



## Les TGU ou Très Grandes Unités : Bureaucratie, Stress, Déshumanisation du travail



CGT-INRA RN 10 - Porte de St Cyr - 78210 Saint Cyr l'Ecole - Tél : 01.39.53.56.56 - Mail : cgt@inra.fr

### TGU : Structures bureaucratiques, génératrices de « risques psychosociaux<sup>1</sup> » (RPS) pour les agents

**Les très grandes unités (TGU) sont l'exemple même d'une logique bureaucratique au service du nouveau management des services publics. La raréfaction des moyens humains et financiers liée à la politique actuelle du gouvernement et la mise en place de la RGPP poussent à mettre en place ce type de structure administrative.**

Une TGU est une unité qui est issue de la fusion de différentes unités qui deviennent des équipes et qui entraîne la disparition des anciennes unités administratives qui la constituent. La création d'une TGU est souvent décidée par un nombre réduit de personnes (les DUs), l'ensemble des personnels n'est pas consulté sur l'intérêt scientifique du projet.

La création des TGU s'insère dans une politique plus globale de restructuration voulue par la direction de l'INRA. Elle se concrétise par des fusions de centres, de départements, et une diminution du nombre d'unités. Ainsi, sur une période relativement courte (2004-2012) le nombre d'unités passe de 433 unités à 330 soit une réduction de 23,8%. En 2012, le nombre moyen d'agents par unité est de 25,5. On observe par ailleurs que les unités de plus de 90 agents regroupent près de 26% des effectifs de l'INRA en 2012 (10% en 2008).

Or une unité de 25 personnes (taille moyenne à l'INRA) ne se gère de la même façon qu'une unité de 100 personnes. Les TGU en regroupant entre 150 et 300 personnes voire plus posent des problèmes aigus en termes d'animation scientifique, de gestion, de vie collective, car la taille est très importante mais aussi parce que les TGU associent des cultures différentes (INRA, CNRS, université, etc.)

### Les TGU sont les outils mis en place par la direction pour accélérer la concentration des moyens...

La création des TGU amplifiera ce mouvement de **concentration des effectifs de l'INRA au sein d'un nombre toujours plus réduit d'unités.**

Elle s'inscrit dans la continuité des opérations structurantes.

**La direction définit ainsi les recherches prioritaires et concentre sur elles une part significative des moyens humains et financiers de l'INRA.**

Les TGU sont l'aboutissement administratif de cette logique.

Elles donnent un cadre administratif unique pour réunir l'ensemble des équipes de l'opération structurante.

Les TGU tendent à renforcer la division de travail de recherche en appliquant des méthodes utilisées dans l'industrie ou les services de taylorisation des fonctions, des tâches afin d'accroître la productivité des salariés de l'INRA.

### ...et pose la question de la survie des autres unités...

Dans le cadre des orientations actuelles en matière de moyens affectés à la recherche, **le développement des TGU risque d'absorber l'essentiel des moyens et de remettre en cause l'existence des autres unités.**

D'ailleurs notre président F. Houllier (lors de sa rencontre avec la CGT) précise qu'il n'est pas pour une TGU-isation à tous crins et qu'il aimerait

<sup>1</sup> Les RPS ne sont pas dus à des facteurs individuels mais liés aux conditions d'exercice du travail. Le rapport (Gollac et Bodier, 2011) sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail a retenu 6 dimensions de risque à caractère psychosocial : les exigences et l'intensité du travail ; les exigences émotionnelles ; le manque d'autonomie et de marge de manœuvre ; la mauvaise qualité des rapports sociaux et des relations de travail ; les conflits de valeur ; l'insécurité de la situation de travail.

tirer un point d'étape de celles existantes.  
Mais il précise que **les petites unités en dessous de 30-40 agents ne sont pas assurées du remplacement de leur gestionnaire quand il partira en retraite.**

## **Les TGU permettent de mutualiser les fonctions d'appui à la recherche...**

Dans le cadre de la RGPP, ce mode d'organisation permet de **limiter le nombre de personnes affecté aux tâches d'appui à la recherche en mutualisant les moyens en personnel avec la création de plate-formes** et en focalisant les investissements sur un nombre réduit de grands ensembles.

**... et de flexibiliser le fonctionnement de l'institut en facilitant la mobilité des personnels**

La structure matricielle d'organisation de l'INRA

**Autant dire que ces unités sont condamnées à la fermeture à court ou moyen terme**, or elles représentent en 2012, 82% du nombre des unités et regroupent 47% des agents,

(départements/centre) se complexifie dans un premier temps avec la création de ces baronnies qui vont regrouper entre 100 et 250 personnes de différentes institutions (INRA, CNRS, Universités etc.).

**La multiplication du nombre de TGU va remettre en cause à terme l'existence même des départements et des centres.**

**De plus, les TGU sont un des leviers pour faciliter la mise en place du pilotage de la recherche par projet.**

## **Les TGU sont sources de déshumanisation du travail, de perte des liens sociaux, de « RPS »...**

La structure administrative TGU va fédérer de nombreuses équipes de recherche, plate-formes etc. avec des conséquences graves pour le personnel.

Pour gérer une entité de grandes tailles, des procédures bureaucratiques se mettent en place avec des risques importants de déshumanisation du travail et de perte des liens sociaux essentiels au fonctionnement de la recherche.

Ce processus risque d'entraîner de considérables **gâchis tant humains qu'en termes de désresponsabilisation et donc l'intérêt pour le travail<sup>2</sup>.**

La remise en cause des collectifs de travail par l'accroissement de la taille des unités jusqu'à la création des TGU tend à intensifier et déshumaniser le travail.

**La déstabilisation des collectifs de travail alliée aux changements dans l'organisation de la recherche (montée en puissance de la**

**recherche contractuelle, de la pression à la publication, de la gestion par programme) ont modifié les rapports au temps de travail et transformé les rythmes de travail.**

Il y a de moins en moins de temps pour se réunir, discuter, se former.

**De plus, les agents, les équipes sont en compétition pour accéder à des moyens de plus en plus limités**, ceci engendre jalousie, renfermement sur soi.

**Les personnels affectés aux fonctions comme l'administration, l'informatique, les plate-formes, etc., sont particulièrement déstabilisés** par cette organisation, car elle renforce la division de travail de recherche, et ont souvent le sentiment d'être considérés comme prestataires de services y compris pour des demandes du secteur privé sans lien avec les équipes de recherche.

Or le travail de recherche demande que l'ensemble des personnels comprennent les orientations et adhèrent au projet collectif de l'unité.

<sup>2</sup> Le bilan des interventions du service en orientation professionnelle pour l'année 2011 indique que 416 titulaires et 78 contractuels (5% de la population totale INRA) ont bénéficié d'un accompagnement, dans la majorité des cas pour des problèmes liés à des réorganisations, repositionnement ou mobilité.

## **La question de la démocratie interne au sein des TGU**

Une TGU regroupe plusieurs centaines de personnes (outre les aspects évoqués ci avant), elle est confrontée à la question de la démocratie sauf à considérer que le DU décide, et les personnels exécutent.

**La grande taille associée à la diversité des appartenances institutionnelles (instituts de recherche ou université) des personnels accentuent les problèmes potentiels engendrés par de tels regroupements.**

Plus le nombre d'institutions de tutelles est grand, plus l'hétérogénéité des cultures et des personnels est forte, plus les risques de dysfonctionnement s'accroissent et plus la perte d'identité est fortement ressentie par les personnels.

La question de l'absence de démocratie dans les TGU est signalée dans la synthèse INRA pour les assises de la recherche :

« La création, par fusion, de très grandes unités (TGU) est très fréquemment critiquée en raison de la perte d'identité, du stress et des difficultés de gestion qu'elles engendrent. »

« Les contributions expriment le souhait d'une gouvernance plus démocratique et participative (renforcement du dialogue et de la concertation). Une telle évolution permettrait de pallier le manque d'explication lors de la création de nouvelles structures ou de nouveaux outils et de développer l'intelligence collective. En clair, les équipes, pour s'approprier les changements, doivent être impliquées dans l'évolution du système (recours aux urnes, conseils exécutifs...) »

« Une taille optimale pour les unités ne dépassant pas 100-120 personnes est plusieurs fois évoquée, avec le corollaire d'éviter les TGU ».

**...car les TGU sont des lieux de remise en cause des droits des personnels...**

**Certaines unités ne se sont pas dotées d'un conseil d'unité ou quand il existe, il n'est pas écouté.**

Or la démocratie est indispensable pour le bon fonctionnement d'une unité en particulier dans les unités de grandes tailles.

modes de gestion, de représentations des

En effet, la multiplication des échelons hiérarchiques éloigne l'agent des lieux de décisions et est source de démotivation.

Le renforcement du dialogue et de la concertation est indispensable pour que les agents se sentent impliqués, entendus, concernés.

**... ou la mobilité interne à l'unité est le fait du prince.**

Actuellement, la mobilité dans une TGU (ensemble qui regroupe 150 de 200 personnes) se fait en dehors des procédures des commissions administratives paritaires (CAP).

Le DU définit les règles de mobilité à l'intérieur de son unité, l'agent est en confrontation directe avec lui. Il est soumis au bon vouloir du DU qui a un énorme pouvoir de décision sur ces mobilités devenues "internes".

**La constitution d'ensemble de grandes tailles dans lequel les mobilités sont internes est source de dysfonctionnement pour les agents de la TGU qui sont soumis au bon vouloir du DU et pour les personnels hors de la TGU car ils n'ont pas connaissance des postes à pourvoir.**

Globalement, cela réduit les possibilités de mobilités pour les agents hors de ces TGU.

**Pour la CGT, les TGU sont des structures administratives destinées à « optimiser » les moyens dans le cadre du nouveau management des services publics. Elles engendrent un accroissement de la bureaucratie avec l'émergence de baronnies et de petits caporaux, elles sont sources de déqualification des personnels administratifs et génèrent déshumanisation du travail, perte d'identité, de stress et donc de RPS.**

Pour la CGT, la création d'une unité doit être motivée par le projet scientifique et non par des considérations bureaucratiques. Or les TGU n'ont souvent pas de projet scientifique clairement défini, mais plutôt une juxtaposition de projets d'équipes. De plus, il n'y a pas de réel apport au niveau scientifique car elles ne favorisent pas le dialogue scientifique entre les équipes

**Pour la CGT, il faut mettre fin à la création de nouvelles TGU et un bilan du fonctionnement des TGU doit être réalisé. Le fonctionnement des TGU doit être revu et encadré par une note de service.**

Les TGU existantes doivent appliquer la note de service sur les conseils de service. Il est de la responsabilité de la direction de l'INRA de vérifier si elle est appliquée. Mais, il faut aller plus loin que cette note de service en exigeant un renforcement de la démocratie et des droits des personnels au sein des unités et des TGU à travers l'écriture d'une autre note de service. Cette note devrait aborder des sujets comme les modalités des mobilités au sein des TGU en définissant un cadre transparent, c'est-à-dire que ces mobilités entre les équipes au sein d'une TGU doivent être gérées à nouveau par les CAP, le droit à la formation, etc..



**LE 4 DECEMBRE 2014  
PAR LA LUTTE ET PAR LE VOTE AVEC LA CGT  
CHANGEONS LA DONNE**

[En savoir plus](#) - Rejoignez la CGT / Pour adhérer ([ici](#))