



Espace de Discussion au Travail (EDT)

Ce qu'en pense la CGT Finances publiques 13

Face à un taux de suicide à la DGFIP deux fois supérieur à la moyenne nationale en 2025, la DGFIP met en place dans le cadre du plan de prévention relatif au risque suicidaire - plan qui n'a été approuvé par aucune organisation syndicale- des Espaces de Discussion au Travail : les EDT.

Rappelons ici que si dans le privé, le contrat de travail subordonne les salarié·e·s à leur patron, dans le public, c'est l'obéissance hiérarchique qui prévaut (Sauf ordre illégal). Dans l'un comme dans l'autre, la CGT a toujours œuvré pour permettre à la citoyenneté de pouvoir pleinement s'exprimer dans le cadre du travail. C'est un des fondements du syndicalisme CGT : améliorer les conditions de travail, questionner le travail et sa finalité, lutter contre l'arbitraire du pouvoir patronal ou hiérarchique. Pour la CGT, c'est par l'action collective que nous pouvons conquérir de nouveaux droits.

Il y a plus de 40 ans déjà...

Les lois Auroux de 1982 ont instauré un droit d'expression directe et collective dans le privé au motif que « les droits des citoyens ne s'arrêtent pas à la porte de l'entreprise ». Dans le public, c'est la représentation par les organisations syndicales et les élu·es du personnel qui a été privilégiée, sans pour autant que la CGT abandonne sa démarche syndicale d'intervention et d'action directe des agent·es.

Le choix de la dérégulation des relations sociales au sein de l'administration

Le droit de représentation des agent·es par leurs élu·es du personnel a été particulièrement battue en brèche par la loi sur la Fonction Publique de 2019: fin des commissions administratives paritaires locales (CAPL) et regroupement par catégorie des CAP au plan national, diminution du nombre d'élu·es du personnel, fin des CHSCT.

Les CAP locales qui traitaient des situations individuelles (promotion, mutation, recours évaluation) permettaient d'aborder les enjeux collectifs sur le travail, son organisation, sa finalité ; en tout cas c'est ce que faisaient vivre les élu·es de la CGT par exemple quand plusieurs recours concernaient le même service, plusieurs demandes de mutation pour le quitter, c'est qu'il y avait un ou des problèmes. Le syndicat resituait dans un contexte et un environnement les étapes de l'évolution de carrière de l'agent.

Le choix d'invisibiliser le travail réel par le New Public Management

Discuter du travail réel, c'est à dire permettre l'expression de l'expérience concrète de celui-ci par celles et ceux qui le font est devenu un obstacle pour la logique néo-libérale de rentabilité financière de l'administration.

Ce sont des critères de gestion de l'entreprise privé qui sont désormais appliqués à une administration non plus administrée dans le cadre de l'intérêt général mais gérée par des objectifs de rentabilité financière, de réduction des coûts, au premier rang desquels celui de la masse salariale : ce sont les milliers d'emplois supprimés et l'intensification du travail à partir d'une réorganisation néo-tayloriste des missions qui participent de l'efficience aux dépens du sens du travail.

Ces indicateurs mesurent des résultats attendus mais ne les produisent pas. La caricature étant par exemple le nombre de décrochés (sic!) téléphoniques, c'est à dire le comptage journalier, hebdomadaire, mensuel du taux de réponse d'un service et non l'efficacité et la qualité des réponses apportées. Idem pour les e-contacts. L'enjeu au bout du bout n'étant pas la qualité du service mais celui de réduire l'accueil physique considéré comme non rentable et mobilisant de la force de travail malgré les économies d'échelle générées par l'administration numérique. L'expérimentation de la fermeture au public de la Trésorerie amendes 13 relevait de cette logique. La CGT a pris toute sa part pour que cette dernière continue de recevoir les redevables.

Une caporalisation des agent·es et des équipes.

L'outil développé par les néo-libéraux pour tenter de « formater » celles et ceux qui travaillent, c'est Estève et les nouvelles modalités du compte rendu d'évaluation professionnelle (CREP) qui n'est plus une évaluation mais une appréciation.

Un outil de jugement individualisé dont la doctrine est de remettre le compteur à zéro chaque année et un véritable « parcours sup » pour la mutation des A.

La doctrine de la loyauté a fait irruption. La loyauté consiste à essentialiser l'obéissance hiérarchique du subalterne dans la cascade hiérarchique, lequel doit démontrer une adhésion inconditionnelle aux choix de gestion en même temps en être réduit à un relais fidèle, une courroie de transmission obligée d'utiliser le même langage que celui qui lui est imposé.

Tout un chacun peut ainsi se retrouver face à des injonctions paradoxales, tiraillé par un conflit de valeur.

Celles et ceux qui participent à l'encadrement intermédiaire, les N+1 dans la novlangue managériale sont les plus touché·es : font-ils partie de l'équipe qui se confronte au travail réel ou de celle qui participe au travail prescrit ?

L'autre moyen c'est le Rifseep, régime de mérite individuel qui a pour objectif de diviser les agent·es et de déconnecter le régime indemnitaire du changement de grade et d'échelon. Pour l'instant la DGFIP se casse les dents sur sa mise en œuvre dans le réseau.

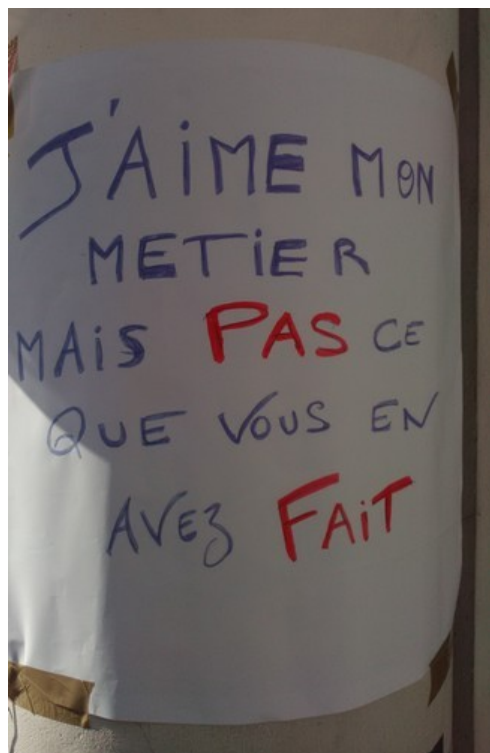
Dans le même temps, nous sommes alertés par la dégradation des relations interpersonnelles au travail entre collègues mais aussi entre cadres. La DGFIP a même mis en lace des formations pour adjoints et chefs de service pour palier cette dégradation.

La mise en concurrence des services entre-eux, à partir des indicateurs « métier »

Un benchmarking a été mis en place entre services qui exercent la même mission, l'idée étant de les mettre en concurrence sur les indicateurs, une forme de compétition permanente, indépendamment des moyens pour exercer la mission.

Le management stratégique met la pression sur les chefs de service qui pour certains (pas tous), par peur parfois par zèle, mettent la pression sur des équipes exsangues qui assurent pourtant, sur les rotules, qu'au premier virage l'équipage n'aille pas dans le décor.

Le management stratégique, dans son dialogue de gestion, met la pression : à charge pour les responsables d'unité de « gérer » les priorités au fil de l'eau. S'il y a des



dégâts ils seront ainsi en première ligne : des généraux stratégiques qui montent au front, c'est rare. S'ils n'y arrivent pas, ce n'est pas à cause du manque de moyens, c'est pour le management qu'ils ne sont pas bons.

Le new public management : une idéologie au service de la liquidation de la culture de service public. Quand la hiérarchie devient domination.

Les indicateurs deviennent des objectifs qu'il faut atteindre coûte que coûte, mais à quel prix ? Il s'agit de liquider la notion d'intérêt général et par effet d'économie sur les moyens, de substituer aux qualifications, aux règles de gestion la notion de mérite, de parcours de carrière individuel, de profilage et des lignes directrices de gestion conformes au new public Management,

Déjà discuter du travail, ce n'était pas le postulat de l'administration et il nous fallait l'imposer. C'est alors qu'a fait irruption la notion de « loyauté » en même temps qu'il était demandé aux agent-es, mais surtout aux cadres et cadres intermédiaires d'adhérer sans condition aux objectifs et aux modes d'organisation imposés par la hiérarchie et le new public management.

Ici plus question de service public, d'intérêt général, de transmission des connaissances, de culture métier, mais une caporalisation des services et de leur tutelle, l'organisation hiérarchique se transformant peu à peu en une logique de domination et d'impératifs. La loyauté ce n'est plus la confiance ni la réciprocité, c'est la soumission et la condition (illusoire?) de faire carrière.

Causes et conséquences sur la santé au travail : *j'aime mon métier mais pas ce que vous en avez fait.*

C'est dans ce cadre qui ne peut être que délétère que la finalité du travail se trouve individuellement questionnée et que la qualité est empêchée ; les indicateurs industriels transformés en objectif ne sont en fait que des indicateurs de quantité sur un échantillon donné et dont l'intérêt est de satisfaire à une productivité ramenée à une mesure de coût/rendement.

Et pour toujours diminuer le coût, ce sont les suppressions d'emplois et la non couverture des vacances d'emplois qui permettent l'efficacité non pas par rapport au résultat en terme de service public mais par rapport aux indicateurs. Bref, afficher des résultats ce n'est pas les produire, la qualité empêchée est le résultat vécu de l'intensification du travail. Bien faire son travail est parfois une gageure.

Le personnel hospitalier a formulé ainsi les effets du new public management :

« J'aime mon métier mais pas ce que vous en avez fait ».

C'est dans ce contexte, celui d'un management dont la matrice est la courbe du deuil, celui d'un travail réel qui n'est jamais un éternel recommencement, celui d'une charge de travail prescrit toujours plus importante, celui de la fragmentation des équipes et de la mise en concurrence des agent-es (Cf. motivation hiérarchique sur les recours CREP)... que celle ou celui qui n'y arrive pas, parce qu'il n'y arrive plus, peut être en danger et se retrouve exposé à ce qui est appelé risques psycho-sociaux, mais que la CGT préfère nommer risques psycho-socio-organisationnels du travail.

La CGT Finances publiques a alerté depuis des années sur les risques psycho-socio organisationnels au travail.

Les élu-es CGT Finances publiques 13 sont à l'origine des premières formations dispensées en premiers secours en santé mentale à la Drfip 13 par notre

action au sein du comité social d'administration local – Formation spécialisée de la Drfip 13.

Pour autant, le syndicat ne participera pas à une santémentalisation des rapports sociaux au travail.

Les rapports sociaux au travail, ce sont avant tout des droits qu'il faut avoir ou reconquérir, celui de dire individuellement et collectivement ce que nous pensons mais aussi ce qui doit changer.

En ce sens, les espaces de discussions au travail (EDT) ne doivent être :

- ni un alibi servant d'obligation de moyen pour l'administration pour prévenir la dégradation de la santé psychique et le risque suicidaire
- ni constituer une décharge de responsabilité du management stratégique sur l'encadrement de proximité
- ni servir d'outils d'acceptation ou de résilience : tiens la courbe du deuil !

Une étude récente parue dans la revue de l'IRES N°118 2026/1 (Dupuy-Louvion-Simha) permet d'éclairer les conditions d'une expression directe des salarié·es au sein de l'entreprise. Cela vaut pour les services publics.

Pour que des agents s'expriment dans un espace de discussion au travail, **il faut, en préalable, que les agent-es soient considéré-es comme expert-es dans leur travail par la hiérarchie et non comme des subalternes.**

La discussion dans les EDT ne veut pas dire que les collègues vont pouvoir réellement s'exprimer : le droit d'expression peut en effet être marginal si l'expression est à la fois peu intense et sans conséquence sur l'organisation du travail.

Le responsable de l'EDT est amené à « cadrer » la portée de la discussion : ainsi elle peut se limiter à discuter de la qualité de vie au travail, axe choisi par la DGFIP dans sa note du 14/09/2026. et ne pas interroger les conditions et l'organisation du travail. Ce ne sera alors pas suffisant.

La discussion peut également être « boycottée », au motif de la place plus basse occupée dans la hiérarchie, mais aussi par celles et ceux qui sont en charge de l'organisation du travail : la critique de l'organisation du travail pouvant être reçue comme une critique personnelle par les managers, lesquels doivent faire face à une injonction paradoxale : relayer la politique de gestion impulsée par sa propre hiérarchie (ou la direction) et être mis en cause pour ses choix par l'équipe lors de l'EDT.

La discussion peut enfin être capacitante, c'est à dire directe et collective pour en faire un lieu d'échange et de discussion sur le travail, sa qualité, son sens et permettre d'agir sur l'organisation du travail.

Cela passe par des EDT qui réunissent des équipes homogènes/mission.

Cela passe, pour la CGT, par une information à l'ensemble des agent-es car la DGFIP, dans un souci participatif qui lui appartient et plein de tact, mentionne que la participation aux EDT est...OBLIGATOIRE.

**Qui vous soutient ? Qui vous défend ?
Vous aussi, soutenez la CGT : syndiquez vous !**

EDT : PARLER DU TRAVAIL, LE CHANGER, PAS GÉRER LA PÉNURIE !

DÉCRYPTAGE CGT

En 2025, la DGFIP a recensé 19 suicides et 21 tentatives de suicide. En réponse, elle a adopté un plan d'actions 2025–2027 sur les conditions de travail et la prévention du risque suicidaire.

Pour la CGT, ce plan reste largement insuffisant sur les causes : suppressions d'emplois, désorganisation et intensification du travail, morcellement des tâches, perte de technicité, d'autonomie et de sens, réformes incessantes. C'est dans ce cadre que la DGFIP prévoit des Espaces de discussion sur le travail (EDT) dans les services.

LA DGFIP OUVRE LA PORTE... Le plan national 2025–2027 prévoit de discuter de l'organisation, des conditions et du sens du travail, à partir des six familles de risques psychosociaux tels que définis par le collège d'expert du rapport Gollac.

NE LA LAISSONS PAS SE REFERMER. Prenons la DGFIP au mot. Les EDT doivent permettre de parler de ce qui produit réellement les difficultés : effectifs, charge, restructurations, outils, objectifs, autonomie, qualité empêchée et sens du métier.

Faisons-en nos cahiers de doléances sur le travail réel : ce qui ne va pas, ce qui doit changer, les moyens nécessaires et le niveau où la décision doit être prise.

LES 6 FAMILLES DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS). 6 PORTES D'ENTRÉE POUR NOS CAHIERS DE DOLÉANCES

1. INTENSITÉ / TEMPS Charge, délais, interruptions, objectifs contradictoires : ai-je le temps et les moyens de bien faire ?

2. EXIGENCES ÉMOTIONNELLES Tensions, agressivité, détresse : que faut-il absorber ou contenir dans la relation au public ou au collectif ?

3. AUTONOMIE Puis-je réellement organiser mon travail, utiliser mon expérience et peser sur les décisions qui concernent mon activité ?

4. RAPPORTS SOCIAUX Soutien, reconnaissance, coopération, justice des décisions : comment fonctionne le collectif et le management ?

5. CONFLITS DE VALEURS Puis-je faire un travail que je juge utile et de qualité ou suis-je empêché de bien faire mon métier ?

6. INSÉCURITÉ / CHANGEMENTS Que produisent restructurations, changements de missions et incertitudes sur le métier ou le collectif ?

« LIBRES D'OBÉIR ? » — COMPRENDRE LA LOGIQUE MANAGÉRIALE

Dans le modèle de management analysé par l'historien et normalien Johann Chapoutot, le supérieur ne doit plus nécessairement dire au subordonné comment exécuter chaque tâche. Il fixe l'objectif, puis laisse une certaine liberté quant aux moyens. L'exécutant devient donc « autonome », mais à l'intérieur d'une finalité qu'il n'a pas choisie. En contrepartie, il est responsabilisé sur le résultat.

AUTONOMES SUR LE « COMMENT » ? PARLONS DES FINALITÉS, DES EFFECTIFS, DES MOYENS ET DES OBJECTIFS. CE N'EST EN AUCUN CAS AUX AGENTES ET AUX AGENTS DE GÉRER LA PÉNURIE CRÉÉE PAR L'ADMINISTRATION !

ATTENTION AU « MIEUX S'ADAPTER » Pour la CGT, le sous-effectif est chronique. Les chiffres sont sans appel : plus de 30 000 emplois supprimés depuis 2008, soit environ un quart des effectifs ; 550 de plus en 2026. Le numérique n'a pas effacé une dette technique que la Cour des comptes qualifie de « priorité absolue » : systèmes anciens, coûteux et difficiles à faire évoluer. Et le point d'indice n'a pas bougé depuis juillet 2023. L'EDT ne doit donc pas servir à organiser l'adaptation aux contraintes.

À LA DGFIP : TRAVAILLER TOUJOURS PLUS POUR GAGNER TOUJOURS MOINS
FICHE-OUTIL CGT
ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (EDT)
MON EDT : LE MODE D'EMPLOI CGT

Le but n'est pas seulement de parler : il faut partir du travail réel, identifier ce qui produit les difficultés et obtenir des réponses concrètes.

AVANT

UN FAIT PRÉCIS. Partez d'une situation réelle : charge impossible, accueil saturé, outil qui ralentit, réorganisation, manque de formation, qualité empêchée. Notez ce qui est observable.

PENDANT

CHERCHER LA CAUSE. Charge ? Effectifs ? Organisation ? Objectif ? Procédure ? Outil ? Autonomie ? Restructuration ? Conflit de valeurs ?

APRÈS

OBTENIR UNE SUITE. Pour chaque point : quelle décision, quels moyens, qui décide, quelle échéance, quel retour aux agents ? Si cela dépasse le service, qui transmet et quand ?

MA GRILLE DE PRÉPARATION

Il existe six familles de risques dits psycho-sociaux (RPS)

Intensité / temps

Qu'est-ce qui m'empêche de tenir la charge ou de bien faire le travail ? Effectifs, délais, interruptions, priorités contradictoires ?

Exigences émotionnelles

Quelles situations avec le public ou dans le collectif demandent de contenir tensions, agressivité ou détresse ?

Autonomie

Sur quoi puis-je réellement décider ? Qu'est-ce qui est déjà fixé ailleurs ?

Rapports sociaux

Ai-je du soutien, de la reconnaissance, des décisions expliquées et de vraies possibilités de coopération ?

Conflits de valeurs

Qu'est-ce qui m'empêche de faire un travail que je juge utile et de qualité ? Où apparaît la perte de sens ?

Insécurité / changements

Quels effets les restructurations, changements de missions ou réorganisations ont-ils sur mon travail et sur le collectif ? Je suis contractuel·le : puis je m'exprimer ?

5 PHRASES UTILES EN EDT

« Le problème n'est pas seulement comment nous faisons : pourquoi sommes-nous obligés de travailler comme cela ? »

« Cette difficulté relève-t-elle d'un des facteurs de RPS identifiés dans le plan DGFIP ? »

« Cette solution suppose des moyens supplémentaires : qui peut les décider ? »

« Ce point ne relève pas du service : comment sera-t-il remonté à la direction ? »

« Quelle réponse, quelle échéance et quel suivi seront donnés aux agents ? »

**LE TRAVAIL NE DOIT NI COÛTER LA VIE, NI BRISER LA SANTÉ DE CELLES ET
CEUX QUI FONT VIVRE LE SERVICE PUBLIC.**

**UNE VRAIE POLITIQUE DE PRÉVENTION S'ATTAQUE AUX CAUSES ET DONC AUX
SOUS-EFFECTIFS ET À L'ORGANISATION DU TRAVAIL.**