

# Vers des espaces de dialogue pour améliorer les conditions de travail ?

La mise en œuvre du dialogue social favorise les avancées sociales : tel est le pari et l'engagement de la CFDT au sein du ministère de l'Agriculture. Pour la CFDT, il est possible, par la concertation, de trouver des accords du type « gagnant-gagnant » avec les employeurs. Ces accords peuvent améliorer à la fois la vie au travail des agents et le service rendu aux usagers, pour une efficacité globale renforcée. La recherche de « compromis » n'est hélas pas ancrée dans la culture française, et la conduite du dialogue social au sein des instances où les représentants des salariés siègent tourne trop souvent à l'affrontement stérile.

## **La qualité de vie au travail est un enjeu reconnu**

Depuis 2011, la qualité de vie au travail et les conditions de travail sont inscrits comme des éléments devant être pris en compte par l'employeur, car ils relèvent de sa responsabilité. Le droit du travail avance doucement mais sûrement et c'est une victoire pour les salariés ; la stratégie des petits pas paye, même si elle n'est pas spectaculaire. Les risques

psychosociaux sont désormais traités et font l'objet de plans de prévention dans les structures privées et publiques. Une culture de la santé au travail et de la prévention est en cours de construction et s'affirme.

Pourtant, trop souvent encore, les agents évoquent l'existence de mauvaises relations de travail, d'un management parfois maladroit ou vecteur de souffrances, d'un réel manque d'écoute de la hiérarchie ou entre pairs, de difficultés pour prendre de nouvelles fonctions. Ils estiment que leur travail est insuffisamment reconnu, de même que leur engagement au quotidien. Il existe aussi des discriminations inacceptables. Le [baromètre social du MAA](#) publié en mars 2018 objective cette triste réalité.

L'organisation des services et les conditions d'exercice des missions des agents publics ont considérablement changé depuis les dix dernières années. Ces bouleversements, qui découlent du développement de nouvelles technologies, de la nouvelle décentralisation, des évolutions des attentes des usagers, de contraintes croissantes (juridiques, budgétaires, etc.) ont souvent conduit à des pertes de repères préjudiciables.

Au sein de la fonction publique – et du ministère de l'Agriculture en particulier –, l'organisation du travail et des services se fait rarement dans la concertation. On débat trop rarement au sein d'un collectif de travail de l'organisation des tâches, des voies pour l'améliorer, de ce



**SPAGRI**

Syndicat des personnels du ministère de l'Agriculture  
Administration centrale, DRAAF, DDI, Anses, ASP, Inao, IFCE, Infoma, CNPF

qui va et de ce qui ne va pas. Les ordres tombent et surprennent souvent les exécutants. C'est particulièrement vrai dans les [SEA](#). Aux yeux des agents, le travail prescrit par les commanditaires paraît régulièrement décalé, avec des préconisations et un agenda mal pensés. Alors, les agents font avec les moyens du bord, comme ils le peuvent. Dans ce contexte, les conditions quotidiennes de travail des agents ne sont pas satisfaisantes.

Tout ceci génère souvent du stress, une perte d'efficacité, du mal-être et provoque le sentiment d'être dépossédé de son travail. Ce sentiment profond et partagé s'amplifie. Les personnels sont plus inquiets et anticipent spontanément le pire. [Action publique 2022](#) arrive : il faut toujours faire plus avec moins de moyens. L'épuisement professionnel et le désenchantement guettent alors les salariés les plus exposés et le travail perd progressivement de son sens.

## **Parlons collectivement du travail !**

Pour la CFDT, il est temps d'interroger le travail et de changer de culture professionnelle pour mettre la concertation et le dialogue au cœur du système. Il est temps d'organiser des espaces où la parole puisse être partagée, dans les écoles d'ingénieurs ou vétérinaires, dans les lycées agricoles, dans les centres de recherche, dans les services déconcentrés, en administration centrale et chez les opérateurs.



**SPAGRI**

Syndicat des personnels du ministère de l'Agriculture  
Administration centrale, DRAAF, DDI, Anses, ASP, Inao, IFCE, Infoma, CNPF

Il est temps de donner la parole aux agents en mettant en place des espaces d'expression sur le travail. Ces espaces permettraient de prendre en compte leur travail réel et de reconnaître leur expertise individuelle et collective. En favorisant la dimension collective, ils pourraient permettre aux agents de devenir les acteurs des évolutions nécessaires du service public, et donc d'en assumer plus sereinement les missions.

La CFDT milite depuis des années pour que les salariés puissent s'exprimer positivement sur l'organisation de leur travail. Il faut leur donner la parole dans le cadre d'un dispositif qui s'inspire des espaces de dialogue, notamment expérimentés par l'Anact. L'organisation verticale de notre administration paraît de moins en moins adaptée aux enjeux actuels, aux attentes des usagers, à l'évolution de nos métiers respectifs.

Il faut désormais rompre avec une culture de la commande essentiellement descendante. Les exécutants doivent pouvoir participer et co-construire avec les commanditaires les tâches et les missions qu'ils auront à accomplir, dans la mesure du possible et en fonction du contexte donné. L'amélioration de la qualité de vie au travail est un processus dynamique nouveau qui s'inscrit dans une transformation des pratiques de concertation et de dialogue. Tel est le défi qui nous attend.

## **Un séminaire au ministère de l'Agriculture**

L'organisation des espaces d'expression n'est pas l'alpha et l'oméga d'une nouvelle organisation du travail. C'est une possibilité qui, dans les services où les affaires sont gérées au fil de l'eau, peut apporter un mieux. Si l'administration bâtit un protocole équilibré par des partenaires extérieurs (dont l'Anact, les organisations syndicales, les acteurs de la prévention), ces espaces de dialogue pourront alors montrer la mesure de leur efficacité. L'objectif de ces espaces d'expression sera de permettre aux agents d'élaborer des constats partagés sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas, d'identifier ces difficultés mais aussi de trouver des solutions.

La CFDT fait le pari que les agents sont les mieux placés pour inventer des solutions originales aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail, comme pour œuvrer intelligemment à la réorganisation des services. Elle estime aussi que pourront y être abordées, parmi les enjeux liés au travail et à ses transformations, les problématiques liées aux valeurs, à l'identité professionnelle, aux règles de métiers, aux normes de travail, aux écarts entre travail prescrit et travail réel.

Le CHSCT ministériel, présidé par Anne Perret, ingénieure générale de l'agriculture, s'est saisi de cette question. Le séminaire organisé le 24 mai 2018 invitait l'ensemble des

directions-métiers du ministère, ainsi que les membres du CHSCT ministériel, à mener une réflexion sur ce thème, dans le but de développer une culture commune autour des espaces de discussion (EDD).

Au cours de ce séminaire, l'intérêt pour les EDD semble avoir fait consensus. Même si leur mise en place peut encore poser quelques problèmes de modalités, ils devraient permettre a minima de renforcer la dimension collective du travail et de redonner du sens au travail quotidien. Au-delà, leur rôle en termes de prévention primaire des risques psychosociaux semble indéniable. Une première étape vers la construction collective d'un service public de qualité, associant les agents à la réflexion et aux décisions ?

En tout cas, l'idée de lancer des expérimentations fait son chemin. Des tests ont déjà eu lieu en abattoirs et au lycée agricole de Saint-Germain en Laye. La CFDT soutiendra ces initiatives, tout en demeurant exigeante sur leur contenu.

*Pour en savoir plus :*

- [10 questions sur les espaces de discussion](#) (publication de l'Anact, 2015) ;
- « [Discuter du travail pour mieux le transformer](#) », *Travail et changement*, n° 358 (Anact, 2015) ;
- le site de l'[Anact](#).



**SPAGRI**

Syndicat des personnels du ministère de l'Agriculture  
Administration centrale, DRAAF, DDI, Anses, ASP, Inao, IFCE, Infoma, CNPF

*Pour tout complément, ou si vous souhaitez contribuer à la réflexion, n'hésitez pas à [nous contacter](#).*