons du collectif. Nous devons collectivement reprendre la main, en décidant ensemble de la manière dont nous voulons travailler demain et en posant les limites qu'on fixera à notre hiérarchie pour préserver notre santé.