



Paris, le 10 janvier 2011

Le projet « *Perspective RH 2013* » du ministère : le MEDDTL sur les traces de France Télécom

Les agents du ministère subissent, depuis une décennie et à un rythme de plus en plus insoutenable, des réorganisations perpétuelles faites d'injonctions contradictoires, de changements systématiques d'orientations et stratégies, de destruction des compétences pourtant nécessaires à l'exercice du Service public.

Historique des réorganisations / restructurations passées :

- 2000** - Réforme de l'ingénierie publique,
- 2004** - Acte II de la décentralisation,
 - Lettre de mission du Premier Ministre sur les fusions de services,
- 2006** - La LOLF transformée en outil de restructuration par les ministères,
 - Expérimentation de la fusion des DDE et des DDAF dans huit départements,
- 2007** - Transfert de 30 000 agents aux collectivités territoriales et création des DIR,
 - Fusion des ministères de l'ex-Équipement, ex-Écologie et ex-Industrie : suppression de leurs logos et négation de leur histoire,
- 2008** - Décision RGPP de généraliser la fusion des DDE et des DDAF (création des DDEA),
 - Décision de la délocalisation du SETRA,
 - Décision RGPP d'abandon de l'ingénierie publique concurrentielle
- 2009** - Fusion des Directions Régionales (création des DREAL),
 - Polarisation des CETE,
- 2010** - Réforme de l'administration territoriale de l'État : dissolution des DDEA dans les DDT(M),
 - Création des DIRM,
 - Réorganisation des CETE,
 - Intention de transférer les agents de la voie d'eau à VNF,
 - Remaniement ministériel : transfert de l'Énergie à l'Industrie et de la Sécurité Routière à l'Intérieur,
- 2011** - Disparition des directions en Outre-Mer (création des DEAL),
 - Transfert des bases aériennes au ministère de la Défense,
 - Transfert des Parcs aux Conseils généraux.

Alors que les besoins exprimés par les citoyens sont de plus en plus prégnants, la réduction des moyens et la désorganisation mises en place avec la RGPP ont des conséquences de plus en plus graves (comme le traitement des épisodes neigeux), voire dramatiques (comme les inondations).

Aujourd'hui, le ministère va encore plus loin dans la politique du pire pour les agents !

En effet, sous le vocable de « *Perspective RH 2013* », le ministère entend faire subir à plus de 10 300 agents mobilités géographiques et requalifications de postes induisant une baisse des rémunérations.

En réponse à l'indignation des représentants du personnel, la DRH du ministère indique « se battre » pour que soit publié un décret permettant le maintien -qui ne peut être que temporaire- des rémunérations des agents subissant des restructurations.

Pourtant, ce plan n'est que la partie émergée de l'iceberg contre lequel le ministère se précipite à marche forcée malgré les alertes lancées par FORCE OUVRIÈRE.

En effet, les restructurations annoncées ou à venir sont complétées par d'autres restructurations locales sensées permettre de parer à la diminution drastique des effectifs : par exemple, les Directions Départementales des Territoires à peine constituées le 1^{er} janvier 2010 sont déjà en réorganisation...

Cette logique poussée à l'extrême entraîne des comportements psychologiquement pathologiques.

On trouve dans certains compte-rendu de services : « *Maintenant à chaque départ, nous pourrions chanter "Tu t'en vas, Bon Débarras" » !*

Cette situation rappelle celle de France Telecom avec un véritable « *harcèlement managérial* » comme l'a défini l'inspection du travail où « *sont victimes les fonctionnaires, mis sur la touche, incités à changer de métier ou à quitter l'entreprise* ».

La comparaison est édifiante :

- Le ministère n'a pas hésité, en juin 2010 au moment de la manifestation des ingénieurs des TPE, à utiliser dans la presse l'expression « *ceux qui sont restés à quai* » (à rapprocher du « *combien je suis obligé d'en laisser au bord de la route* » du directeur adjoint de France Télécom à propos des réorganisations lancées par cette société au leitmotiv de « *vite, vite, vite* »).
- Les réorganisations vides de sens et continues (dans certaines DDT les agents déménagent tous les ans depuis 2007), personne n'est capable d'expliquer pourquoi on réorganise le RST, ni quel avenir ont les DREAL, les Services de navigation et les DIR, ni pourquoi le partage des missions entre DREAL et DIRM est inextricable.
- Définition des métiers « en extinction » et des métiers « prioritaires », les agents étant invités à se « *repositionner* ».
- Passage d'un « *volontariat un peu mou à quelque chose de plus systématique* » (extrait des dires directeur exécutif RH de France Telecom) ; au MEDDTL, l'utilisation future de la loi mobilité va dans le même sens avec la réorientation professionnelle.
- Institution d'une « prime de mobilité » valable aussi bien à France Telecom qu'au MEDDTL.
- La formation de l'encadrement à « *la mise en mouvement* » à France Telecom (au MEDDTL il s'agit de « *l'accompagnement du changement* ») : il faut signaler que ce sont les mêmes consultants qui sont intervenus à France Telecom qui interviennent auprès des Directeurs Départementaux.

Nouvelles restructurations déjà annoncées :

- Mesure RGPP 2 sur l'ingénierie routière,
- Fin des Directions Départementales des Territoires (par saignée sur les moyens et les effectifs et par les tentatives d'absorption totale au niveau des préfectures),
- Réorganisation de l'administration centrale (proposition de disparition des services techniques centraux),
- Volonté de créer un EP biodiversité (par fusion d'autres organismes),
- Changement de statut des CETE et réorganisation du réseau scientifique et technique,
- Fusions d'Établissements Publics,
- Multitudes de réorganisations isolées : prévision des crues, référents risques, CETMEF, transfert des bureaux inter-départementaux des remontées mécaniques à un service central.

Risques Psycho-sociaux : un gros mot pour cacher la réalité des suicides :

Dès 2009, les alertes avaient été lancées par la FEETS FO ; le courrier appelant le ministre de prendre en compte la gravité de la situation vécue par les agents de son ministère avait été repris en partie dans la presse.

La seule réponse du ministère a été la transmission d'un rapport « *Repère prévention des risques suicidaires* ».

Ce rapport présente essentiellement l'aspect médical, le décès par suicide est présenté comme « une maladie » qu'il convient de repérer et de traiter, sans se préoccuper des causes.

Il n'y a rien eu de plus pour prendre la mesure des drames humains qui malheureusement se poursuivent.

- Des entretiens professionnels, moment « privilégié » où on parle mobilité.... Des fiches de postes de plus en plus contraignantes définissant la durée du poste, le montant de son régime indemnitaire, la volonté d'éviter le plus possible les passages en CAP, seul endroit où l'agent peut être défendu. Des initiatives de publication de postes « susceptibles d'être vacants », contre l'avis de l'agent, comme élément de pression.
 - Des « outils de contrôles multiples et excessifs » à France Telecom, plus de 500 indicateurs au MEDDTL... Des objectifs multiples et trop ambitieux, des tentatives de pression psychologique, comme demander à un agent d'aller présenter les résultats des cinq dernières années de travail devant un comité de direction pour vérifier si ce travail est « digne d'un cadre ».
- Des managers au cœur du processus de réduction d'effectifs à France Telecom, tout comme au MEDDTL.
 - L'encadrement a des doutes quant à sa perte d'autonomie, quant à son propre avenir à France Telecom et au MEDDTL... il suffit pour s'en convaincre de lire les courriers produits par les directeurs départementaux, ou les résultats des enquêtes "Acteurs publics" ou des "Échos".

Au final le processus en cours, notamment avec le plan « Perspective RH 2013 » du MEDDTL, c'est :

- ➔ Un service public totalement inefficace,
- ➔ Une économie négligeable pour l'État, des surcoûts importants pour les citoyens,
- ➔ Des drames humains qui se multiplient.

Nous crions STOP !

Il faut arrêter immédiatement ce plan « Perspectives RH 2013 » et les restructurations en cours au ministère.

Extraits du Rapport

« Repère prévention des risques suicidaires »

« Aujourd'hui, avec l'effritement des solidarités et la peur de perte d'emploi, la convivialité ordinaire elle-même est contaminée par des jeux stratégiques qui ruinent les relations de confiance et colonisent l'espace privé.

Cela serait notamment plus perceptible chez les cadres, dont la vie tout entière est tendue par une lutte pour progresser dans leur carrière ou pour ne pas perdre leur position.

Certaines victimes laissent une lettre, un journal, d'autres se suicident devant leurs collègues.

Leurs mots accusent alors l'entreprise et désignent des coupables. Le ton est celui de la colère, de la honte ou de la défaite.

N'arrivant plus à gérer le conflit qui les opposait à une hiérarchie ou à des collègues, ayant perdues confiance en elles ces personnes ont retourné cette violence contre elles-mêmes.

Ces personnes étaient souvent zélées, brillantes, sociables et avaient beaucoup investi dans l'entreprise et n'ont pas supporté d'être à leurs yeux, injustement déconsidérées, rétrogradées.

Dans ces conditions, il y a un risque pour l'entourage professionnel du défunt de **porter la culpabilité** de sa mort ce qui peut perturber de façon prolongée les relations entre les survivants.

Le fait que le service ne réagisse pas pourrait alors signifier que la personne décédée ne représentait rien, que même un suicide n'arrête pas le travail, et dans ces cas, il n'est pas rare qu'un suicide soit **suivi par un autre suicide.** »

« Aujourd'hui, sont aussi touchés par ce fléau, les cadres, les enseignants, les salariés du privé (sans oublier les chômeurs)...

Ces professions ne sont pourtant pas les plus « cassantes » physiquement, mais la pratique démontre que moralement les salariés n'arrivent plus à supporter la pression grandissante qu'ils subissent au travail.

Les facteurs de dépression sont multiples : pression morale, rétrogradation, stress

Généralement, les personnes qui se sont suicidées à cause de leur travail sont des personnes compétentes, professionnelles à qui on demande subitement trop et qui n'arrivent plus à supporter la pression.

Généralement, les personnes qui se sont suicidées à cause de leur travail sont des personnes compétentes, professionnelles, très investies mais paradoxalement fragilisées par des changements de rythme et de charge de travail.

Aussi, les indicateurs suivants de risque lié au travail sont-ils les plus régulièrement retrouvés seuls ou en association entre eux :

- Rupture de carrière ou dégradation d'itinéraire professionnel
- Manque de reconnaissance
- Surinvestissement au travail
- Epuisement professionnel
- Perte ou inexistence de lien d'accompagnement professionnel
- Conflit éthique sur les valeurs du travail
- Perte de sens du travail. »

« Nonobstant la qualité de la démarche d'évaluation a priori des risques professionnels et en particulier celle relative aux risques psychosociaux, le suicide force à agir sur ces derniers.

La communication interne, les mesures d'aide psychologiques ne sont pas suffisantes pour répondre à l'événement qui s'est produit. Ces interventions ne règlent pas les problèmes à la source et ne sont efficaces qu'à court terme.

Pour réaliser un diagnostic approfondi de la situation, le niveau de stress doit être évalué, les sources collectives des problèmes et les groupes à risques identifiés. Un plan d'action visant à améliorer les conditions du travail doit ensuite être établi. Ce processus constitue la seule démarche de prévention efficace.

La méthodologie de cette démarche est détaillée dans la brochure INRS " Stress au travail. Les étapes d'une démarche de prévention " »

« Pour autant, le contexte professionnel peut et doit être questionné. La problématique collective doit permettre de dégager des éléments de compréhension et d'aider à la dynamique de réflexion destinée à identifier d'éventuels dysfonctionnements des conditions de travail, mais aussi et surtout, doit permettre d'améliorer les facteurs de protection collectifs. Un comportement suicidaire peut en effet en générer d'autres et provoquer des suicides en cascade. De même, tout geste suicidaire, qu'il ait lieu en dehors ou sur le lieu de travail, emporte des conséquences sur la personne, ses proches et son entourage, mais également sur le collectif de travail qui est généralement fragilisé voir traumatisé par cet événement qui génère nombre de sentiments - culpabilité, sentiment d'injustice, d'abandon, de colère ou de révolte – et qui renvoie chacun à ses propres fragilités ou peurs. »

« Après de tels gestes, des soutiens psychologiques sont donc nécessaires mais leur dynamique d'efficacité est directement liée à la démarche de reconstruction engagée par le service après de tels gestes et on ne peut donc occulter la prise en compte des facteurs professionnels susceptibles d'être découverts par l'enquête de prévention. »

Dans le même temps dans la presse :

Mobilité : pourquoi on est allé trop loin

Source : *Le Monde Economie* – 26 octobre 2009

La mise en cause de la mobilité professionnelle dans les drames survenus chez France Télécom vient bousculer deux décennies d'idées reçues dans les entre-prises. Pendant des années de restructurations en série, les politiques de management ont loué la flexibilité et la capacité d'adaptation et dénoncé "la résistance au changement" des salariés... La mutation organisationnelle permanente était vecteur de modernité et faisait l'objet de séminaires et de programmes de coaching. Un dirigeant digne de ce nom se devait, à peine arrivé, d'imposer des changements de fonctions et de service à ses salariés, à qui l'on expliquait qu'ils auraient à changer de métier plu-sieurs fois dans leur carrière.

De fait, la mobilité est en hausse en France depuis la fin des années 1990.

L'emploi étant la première cause de déménagement de longue distance, les enquêtes logement de l'Insee donnent une idée de cette tendance : le taux de mobilité de la population est passé de 6,4 % en 1996 à 7,4 % en 2002 ; en 2004, le taux de mobilité d'une région à l'autre a atteint son plus haut niveau depuis cinquante ans.

Pourtant, le mouvement perpétuel a fait la preuve de ses dangers. "Sur une quarantaine de cas de suicides étudiés par Technologia (cabinet chargé depuis fin septembre par France Télécom d'enquêter dans l'entreprise), la mobilité fut un enjeu majeur dans un cas sur deux", indique son directeur général Jean-Claude Delgenes.

Lorsqu'elle est vécue comme une sanction ou génératrice de perte d'identité, elle conduit en effet progressivement au désinvestissement, et parfois au drame. Vingt-cinq suicides ont eu lieu à France Télécom en vingt mois. Au mois de septembre, Pôle emploi, qui se réinvente depuis la fusion ANPE-Assédic intervenue en janvier, a connu trois tentatives de suicide.

Et 43 suicides ont eu lieu au ministère de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDM) depuis la fusion de 2007... Les suicides liés au travail sont courants, mais en opérant dans les locaux de leur employeur, les salariés désignent le responsable de leur mal-être : le management. Sur les 72 suicides déclarés en accident du travail auprès de la Caisse nationale d'assurance-maladie (CNAM), depuis 2008, 40 se sont produits sur le lieu de travail.

Comment la mobilité professionnelle, tant vantée, est-elle devenue destructrice ? Le cas de France Télécom est pour cela édifiant. L'entreprise était, jusqu'à ces drames, adepte du management par la mobilité. Celle-ci avait plutôt bien accompagné les changements du groupe depuis la sortie de l'activité télécommunications des PTT en 1989. "Jusqu'en 2002, elles duraient trois ou quatre ans. Elles étaient préparées, encadrées avec

un système de soutien pour le logement, les écoles, les crèches. En 2006, lorsque France Télécom est sorti de l'ornière (après avoir réduit sa dette), les salariés ont cru pouvoir souffler, explique Patrice Diochet, délégué syndical central CFTC pour France Télécom. Or c'est le contraire qui s'est produit."

Dans le cadre de l'opération "Time to move" ("il est temps de bouger"), l'entreprise a instauré en 2006 des mobilités géographiques et fonctionnelles sur des missions très courtes. "Il fallait faire comprendre que le mouvement était devenue un impératif, quitte à provoquer une perte de repères des salariés, analyse Jean-Marc Le Gall, conseil en stratégie de ressources humaines. L'idée était que cette ex-entreprise publique, qui compte encore 65 % de fonctionnaires, devait intégrer la mobilité comme nouvelle culture d'entreprise afin de pouvoir mieux affronter la concurrence de SFR".

Avec l'instauration de ces missions temporaires, "des centaines de cadres ont dû changer de poste tous les six mois, avec les conséquences évidentes sur leur vie familiale. Les salariés n'avaient plus ni repère ni perspective, l'horizon était bouché au-delà de six mois", explique M. Diochet. Des mutations souvent très brutales. Un ancien cadre de France Télécom, qui a rejoint depuis un autre corps de l'administration publique, témoigne ainsi sous couvert de l'anonymat : "Le 31 décembre 2008, à 18 heures, c'est par courriel que j'ai reçu mon ordre de mission. Il m'enjoignait d'être en poste le 5 janvier au matin, à Lille, à 500 km de chez moi, et sur un poste déclassé. En tant que fonctionnaire, je n'avais pas le choix, car un fonctionnaire qui refuse une mission est démissionnaire. Susceptible de partir à la retraite dans les six mois, je ne pouvais plus prétendre à un poste digne de ce nom."

C'était le règne de la mobilité pour la mobilité. Plus personne ne comprenait le sens de ces incessantes restructurations, qui donnaient lieu à de nombreux flottements organisationnels, sans être assorties des mesures aptes à compenser le choc provoqué par toute mobilité, voulue ou non. "Il y a un mythe qui voudrait que les travailleurs aillent aussi vite que le capital. Mais c'est ne pas tenir compte de l'enracinement géographique et social des individus. Les êtres humains n'existent pas sans leur cadre, leur environnement, indique Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine du travail à l'université Lyon-I. Ces liens sont la chair même des salariés.

Lorsque la mobilité est vécue comme une sanction, qu'elle rompt la trajectoire professionnelle, ils se disent amputés" et peuvent affronter une crise identitaire, souvent à l'origine des suicides. "Les salariés construisent leur

identité professionnelle à la fois avec les valeurs attachées à leur entreprise - obligations et interdits, rites, réseau social - et celles de leur métier, explique Alain Simon, du cabinet de conseil ACG, spécialisé dans l'accompagnement des salariés. Lorsque les fondateurs de la Française de mécanique ont dû abandonner leur "métier viril" pour faire ce qu'ils considèrent comme un travail de "pousseur de bouton", il a fallu un accompagnement collectif pour rendre ce changement possible."

La direction de France Télécom a pris conscience qu'elle était allée trop loin et a suspendu les mobilités forcées ainsi que, depuis le 20 octobre, toutes les restructurations jusqu'à la fin de l'année, "afin qu'on puisse négocier les mutations non seulement sur l'aspect quantitatif, mais également qualitatif : pour ceux qui partent et ceux qui restent", dit M. Diochet.

Au MEEDDM, qu'il a fallu rebaptiser ainsi tant son identité est multiple depuis la fusion de 2007, "un travail avec des sociologues a été entamé pour donner les moyens aux équipes de terrain de mieux repérer les situations à risque", y affirme-t-on. Trois ans plus tard, le produit de cette enquête est toujours en phase de finalisation.

"Les mobilités liées aux grandes réorganisations nécessitent des études de faisabilité humaine et sociale", assure M. Delgenes. Elles doivent s'inscrire dans une stratégie de développement claire, communiquée aux salariés et qui identifie des métiers auxquels les "déplacés" pourront s'adapter grâce à un accompagnement technique, culturel et psychologique.

Au-delà de cette récente prise de conscience, il faut sans doute se demander pourquoi ces drames du mal-être au travail interviennent aujourd'hui. Alors que les cadres se sont beaucoup investis pour s'adapter aux mutations des organisations, la financiarisation des entreprises les a souvent exclus des décisions stratégiques, faisant d'eux de simples exécutants. A cette frustration s'est ajouté, avec la crise, le sentiment de s'être sacrifié pour une économie immorale. "Le maintien des parachutes dorés est apparu comme du capitalisme de pillage : une violence que certains ont retournée contre eux-mêmes ?", s'interroge le sociologue Norbert Alter.

La mobilité mal conçue est une rupture supplémentaire dans un monde du travail vécu sans perspective, depuis que la crise en a bouché l'horizon. La hausse brutale du chômage nourrit la peur. En 1929, les suicides avaient eu lieu à Wall Street. En 2009, la peur s'est étendue à l'ensemble des entreprises.

Anne Rodier

Avoir la mémoire courte serait suicidaire !