

SOUFFRANCE AU TRAVAIL, UNE RÉALITÉ QUOTIDIENNE POUR DES MILLIERS D'HOMMES ET FEMMES DE LA DGFIP

Comme l'explique Christophe Dejours, Psychiatre et psychologue du travail, contrairement aux idées préconçues il n'y a pas de profils d'individus plus fragiles qui seraient davantage exposés que d'autres et nous sommes tous concernés. Nous pouvons nous effondrer victimes d'un infarctus, basculer dans l'épuisement professionnel (burn-out), la dépression et tenter de nous suicider à cause des situations professionnelles que l'on nous fait traverser et qui font voler en éclats les soubassements éthiques de notre identité, qui nous guident dans la construction de notre socialisation, de notre rapport aux autres, au travail, à la société.



Pour la CGT, la santé au travail est une question de santé publique et sa campagne « pour ne plus perdre sa vie à la gagner ! » reste plus que jamais d'actualité.

En effet on constate qu'un à un les différents acteurs de la chaîne de prévention voient leurs prérogatives ou leur marge d'action se réduire et avec elles ce sont les instruments de la prévention des risques et de la protection des salariés qui se trouvent remis en cause, comme avec la réforme de la médecine du travail et des instances médicales (conseils médicaux).

A cela se rajoutent les mutations du travail en partie liées au numérique et aux organisations pathogènes du travail qu'à la DGFIP nous subissons aussi en vagues successives depuis sa création.

En 2007 la révision générale des politiques publiques (RGPP), puis en 2011 la modernisation de l'action publique (MAP) ont consisté à « **Refonder la fonction publique sur la réduction des effectifs et l'application, de près ou de loin, des règles de gestion du secteur privé** ». Le New Public Management est l'une des recettes miracles qui ont permis de calquer le management du secteur public sur les impératifs de rentabilité au travers des outils, modes de gestion et d'organisation du secteur privé.

En 2017, avec le lancement du programme Action Publique 2022, le Gouvernement a eu pour objectif de **bâtir un nouveau modèle de conduite des politiques publiques** prenant en compte la révolution digitale, comme la mise en place généralisée dans la fonction publique des CSRH sous SIRHIUS, qui accentuent la déshumanisation de la gestion RH. Déshumanisation accentuée par le sous-dimensionnement des équipes RH locales qui n'arrivent plus à suivre et traiter les cas particuliers (maladies, handicaps, problèmes sociaux graves) touchant les agent.e.s les plus en difficulté.e.s personnelles et professionnelles.

Avec **la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019**, la DGFIP s'est montrée comme d'habitude exemplaire pour « faire face aux défis de la transformation de l'État et à la conduite du changement ». C'est à grand renfort de coûteuses études,

portées le plus souvent par des cabinets de conseil privés que les réorganisations et restructurations s'enchaînent.

La crise sanitaire de la COVID19 qui nous a frappés en 2020 n'a pas stoppé cette course folle à la casse-transformation-destructuration de la DGFIP (NRP, démétropolisation, transfert de missions, etc.), alors que ses agent.e.s ont montré un engagement sans faille dans leurs missions de service public.

Les réformes de structures s'enchaînent en toute brutalité avec leur cortège de suppressions d'emplois et de services avant même que les précédentes n'aient été entièrement déployées, le tout en l'absence d'un réel dialogue social et professionnel.

La mise en œuvre organisationnelle de ces transformations n'est pas analysée ou anticipée et la dégradation des missions et de la qualité du travail entraîne un sentiment de « perte de sens du travail » qui conduit beaucoup d'agents à la « résignation », mais aussi souvent à « la souffrance ».

Cette nouvelle gestion publique, qui est née du corpus des théories du néolibéralisme, a pour conséquence une prolifération inédite de risques psychosociaux (RPS) : le stress lié au travail et à ses conditions (surcharge de travail, intensité du travail, manque de moyens, d'autonomie, atomisation des tâches...), les violences internes (harcèlement, conflit...), les violences externes (insultes, menaces, agressions...), les troubles musculo-squelettiques (TMS), l'épuisement professionnel, les suicides au travail et en dehors du travail.

Les causes organisationnelles sont pourtant connues :

1. L'INDIVIDUALISATION DES POSTES DE TRAVAIL POUSSÉE À L'EXTRÊME

« La meilleure façon de dominer, c'est de diviser et d'isoler les salariés ».

L'informatisation, les systèmes d'information structurants sont les moyens qui ont permis de mettre en place une organisation où le poste de travail permet d'enregistrer, de surveiller et de contrôler tout ce que l'on fait et tout ce

que l'on ne fait pas, bref d'**enregistrer la productivité individuelle de chaque agent.e**.

C'est ce qui a permis de systématiser l'individualisation des performances.

L'objectif est clairement de faire sauter **les solidarités, les liens, les protections !**

Cette volonté se retrouve dans la casse des contrôles sociaux, comme cela a été fait avec la mise en place des règles directrices de gestion (**LDG**), l'objectif de mise en place du salaire au mérite (prime de fonction et de résultat) et le renforcement du pouvoir disciplinaire.

2. LA SACRALISATION DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE COMME SEULE VALEUR DE RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE

Dans ce système, **le seul vecteur reconnu de dialogue professionnel est l'entretien annuel d'évaluation**, lequel masque précisément tous les efforts accomplis par le travailleur pour **dépasser les imprévus du travail réel et le travail d'exécution**.

On parle souvent de l'invisibilité du travail réel sur le travail prescrit.

Dès lors, ces indicateurs individualisés incapables de saisir la réalité du travail et assénés avec autorité rendent inaudible toute description alternative du travail. Il s'ensuit que le travail réel, celui qui a mobilisé l'intelligence du travailleur, se trouve privé de la reconnaissance espérée, fragilisant ainsi le « **sens du travail** ».

C'est l'analyse de résultats qui conditionne seule la reconnaissance professionnelle. Reconnaissance en matière d'avancement de carrière qui se fait sous les seuls angles des gratifications sous forme de primes, mais aussi qui s'accompagne de moyens de pression et de menaces diverses et variées : refus de temps partiel, de télétravail, de formation, de changement de poste ou, pire, de mise au placard, de harcèlement, de sanctions...

Ce système des évaluations individuelles entretient cette dégradation de l'organisation du travail et casse les collectifs de travail.



3. LA CASSE DES COLLECTIFS DE TRAVAIL

C'est pourquoi la CGT revendique un droit d'expression des salariés sur leur travail.

Les collègues n'ont plus la possibilité de délibérer, de faire remonter les problèmes.

C'est injuste, car le travail réel n'est pas mesurable, pas quantifiable. Le système actuel met tout le monde en concurrence, avec des critères qui peuvent conduire à des injustices.

Or, une bonne coopération permet de corriger les erreurs avant qu'elles n'engendrent des

dysfonctionnements graves.

L'objectif de performances individuelles basé uniquement sur la productivité entraîne mécaniquement une baisse de la qualité du travail ainsi que **l'émergence d'un sentiment d'extrême solitude**.

Pour Christophe Dejours, ces nouvelles formes d'organisation du travail génèrent ainsi une « *souffrance éthique* » que l'administration réduit au terme de « conflit de valeurs ».

« Le travailleur, empêtré dans ce conflit psychique entre l'idéal du moi et les transgressions exigées par l'organisation du travail, se trouve menacé de « *haine de soi* », de « *mépris de soi* », allant parfois jusqu'à la forme spectaculaire du suicide ».

Car la disparition des collectifs de travail, couplée à l'impossible reconnaissance du travail accompli, a un impact désastreux sur la santé mentale.

Or, poursuit Christophe Dejours, « nous avons besoin de nous accomplir, de construire notre identité socialement, et nous ne pouvons y parvenir que si nous entretenons avec ceux qui nous entourent des relations de complicité, de loyauté, de confiance qui sont nécessaires à l'élaboration de règles professionnelles définies par les collectifs de travail.

Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi **vivre ensemble.**

Lorsqu'on se parle, qu'on s'écoute, qu'on échange autour d'un café, c'est là qu'on dit des choses qu'on n'évoque jamais dans un cadre plus institutionnel. On fait remonter la réalité du travail, on parle de ce qui ne marche pas, de ce qui fait difficulté et de ce qui irrite, qui est souvent en décalage avec les organisations du travail mises en place. C'est dans ces lieux de convivialité, informels, que se transmettent beaucoup de ces éléments qui permettent de renouveler les accords normatifs, constitutifs des règles de travail et de la coopération dans le service ou la direction.

Activité obligatoire et convivialité marchent de pair.

C'est dans ces moments que se construit le plaisir de s'accomplir professionnellement, de se retrouver sur des enjeux collectifs de donner du sens à sa vie professionnelle.

Le respect de l'autre, le savoir-vivre, la prévenance, toutes les formes de solidarité et un sens commun de la justice sociale ont été accumulés par cent cinquante années de conquêtes sociales ».

Toute cette violence générée par de mauvaises organisations du travail, c'est la société qui doit ensuite l'assumer en termes de dégâts sociaux et financiers.



L'État employeur, comme le patronat, se contentent de « pomper le capital humain et l'intelligence collective sans se préoccuper des conséquences ».

Autrefois, on ne voyait mourir des salariés au travail que suite à une maladie professionnelle, ou par accident. Il pouvait y avoir de la souffrance au travail, mais la communauté de travail offrait des contreparties aux conditions de travail difficiles, aux injustices, aux harcèlements, à travers des systèmes de solidarité du collectif de travail assez forts, qui permettaient de tenir le coup. On ne laissait pas l'autre s'enfoncer.

Aujourd'hui, les nouvelles organisations du travail ont souvent liquidé le lien social et le salarié ne peut plus compter sur les autres, parce que les collectifs de travail ont été volontairement divisés et désorganisés. Isolés et enfermés dans une haine d'eux-mêmes par une maltraitance institutionnelle, **des collègues meurent au travail parce qu'ils n'ont plus d'autre issue que de mettre fin à leurs jours.**

Les procès qui ont abouti à des condamnations de grandes entreprises, comme France télécom ou Renault



qui font jurisprudence, n'ont eu pour effet que d'inciter le patronat et les administrations à faire attention et à se protéger.

Les administrations comme la DGFIP sont loin de satisfaire à leur obligation de résultat en matière de santé et de sécurité de leurs personnels, celles-ci se contentant d'une obligation de moyens sous-traitée à des organismes (ANACT avec la qualité de vie au travail) ou associations et même des sociétés privées comme PROS-CONSULTE, la plateforme d'écoute et de soutien psychologique dédiée à la DGFIP à l'écoute et l'orientation de la souffrance au travail et en prévention du suicide, pour se soustraire à sa responsabilité pénale.

C'est pourquoi la CGT Finances publiques n'a de cesse de se battre pour permettre de ne plus perdre sa vie à la gagner et pousser les pouvoirs publics à pendre des décisions et à légiférer sur les risques psychosociaux.

Une des réponses est de passer par la réappropriation du travail et de ses organisations par les collectifs de travail dans lesquels le collectif CGT aura un rôle moteur de construction des revendications et des luttes parce

ils sont en prise directe avec la réalité quotidienne du Travail.

Car, à la DGFIP, sous prétexte d'austérité et de transformation, les agent.e.s subissent des réductions de moyens et les suppressions d'emplois, qui induisent une augmentation et une intensification du travail, conjuguées à une industrialisation des tâches. La casse des collectifs de travail, l'individualisation des carrières et des rémunérations, l'isolement professionnel sont sources de la montée implacable des troubles musculo-squelettiques, des inaptitudes en tous genres et nombre de pathologies liées à la surcharge de travail et au stress conduisant à la souffrance au travail et sa phase ultime, le suicide.

(Car) Toute cette *mal-vie liée au mal-travail* envahit la scène sociale et remet en question les fondements de notre société.

Aujourd'hui, la santé au travail et les conditions de travail sont une des 3 premières préoccupations des agent.e-s et représentent un enjeu capital dans l'action syndicale que mène la CGT, tant au niveau local que national.

Pour la CGT, tout en ne lâchant rien sur les thèmes des emplois et des salaires, il est essentiel de se réapproprier la question du travail dans toutes ses dimensions.

D'ailleurs, le Ministre Darmanin nous opposait toujours son slogan devenu celui du DG : « les agents ne sont pas propriétaires de leur travail ».

Pour la CGT, exprimer le désir du *bien travailler* et de l'intérêt général participe à prendre le contre-pied d'une vision de victimisation du travail, à imaginer et à lutter pour un droit à l'épanouissement personnel au travail.

Le syndicalisme CGT est ancré dans le travail, les situations réelles et concrètes du travail, le vécu des agent.e.s. Cela lui donne une force de transformation sociale afin d'apporter de vraies propositions à la hauteur des enjeux de santé sécurité au travail tels qu'ils se posent aujourd'hui pour lutter contre ses organisations du travail pathogènes et prendre en compte la santé physique et mentale des salariés. C'est pourquoi la CGT se bat pour le retour aux CHSCT à personnalité morale et juridique ainsi que le développement des prérogatives environnementales, qui permettent aux organisations

syndicales au travers de leurs revendications, d'asseoir une légitimité et d'être au plus près des situations de travail.

La crise sanitaire que nous avons subie a aussi provoqué une remise en cause du modèle social et favorisé l'émergence de nouvelles exigences.

La volonté d'un nouveau rapport au travail, les questions sociales et environnementales sont désormais au centre des préoccupations des travailleurs que nous portons déjà dans la création d'un comité hygiène santé sécurité conditions de travail et environnemental.

Collectivement, il nous appartient donc d'imaginer la manière de prendre en compte ces aspirations, alors que les repères se brouillent entre vie privée/vie professionnelle pour qu'elles trouvent toutes leur place dans notre action syndicale.

Face à ces profondes mutations, la CGT s'attache à fédérer les luttes et les revendications locales pour les faire converger autour d'objectifs de progrès social commun et construire un rapport de force pour que les agent.e.s ne soient pas toujours les grand.e.s perdant.e.s ! ■

