

Juillet 2011

SOUFFRANCE

SⁱNE_n^{ous} ?
parlions

Hors série n° 2

OU

EPANOUISSEMENT

au travail ?

Travailler est une source de stress pour une majorité de salariés de l'ADEME, voire de souffrance. Il y a aggravation continue depuis de nombreuses années. Le secrétaire du CE écrivait déjà en 1999 au président de l'époque une lettre sous forme d'alerte en évoquant un « contexte d'urgence érigée en routine, de surcroît de travail ... de précipitation ». Année après année, les médecins du travail et l'assistante sociale ont régulièrement alerté la direction sur la charge et le rythme de travail. Les élus du CHSCT ont relayé le message. Aujourd'hui, le niveau atteint est devenu pénalisant.

Certes, sous la pression conjuguée de l'ensemble de ces acteurs, la direction a fini par examiner la question et à en discuter avec les représentants du personnel. Une négociation a été menée en 2010 qui a abouti à une proposition d'accord sur « le stress et les risques psychosociaux au travail ». Nous ne l'avons pas signé. Voici pourquoi... *(en italique dans la suite)*

Si l'on s'en tient aux enquêtes menées depuis 2 ans par Préventis auprès des adémiens, deux facteurs sont en tête des problématiques les plus mises en cause (**rythme de travail** par 57 % des répondants en 2010 puis 65 % en 2011, **charge de travail** par 33 % les deux années).

Où est la charge de travail ? Comment la mesurer ? Comment la réguler ? Sur le sujet, l'ANACT (Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail) a développé une expertise qu'elle met à la disposition des organismes qui en font la demande sous forme de diagnostic court (5 à 10 jours) ou d'intervention longue.

Malheureusement, et malgré les propositions du SNE,

L'accord signé donne le sentiment que nous ne sommes pas vraiment concernés à l'ADEME par la charge de travail ! Il n'y aurait donc pas lieu de s'y attaquer de front ! Tout au plus avons-nous invité l'ANACT à nous appuyer dans une étude bien cadrée des risques psychosociaux, circonscrite à 4 groupes métiers (ingénieurs ; secrétaires et gestionnaires ; managers ; communication) – (point 4.1 de l'accord).

Nous avons interrogé une vingtaine de collègues sur les causes de leur souffrance au travail. Les réponses ont été retranscrites dans le schéma ci-dessous et regroupées en trois catégories :

1. Les relations interprofessionnelles
2. la perte des repères
3. l'(in)efficacité du travail

Cet exercice ne prétend évidemment pas être représentatif de la réalité de l'ensemble des adémiens. Cependant, il fait apparaître des déterminants de la souffrance au travail qui sont bien peu présents dans l'accord signé récemment à l'agence, notamment ceux relatifs à la perte des repères, la gouvernance autocratique, le sentiment de perte d'expertise et de capacité à innover.

On perçoit bien au travers de ce retour de collègues que si la charge et le rythme de travail sont des facteurs fortement émergents, ils ne constituent néanmoins qu'une partie symptomatique immédiatement perceptible du problème. Aussi, **la mise en adéquation des missions avec les moyens**, demande insistante des syndicats à laquelle la direction a répondu en lançant un exercice de priorisation des missions, **ne suffira pas à résoudre durablement le malaise installé.**



(La grosseur des items est en rapport avec leur fréquence dans les réponses)

La hiérarchie est manifestement au cœur des problématiques de souffrance au travail à la fois par la pression qu'elle transmet du haut vers le bas et par sa responsabilité dans la priorisation des actions.

Selon le rapport « Bien-être et efficacité au travail », présenté au Premier ministre en février 2010 : « La santé

Place de la hiérarchie

des salariés est d'abord l'affaire de la hiérarchie, elle ne s'externalise pas et ce n'est pas une affaire de docteurs ». Cette citation a été supprimée du projet

d'accord par la direction qui ne souhaite manifestement pas mettre sa hiérarchie en première ligne sur cette question.

Pourtant :

- La direction a tout mis depuis un an sur la hiérarchie intermédiaire pour mettre en application l'injonction présidentielle sur la priorisation des missions. La meilleure preuve est l'annonce réitérée par la Direction (CE de mars 2010, CE de février 2011) que les effectifs de référence n'avaient pas et n'ont toujours pas à être revus au cours dudit exercice présidentiel : les coupes étaient à faire au sein de chaque service et non au niveau de l'ADEME ou même des directions.
- L'accord donne aux hiérarchiques la responsabilité maximale dans l'atténuation de la charge de travail au travers notamment des projets de service et des entretiens individuels annuels.

Manifestement la hiérarchie n'a pas la place qu'elle doit avoir dans la réflexion, le diagnostic partagé, l'élaboration du plan d'action, la mise en œuvre des actions et le suivi / l'évaluation des actions. Les hiérarchiques ne sont pas présents dans le comité de pilotage de l'accord et n'ont qu'un seul représentant dans le groupe de travail « risque psychosociaux ».

La confiance réciproque entre agents et manageurs est suivie dans l'enquête annuelle mais rien de concret n'est prévu dans l'accord pour la renforcer. Or elle s'érode sensiblement puisque si elle apparaissait élevée pour 65 % des agents en 2010, ce n'est plus le cas que pour 41 % d'entre eux en 2011.



Derrière l'accord et en filigrane de toute la gestion du personnel dans la maison, on trouve sans trop chercher un **fonctionnement descendant** où l'agent est de plus en plus considéré comme un simple **exécutant**. D'ailleurs, quand on regarde les mesures envisagées pour motiver les troupes (promotion au mérite, primes individuelles, médaille du travail...) il n'est pas difficile de dresser le portrait type de l'Adémien pour notre direction : égoïste, préoccupé avant tout par son avenir personnel, sa paye et son avancement : pas moyen de lui faire confiance, c'est clair ! À quoi bon perdre du temps à lui demander son avis sur des questions qui dépassent son petit horizon personnel ? Soyons sérieux, laissons aux gens qui calculent vite le soin d'indiquer le chemin à suivre...

Place de l'agent et considération pour lui

Analysons la place qui est faite à l'agent de base dans l'accord. Il est d'une part **sondé**, d'autre part **formé**. Première étape en effet : cerner ses ressentis. C'est essentiel pour savoir comment bien le prendre pour le remettre sur le droit chemin.

C'est là, deuxième étape, que la formation intervient. On y apprend que le stress n'est pas anormal et qu'on peut apprendre à le gérer (respirez... soufflez...). D'ailleurs la charge de travail n'est pas présentée comme une cause du stress (en fait, elle est « hors cadre » de la formation !). Les **solutions** sont au niveau de la base, **dans les équipes** d'abord, entre collègues (la première formation d'un jour est intitulée : « Agir ensemble sur les risques psychosociaux »), **en soi** ensuite comme le révèle de façon cristalline le programme de la formation « Le stress : comprendre pour agir » :

- Évaluer ses modes de fonctionnement face au stress
- Apprendre à se détendre intellectuellement, physiquement et émotionnellement (améliorer sa maîtrise émotionnelle en situations stressantes...)
- Renforcer la confiance en soi
- Définir et mettre en œuvre sa stratégie de réussite (mobiliser ses ressources individuelles, récupérer rapidement...)

Nous vous laissons juges de l'écart existant entre le diagnostic qui préside à l'élaboration de ce programme de formation, partie intégrante du plan d'action de la direction, pour lutter contre le stress et celui présenté plus haut... D'un côté un agent malade à guérir, de l'autre une agence malade...

Et bien au SNE, nous considérons que **chaque agent est un producteur potentiel de vécu, d'éclairages, d'idées, de solutions, un acteur**, quoi, susceptible de s'impliquer dans la

démarche. *Nous avons, au cours de la négociation, proposé, en vain, de le solliciter pour des retours :*

« Une implication forte des agents dans la démarche apparaît nécessaire pour que les mesures prises soit acceptées et efficaces. Ainsi, tout au long des 6 étapes, une communication claire et précise sera élaborée à l'attention de l'ensemble du personnel avec un dispositif simple et clair de retour de la part des agents. Ces retours feront l'objet d'une part d'une analyse et d'une éventuelle réponse et d'autre part d'une synthèse également communiquée. »

Pour information, l'ANACT, dans ses « repères issus des premières expériences de terrain » à propos de la négociation d'accords sur la prévention des risques psychosociaux, pose la question d'une « démarche unique descendante ou valorisation d'expériences variées (formes, outils...) et processus de capitalisation ? ».

Même la hiérarchie est cantonnée dans un rôle d'exécutant qu'on forme et qui met en œuvre.

Le texte de l'accord maintient tout de même une déclaration d'intention (extraite d'une proposition SNE) en contradiction flagrante avec le plan d'action et qui sonne donc très creux :

« La démarche de travail devra favoriser l'implication et l'expression des salariés dans les actions mises en place, le salarié étant acteur de la prévention des risques professionnels. » - (point 3 de l'accord)

Au titre des déclarations creuses et trompeuses, celle consistant à baptiser « **diagnostic partagé** » celui rédigé par la direction à partir du retour de l'enquête Préventis et de l'étude de 4 groupes métiers (point 4.1 de l'accord).

Pour nous, un diagnostic partagé, c'est quelque chose de bigrement important et fondateur. Il permet à chacun du bas en haut de la hiérarchie de partir d'une vision commune. *C'est une des fautes principales de cet accord, bien symptomatique de l'état d'esprit de notre direction, que d'avoir considéré hasardeux, risqué et finalement non essentiel ce grand échange avec tout le personnel sur le diagnostic de la situation en matière de souffrance au travail.*

Comment un tel accord pourrait-il avoir des chances de réellement aboutir quand le diagnostic est aussi peu partagé ? Quand rien dans l'accord n'est fait pour résoudre tous les autres problèmes mis en avant par le personnel ?



Trompe l'œil

Non seulement l'augmentation des effectifs depuis quelques années (effet Grenelle environnement et investissements d'avenir notamment) n'a pas diminué la charge de travail, mais elle l'a objectivement aggravé !

C'est une banale question d'évolution de la charge de travail qui a **deux dimensions** : le **travail** demandé et les **moyens** octroyés pour le faire.

Les nouvelles missions confiées à l'ADEME dépassent en effet largement les capacités des nouvelles recrues. Il n'y a, pour s'en convaincre, qu'à observer le nombre conséquent d'agents mobilisés par les investissements d'avenir, au-delà des recrutements spécifiques...

Autrement dit, mettre en avant les recrutements récemment effectués pour contrer les critiques sur l'insuffisance des moyens à l'ADEME relève donc, au mieux d'une tragique incapacité à prendre en compte des indicateurs à plus d'une dimension, au pire d'une manipulation et d'une malhonnêteté intellectuelle.

Au-delà du diagnostic fait par la direction et les signataires de l'accord qui se focalise beaucoup sur les difficultés (implicitement d'adaptation) des salariés au travail, il faut comprendre que le problème ne se réduit justement pas à une inadaptation des salariés à un travail mais au contraire que **le travail lui-même aujourd'hui est malade** comme l'affirment des spécialistes de la question et la FSU.

Au chevet des salariés fragiles ... mais aussi du travail

Yves Clos, titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) explique, dans une [conférence en ligne](#) sur le site de l'ANACT, que les salariés perdent leur motivation au travail lorsqu'ils sont dans l'impossibilité de faire un travail de qualité car ils prennent leur travail à cœur. C'est l'accumulation du travail

Travail à cœur

jamais fait, du travail « empêché », du travail « rentré », qui crée la souffrance au travail. **C'est donc la qualité du travail qui est en cause** et non la capacité des salariés à faire leur travail. Cela est bien cohérent avec les réponses de nos quelques collègues (voir schéma page 2)...

Et cela permet évidemment un tout autre regard sur la question : la réduction de la souffrance au travail passe par une discussion entre les agents et la direction sur la **qualité du travail**. L'objectif devrait être d'**aboutir à un compromis** entre la perception des agents sur la qualité de leur travail et celle que la direction estime compatible avec l'atteinte des objectifs fixés.

Lors d'une [intervention](#) aux Rendez-vous d'automne de l'ANM, l'Association Nationale des Médiateurs, au Palais Bourbon le 24 octobre 2008. Christophe DEJOURS, Médecin-psychiatre, professeur au CNAM, introduit ainsi son analyse des problèmes de santé mentale au travail :

L'origine du stress est à chercher dans l'organisation du travail et notamment dans la pratique croissante de l'évaluation individualisée des performances. Cette évaluation se fonde sur l'**idée erronée que le travail peut faire l'objet d'une mesure quantitative et objective**. Or,

l'essentiel du travail est de nature subjective et ne peut pas se mesurer. Au mieux, on peut mesurer les résultats mais ceux-ci sont toujours le fruit de tentatives multiples comprenant souvent beaucoup d'échecs. En outre, et c'est là que l'impact sur le stress

Évaluation individualisée des performances

apparaît fortement, l'évaluation individualisée des performances nourrit la compétition individuelle et l'isolement de chacun, **détruit la coopération, la convivialité et la solidarité** qui ont toujours joué un rôle crucial dans la réponse au harcèlement. Quand quelqu'un était victime de harcèlement, il y avait toujours dans l'entourage proche un soutien des collègues qui redonnait confiance. Aujourd'hui, la victime se retrouve seule. De ce fait, les dégâts du harcèlement sont nettement plus forts aujourd'hui alors qu'il a toujours existé et même de façon beaucoup plus violente autrefois, notamment au XIX^{ème} siècle.

Or, les négociations salariales ont achoppé fortement cette année en particulier sur l'évolution nettement confirmée vers une individualisation de la reconnaissance salariale. Au-delà des promotions individuelles au mérite qui voient leur part augmenter, la direction fait, pour la première fois à l'ADEME, miroiter des primes (sans impact sur le salaire) individuelles (1000€ pour 10% des agents). Elle fait le choix de caler de plus en plus les augmentations salariales sur une évaluation individualisée des performances !

On prétend lutter contre le stress avec un accord et un plan d'action mais parallèlement on prépare le stress de demain !



Le SNE-FSU s'engage à mettre la qualité du travail au centre des discussions que nous engagerons avec vous, avec les autres représentants du personnel et avec la direction.

Nous ne nous contentons pas du cadre étroit dans lequel l'accord circonscrit le problème. Il n'y sera clairement pas résolu. Nous rechercherons toutes les occasions de faire valoir vos préoccupations et vos analyses, surtout si elles ne collent pas avec celles que vous attribue la direction.

Notre démarche

Ce sera dans le cadre des instances prévues par l'accord (groupe de travail, comité de pilotage, avec ce qui nous y reste d'acteurs et d'alliés) au CHSCT, au CE, avec les DP et dans les occasions que nous nous créerons (réunions, dans nos publications...)

Ce sera donc dans l'ensemble des instances qui existent (au CHSCT, au CE, avec les DP), tout comme celles prévues par l'accord (groupe de travail, comité de pilotage,) mais surtout dans les occasions que vous créez et que nous nous créerons ensemble (rencontres, sollicitations, réunions, dans nos publications...)

À bientôt donc...



Horizon ?

De crises énergétiques en crises énergétiques, de pollutions en réseaux de mesures de la qualité de l'air et en problèmes de santé publique, de sites pollués en no man's land, de rejets atmosphériques en interdictions de rouler en voiture, d'accumulation de déchets en rejets populaires des installations de traitement, d'effet secondaire ennuyeux du développement en politiques publiques dédiées, l'environnement est passé en quelques décennies d'une préoccupation de spécialistes à une question majeure mettant en jeu la survie de l'humanité.

L'ADEME et ses ascendants sont passés en 4 décennies du statut de preuve qu'on se préoccupait bien des problèmes environnementaux et qu'on faisait quelque chose à celui de bras armé très surveillé du gouvernement pour mettre en œuvre les politiques publiques très attendues dans nos domaines.

On est passé d'une situation avec un maximum d'autonomie, d'initiative propre et de recherche de notoriété à une action tellement proche de l'administration que certains se demandent si on ne fait pas doublon avec certains services des ministères. On a :

- d'une part, une action d'application des commandes publiques (ressenties comme des injonctions) extrêmement difficile et déstabilisante du fait de l'écart entre les attentes et les moyens mis à notre disposition mettant clairement à mal la santé de certains personnels notamment au niveau de la hiérarchie intermédiaire et mettant à rude épreuve l'efficacité de l'agence dans la durée ;
- d'autre part, une perte d'autonomie, d'initiative, de prospection qui sape fortement nos atouts (expertise, caractère précurseur, capacité à identifier les grandes lignes des évolutions à venir et les acteurs déterminants) et qui mine notre crédibilité à terme...

Enquête PREVENTIS mai 2011

Observatoire du stress et des conditions de travail

Comme en 2010, la direction a commandé une enquête sur le stress et les conditions de travail à l'ADEME.

698 salariés y ont répondu en 2011 (64% du personnel). La participation est très bonne, bien qu'en baisse de 12% par rapport à 2010 (presque 100 personnes de moins tout de même). Quelles sont les raisons de cette moindre participation ? Moins de stress ressenti ? A quoi bon répondre en 2011 si rien ne change ? Période moins favorable ? Des salariés auraient répondu plusieurs fois en 2010 ? Pas le temps de répondre car la charge de travail est trop forte ? A noter que les femmes ont moins participé cette année.

Quoi qu'il en soit, le résultat est très représentatif et marqué. Le **stress** demeure **extrêmement élevé** à l'ADEME. Le niveau moyen atteint 27,2 sur une échelle de 10 à 50 où le seuil d'alerte est à 29 (voir encadré ci-dessous). Il est très largement supérieur au panel d'entreprises analysées (moyenne de 22,7) même s'il a légèrement diminué par rapport à 2010 (28,0).

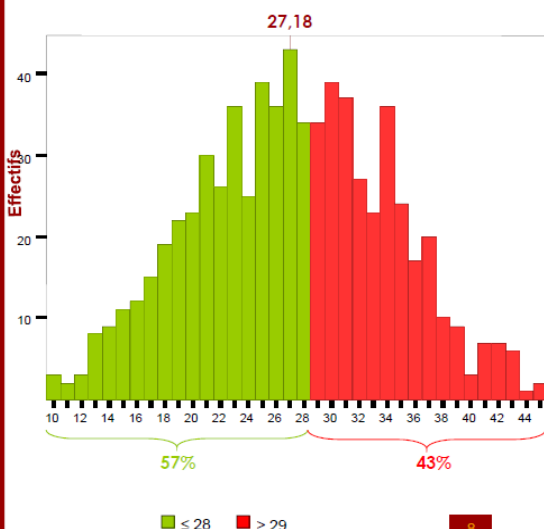
De plus **43% des personnes ont dépassé ce seuil d'alerte de 29**. Ces salariés peuvent être en danger. 13% se déclarent même épuisés.

Les **5 problématiques** les plus mises en cause sont par ordre d'importance :

- **les exigences cognitives** : 83% des réponses
- **le rythme de travail** qui augmente encore et atteint 65% (contre 57% en 2010)
- **la charge de travail** élevée : 33%
- **la qualité du leadership** du supérieur hiérarchique (23% la déclarent faible et 48% modérée)
- **la satisfaction au travail** (25% la déclarent faible)

A part l'apparition en 2011 des exigences cognitives élevées (nouvelles questions introduites cette année), le reste ressemble beaucoup à l'an dernier.

Distribution des répondants sur l'échelle de stress perçu



- 10 questions avec pour chacune, 5 modalités de réponse
- Score de 10 à 50
 - Plus le score est élevé, plus le sujet est stressé
 - A partir d'un score de 29 : vécu de stress significativement plus important

	Effectif	Moyenne	Ecart type
Ademe 2011	698	27,18	7,00
PANEL 2010	12 188	22,69	6,68

Quelques précisions sur le seuil de 29 sur l'échelle de l'enquête

(d'après les explications notées par le SNE en 2010 et 2011, en absence d'écrits)

Il s'agit d'un seuil d'alerte qui demande une attention particulière. Une zone à fort risque « où ça commence à déborder ».

Ce seuil indique un niveau de stress considéré soit comme invalidant pouvant avoir des répercussions sur notre comportement (agressivité, passivité ou isolement...), nos capacités (perte en efficacité) et notre santé.

Les personnes ne contrôlent plus la situation, Elles subissent. Elles peuvent être en danger.

En positif, les salariés soulignent comme points forts :

- la clarté des rôles (53%),
- la confiance entre collègues (53%)
- la possibilité d'épanouissement (51%).

Parmi les conséquences il faut retenir une dégradation de 4 points forts par rapport à 2010 :

- **le sens du travail** ;
- **l'engagement dans l'entreprise** ;
- **la confiance entre salariés et management** (41% la jugent élevée en 2011 contre 66% en 2010, érosion de plus du tiers);
- **l'équité** (17% la jugent élevée en 2011 contre 35% en 2010).

Les 2 premiers points confirment les rapports des médecins du travail.

Il ressort des déclarations encore **1% d'intentions sexuelles non désirées** (6 personnes concernées), 2,6% de menaces de violence et 12% de ressentis de harcèlement. Le fait que l'enquête soit anonyme ne permet pas d'identifier les personnes concernées ou même les équipes. Nous avons tout de même demandé à la direction de se pencher indépendamment de cette enquête sur ces dysfonctionnements et de définir un plan d'action spécifique.

En 2011 **les hommes deviennent aussi stressés que les femmes**. Les différences de niveau disparaissent. Les causes et conséquences exprimées et vécues sont pourtant différentes. Les hommes se plaignent plutôt de la charge et du rythme de travail. Les femmes se plaignent plutôt de l'organisation et du management, (moins reconnaissance et équité, épuisement), de la moindre réalisation de soi (épanouissement et marge de manœuvre) mais aussi du vécu professionnel (perte du sens du travail). Pour le SNE cela semble en lien avec les postes à moindre reconnaissance, préférentiellement attribués aux femmes à l'ADEME



L'âge et l'ancienneté influencent fortement. Les plus exposés étant les quarantennaires et les cinquantennaires avec 10 à 20 ans d'ancienneté. Les causes sont : une forte charge de travail, le manque de reconnaissance, le non traitement équitable et le management. C'est comme si on y croyait jusqu'à 10 ans de boîte, qu'on se battait entre 10 et 20 ans et qu'on laissait tomber ensuite...

Les salariés exerçant un mandat de représentation du personnel subissent des niveaux de stress significativement plus élevés que les autres. En cause : l'organisation et le management (problème d'équité, de reconnaissance, de confiance avec le management même s'ils se sentent soutenus, de conflit des rôles), mais aussi la

charge de travail et les exigences cognitives ». Par contre ils expriment un fort engagement vis-à-vis de l'entreprise et trouvent du sens à ce qu'ils font.

Les salariés en CDD plus jeunes sont moins soumis au stress. Par contre, comme on pouvait s'y attendre, ils ressentent une forte insécurité pour l'avenir de leur travail.

Les salariés en temps partiel ne se différencient plus mais ils perçoivent un manque de confiance entre collègues et se sentent moins soutenus par leur supérieur, moins reconnus. Ils s'épanouissent moins.

Contrairement à 2010, cette année, la différence entre sites centraux et régions disparaît, tous sont fortement concernés. Parmi les sites centraux **Valbonne se distingue avec un niveau qui dépasse le seuil d'alerte**, ce qui signifie qu'un suivi particulier devrait être mis en place. Et tout **particulièrement les ingénieurs** qui atteignent le niveau de stress le plus élevé de l'ADEME. Ils sont très critiques sur les aspects organisationnels et relationnels, le management, le sens du travail. Le seuil d'alerte est dépassé. Pour le SNE, il faut chercher les causes sur la charge de travail bien sûr mais aussi sur la suppression du chef de centre avec son rôle modérateur (nous avons alerté), la baisse des budgets, l'inquiétude suite au rapport et mission de la cour des comptes et de la RGPP.

Le groupe des **assistants secrétaires gestionnaires** se distingue par des valeurs élevées. Tout **particulièrement en région où elles perçoivent un niveau de stress très fort**. Il dépasse le seuil d'alerte de 29 qui nécessiterait la mise en place d'un suivi particulier.

Les métiers de l'international, économie et évaluation se distinguent également au niveau de certaines caractéristiques organisationnelles.

Les commentaires laissés ouverts sont également très intéressants. Ils font ressortir principalement et par ordre, la charge de travail, les relations avec le management, les remarques positives ou neutres et l'organisation du travail.

L'enquête 2011 confirme que la situation est toujours aussi grave. Elle ne fait que répéter les conclusions de celle de 2010, des rapports des médecins du travail ou comme l'expriment les salariés auprès des représentants du personnel.

Le plan d'action de la direction n'est pas à la hauteur du phénomène !

Plusieurs populations ont été identifiées comme se trouvant déjà en situation grave, mais attention pour le SNE l'enquête confirme avant tout que la majorité des salariés de l'ADEME a atteint un seuil alarmant de stress.

À quand un plan d'actions à la hauteur ?

Adhérez au SNE-FSU

- Pour la défense de notre outil de travail et des intérêts des salariés auprès de l'employeur et des acteurs de la société avec des valeurs d'éthique, de solidarité, de justice et d'engagement ;
- Parce que l'action syndicale s'appuie en premier lieu sur les moyens humains mais aussi sur les moyens financiers ;

Contact : sne@ademe - Site Internet : <http://sneademe.objectis.net>