

Prévention des risques psychosociaux: opportunité ou chausse-trappe?¹

Pierre Deransart²

Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient touchés!

Victimes d'un mal inconnu, apparemment indéfinissable, que pratiquement tout le monde ressent comme une menace ambiante et qui atteint violemment certains d'entre nous.

Vus comme une "épidémie" par les uns, ou comme un problème d'adaptation humaine aux conditions de travail par d'autres, qu'en est-il réellement des risques psychosociaux?

Depuis longtemps les syndicats alertent les autorités sur la dégradation des conditions de travail. Il semble qu'ils aient été entendus, mais à quel prix?

"Mal-aise", mal-être, stress au travail, suicides au travail, ce que l'on appelle souvent les "Risques PsychoSociaux" (RPS) sont finalement devenus en France un sujet de santé publique, particulièrement depuis la mise en place des CHSCT³ dans les grandes entreprises et les fonctions publiques. Mais qu'entend-on par RPS? Leur reconnaissance constitue-t-elle un vrai progrès social ou les solutions proposées ne sont elles que placebos, chausse trappes ou trompe œil? Voici quelques réflexions issues de ma participation au GT RPS⁴ qui a précédé la mise en place du CNHST de l'INRIA.

La première question qui se pose est: de quoi parle-t-on?

La terminologie n'est pas neutre. Pouvoir donner un nom aux problèmes que l'on veut résoudre est important. Plusieurs termes sont et ont été utilisés.

-Stress au travail est probablement le terme le plus communément et le plus anciennement utilisé. Cependant il ne s'agit que d'un symptôme et il ne couvre pas toute la gamme des manifestations possibles. Il met l'accent sur ce que l'on appelle le "job strain"⁵. Son intérêt est de ne pas mettre l'accent sur ce que l'on pourrait assimiler à une "maladie" susceptible d'atteindre une personne mais plutôt un état provoqué par l'environnement de travail.

-Mal-être au travail. Ce terme est plus général et englobe toutes sortes de symptômes que l'on veut prendre en compte. Il est plus employé par les syndicats et met bien le doigt sur l'aspect crise du travail, mais il élimine certaines manifestations qui ne s'apparentent pas à un "mal être", mais plutôt à une fuite en avant des personnes touchées sans pour autant se sentir "mal".

-Bien-être au travail. Ce terme est volontiers utilisé pour montrer que l'on s'attaque bien au "mal être" en créant les meilleures conditions possibles de travail. Il sert plutôt à masquer ce à quoi on veut s'attaquer en noyant les problèmes dans une notion floue de "bien être". Tout le monde veut du "bien être", en particulier au travail. Il a dans ce terme un caractère

¹ Cet article contient de nombreux passages du rapport du groupe de travail INRIA sur les RPS présenté au CNHST du 29 mars 2012. Beaucoup sont largement modifiés pour donner une portée plus générale au texte. De plus l'organisation du texte est différente, et les conclusions ou opinions exprimées dans ce texte ne reflètent pas la position du groupe de travail et sont de la responsabilité exclusive de l'auteur.

² Directeur de Recherche retraité, représentant du SNCS dans le groupe de travail sur les RPS de l'INRIA.

³ Les conditions de travail sont une des nouvelles prérogatives des CNHS, qui sont devenus CNHST, Comité National d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

⁴ Groupe de Travail sur les risques psychosociaux (constitué entre mars 2011 et mars 2012).

⁵ "job strain": décalage entre les objectifs à atteindre et les moyens dont une personne dispose effectivement.

patronal traditionnel et compassionnel. Il peut de plus être mal ressenti par les personnes qui se sentent vraiment "mal".

-RPS. C'est le terme le plus utilisé actuellement. Sans donner plus de définition précise, il caractérise cependant assez globalement ce dont on veut traiter: de conséquences somatiques et psychiques de conditions du travail résultant de dispositifs sociaux actuels. Il est orienté "causes" et non symptômes et correspond assez bien à l'objet des CHSCT de traiter de risques du travail, et d'agir sur les facteurs de risque. Il faut cependant se méfier du caractère faussement mesurable donné à des symptômes dont les causes multiples sont bien souvent occultées.

*Une seconde question est: **pourquoi est-ce devenu une question si importante, même pour le patronat ?***

Globalement les liens entre le travail, les expositions psychosociales et les troubles psychiques sont régulièrement évoqués depuis une dizaine d'années.

Il est maintenant établi qu'il existe un lien de cause à effet entre des expositions professionnelles psychosociales et une altération de la santé mentale.

Par exemple il y a globalement 80% de pathologies supplémentaires dans des situations de type "job strain"⁶.

De manière générale on constate en France de plus en plus d'angoisses ou stress permanents qui se traduisent par des plaintes constantes face à des exigences excessives de nouveaux modes de "management" qui mettent l'accent sur l'excellence ou l'adaptation continue à de nouvelles formes d'organisation, voire de métier.

Un sentiment plus ou moins diffus de perte de sens et de valeurs de son travail (sinon son travail lui-même), particulièrement ressenti au sein de la fonction publique.

Des facteurs considérés plus "objectifs", quelque soit la position hiérarchique, concernent l'explosion des troubles musculo-squelettiques (TMS) sans lien avec la pénibilité physique du travail: en 10 ans, entre 1992 et 2002, le nombre de cas a été multiplié par 10! Les TMS sont devenus la première cause de maladies professionnelles en France

Enfin un phénomène nouveau⁷ concerne la multiplication des tentatives de suicide (TS) sur le lieu de travail dont un nombre croissant a une issue fatale. Ainsi à France-Télécom, sur 100000 salariés, il y a eu 23 suicides en 2010 (pour une moyenne en France de 17).

Beaucoup d'entreprises et de professions sont touchées et même des délégués syndicaux⁸.

Ces décès ne sont pas une simple conséquence d'une situation de crise dans la mesure où les entreprises touchées ne sont pas en situation de faillite, et souvent bien au contraire!

L'envergure prise par ces problèmes a des conséquences sociales et économiques.

Une telle situation préoccupe le patronat et les gouvernements de droite qui se sont succédés jusqu'à 2012. Rappelons les étapes les plus récentes.

2007 conférence sociale sur les conditions de travail;

⁶ Extrait de Lettre d'information du réseau santé et sécurité au travail - N° 72 (13/04/2009)

http://www.metier-securite.fr/TPL_CODE/TPL_NWL_ART_FICHE/PAR_TPL_IDENTIFIANT/29323/194-lettre-securite-du-travail.htm Plus précisément, il est indiqué que "l'exposition conjointe à une forte demande et une faible latitude décisionnelle génère un risque significatif moyen de 1,8 de troubles psychiques. Même si des études restent à mener en ce domaine, il est maintenant établi qu'il existe un lien de cause à effet entre des expositions professionnelles psychosociales et une altération de la santé mentale". Ce chiffre de 1,8 signifie qu'il y a globalement 80% de pathologies supplémentaires par rapport à un taux de 1, jugé "normal" dans des situations de type "job strain".

⁷ Voir Christophe Déjours http://www.dailymotion.com/video/xakyt1_le-suicide-au-travail-christophe-de_news#rel-page-6

⁸ Ainsi par exemple le décès de Luc Béal-Rainaldy le 4 mai 2011, inspecteur du travail et délégué FSU.

2008 deuxième conférence, rapport Nasse et Légeron;

2009 séance du Conseil d'orientation des conditions de travail;

2010 mission d'information du Sénat sur le mal-être au travail (Dériot, 2010);

2011 Rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail: "Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser";

Ce rapport du "Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail", faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé (Michel Gollac et Marceline Bodier)⁹. Ce rapport a pour titre ambitieux: *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser !* Il insiste beaucoup sur l'élaboration d'indicateurs quantitatifs avec, parmi ses conclusions, "construire un indice pour chacun des six axes retenus par le Collège, sous réserve d'une cohérence statistique suffisante : intensité du travail et temps de travail ; exigences émotionnelles ; autonomie ; rapports sociaux ; conflits de valeur ; insécurité de la situation de travail".

Il a cependant le mérite de cerner la problématique des RPS.

On voit également et assez clairement la démarche patronale et ses causes: les conditions de travail sont extrêmement dégradées, au point que le patronat demande au gouvernement des mesures pour faire face. La question qui se pose alors est: s'agit-il de trouver les ressources et les moyens qui permettront de poursuivre encore plus loin cette dégradation en toute impunité (une manière de se défaire de ses responsabilités sur d'autres structures), ou veut-on rechercher de vraies solutions à un problème de société?

L'orientation et les conclusions du rapport du collège d'expertise penchent clairement pour la première question en faisant porter l'analyse sur le sujet (la victime) et son "traitement" plus que sur l'état de la société. On comprend également l'intérêt que peut avoir le patronat ou la grande industrie à envisager une approche centrée sur la personne et les enjeux qu'il peut y avoir derrière ces questions, à savoir la survie d'un système destructeur.

On comprend également que c'est aux personnes de réagir et que bien analyser le problème peut aussi contribuer à prendre conscience de la situation et permettre de mieux l'affronter. Il y a derrière ces questions de vrais enjeux de société.

Notons que le législateur attribue désormais aux CHSCT, une obligation de sécurité et de résultats d'actions de prévention. Il appartient aux CHSCT de mettre en place des alertes internes, à prendre en compte et à traiter. Mais en même temps ils attribue aux représentants du personnel un pouvoir accru dans ces structures. Alors: piège ou avancée possible? Une telle situation crée en effet les conditions pour de véritables batailles juridiques entre syndicats et managers. Une question est de savoir si l'on doit se laisser enfermer dans de telles batailles.

Qu'est-ce que les RPS?

Le terme de « risques psychosociaux » au travail ne correspond pas à un concept précis.

⁹ <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr> 11 avril 2011. A noter la démission d'un membre du collège, Pierre Rabardel qui a dénoncé le "primat de l'approche quantitative appuyé sur des arguments a-scientifiques relatifs aux approches qualitatives...".

La définition qui paraît la plus générale et saisir au mieux ce dont on veut parler ici est celle de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques)¹⁰: «Risques pour la santé, mentale mais aussi physique, créés au moins en partie par le travail à travers des mécanismes sociaux et psychiques».

Ces dimensions correspondent à des groupes de facteurs de risque avec éventuellement des effets potentiels néfastes pour la santé.

Les exigences du travail : recouvre 4 grandes dimensions, la quantité de travail, la pression temporelle au travail, la complexité du travail, et les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Manifestations possibles d'épuisement dite de «burnout».

Les exigences émotionnelles : travail nécessitant le contrôle de ses émotions (ex. hôtesse de l'air qui doit toujours paraître sereine et serviable), contact avec usager et risque de violence verbale ou physique de l'utilisateur insatisfait. Inclut la peur au travail.

L'autonomie et les marges de manœuvre : leur absence entraîne des situations à risques dites de «job strain» (manque de soutien, marges de manœuvre limitées, objectifs quantitatifs difficilement atteignables), concerne principalement les emplois d'exécution.

Les rapports sociaux et relations de travail : analysés à partir de 4 dimensions, coopération et soutien social (collègues et hiérarchie), mise en situations violentes (isolement, mépris, harcèlement, mise en concurrence d'agents...), reconnaissance de la valeur du travail effectué, gestion de la communication (cohérence du management, des objectifs).

Les conflits de valeur : écart entre les règles métier et les méthodes imposées (obligation de travailler dans des conditions heurtant la conscience professionnelle), conflits éthiques.

L'insécurité socio-économique : insécurité d'emploi, évolution rapide du travail, changements rapides de postes, besoin de formation.

Même si la DARES indique que certains risques sont plus présents chez les femmes que chez les hommes, ils concernent globalement toutes les catégories de personnel et tous les niveaux hiérarchiques. Ils correspondent à des situations très variées et leurs manifestations sont multifactorielles, ce qui rend leur prévention particulièrement délicate.

De telles définitions cherchent à cerner les causes auxquelles on peut rattacher les manifestations les plus graves déjà mentionnées (TMS, TS, ...). Mais il y a d'autres manifestations comme des comportements individuels exceptionnels ou chroniques (états allant de la prise exagérée de médicaments, à des phénomènes de stress, fatigues extrêmes, états dépressifs, mélancoliques ou manifestation psychiques plus aiguës), ou collectifs (manifestations, grèves, conflits locaux, etc.). Ce sont les manifestations apparemment les plus évidentes. Mais il faudrait aussi y inclure des effets inverses du type violences au travail (excès d'autorité, déni de reconnaissance, critiques injustes, mépris, propos désobligeants, ...), surinvestissement dans le travail, volonté d'exclusion des autres, etc. ainsi que des effets qualitatifs sur la personne du type perte d'intérêt au travail, ou sur la nature du travail du type baisse de qualité de la production.

¹⁰ Analyses, décembre 2010, n° 081. Cette définition a été adoptée par le groupe de travail de l'INRIA et le CNHSCT.

Il est important d'observer que ce ne sont pas forcément la pénibilité du travail ou les dangers associés qui constituent un RPS (même s'ils concernent directement les CHSCT), mais les conditions dans lesquelles ce travail s'exerce.

Quels sont les facteurs de RPS?

L'analyse des "causes" ou facteurs des RPS dans le contexte particulier d'une entreprise ou d'une institution doit distinguer les facteurs "exogènes", sur lesquels le management de local n'a pas de prise, et les facteurs "endogènes" qui relèvent des conditions de travail propres à une institution. Si on ne fait pas cette distinction, on court au désespoir, car aucune analyse purement locale n'est susceptible, sinon de résoudre, au moins d'appréhender complètement ces problèmes.

Les limites d'une telle distinction sont bien sûr spécifiques à une institution particulière. Nous nous intéressons ici au cas d'un institut de recherche. Le contexte de travail est donc celui de la recherche.

Par ailleurs il faut prendre en compte le fait beaucoup d'aspects ou facteurs examinés ne sont pas très récents (ainsi pour l'administration l'évaluation individuelle par notation, la mise en concurrence de salariés, la libéralisation de l'économie, etc.). C'est l'évolution d'un tel contexte, l'ampleur actuel de ces facteurs et leur accélération qui ont un impact sur l'importance actuelle accrue des risques.

Notons également que ces préoccupations nouvelles résultent également d'une tendance générale à la "judiciarisation" de la société, avec examen de la responsabilité des employeurs, dans le cas de non prise en compte d'actes relevant généralement de la sécurité et plus particulièrement ici des RPS.

Voici donc quelques facteurs. Certains sont mis en avant par les dirigeants politiques, d'autres le sont par les organisations syndicales ou autres mouvements de défense et d'action..

FACTEURS EXOGENES

1. *Contexte historique*¹¹: des formes nouvelles d'organisation du travail se sont mises en place à partir de 1972 (en particulier en réaction patronale à la grève générale de mai 68), et largement développées depuis, avec individualisation des tâches, généralisation des évaluations individualisées (EEA), isolement du travailleur et affaiblissement des représentations collectives. Le salarié se trouve de plus en plus isolé et en situation de responsabilité accrue pour des tâches qu'il ne contrôle qu'imparfaitement. Ce point touche également les chercheurs par la mise en place progressive d'évaluations personnalisées.

¹¹ Extrait d'une intervention de Danièle Linhart à l'INRIA, juillet 2010.

2. *Contexte économique* actuel qui accroît la pression sur le travail (pression des marchés, nouvelles répartitions des charges salariales et patronales, mise en cause des dettes souveraines, sauvetage des banques privées avec la mise en place de politiques publiques de rigueur). Ceci engendre, dans la mesure où cela se traduit par des "sacrifices" imposés, un sentiment de rouleau compresseur en perte de contrôle, de menace permanente.
3. Tendance à la *libéralisation des services publiques* au nom d'une idée régulièrement entretenue par la plupart des médias que le public "coûte" et que le privé "rapporte", diluant ainsi la notion fondamentale de service. Ce simple discours est mal ressenti par les agents du service public et génère des formes de frustrations.
4. Mise en place de la *révision générale des politiques publiques* (RGPP) avec pour objectif avoué d'économiser des postes dans la fonction publique et menée, du point de vue des syndicats, sans réelle concertation (Voir en particulier sur cet aspect le rapport 2011 du médiateur de la république Jean-Paul. Delevoy, déplorant la "trop grande rapidité des décisions de la RGPP"). Dans ce cadre sont mises en place des méthodes d'évaluation des services et des personnes basées sur des indicateurs quantitatifs, qui souvent dénaturent le travail lui-même.
5. Evolution même *des formes et de la nature du travail* résultant en partie de processus de rationalisation/optimisation des tâches avec parfois développement de résistances et épuisement du travailleur. Ceci peut engendrer une perte du sentiment de réalisation personnelle que le salaire ne compense pas (même avec une bonne rémunération), et des conflits de valeurs¹². Ceci engendre également une tendance à simplifier les paramètres d'analyse des tâches, voire à les rendre obscurs, avec parfois une défiance de la hiérarchie vis à vis des salariés, qui se traduit notamment par un "reporting" incessant. Le "changement nécessaire" (évolution du métier mais surtout exercice de différents métiers au cours d'une carrière), impliquant réorganisations et déménagements réguliers, est élevé au niveau de principe, alors qu'en pratique, pour être capables de s'adapter aux changements rapides des technologies et à l'évolution des métiers, les salariés ont besoin d'un cadre stable et d'une stabilité dans leurs conditions de travail comme d'une reconnaissance.
6. *Sentiment d'injustice* créé par les déséquilibres salariaux (envolée des salaires extrêmes alors que les autres salaires stagnent ou baissent, généralisation des emplois précaires). Tendance à faire des augmentations de salaire par évolution de primes individualisées réservées à un nombre limité de salariés, plutôt que des augmentations salariales collectives. Il y a nécessairement dans de tels systèmes plus de frustrés que de satisfaits.
7. Dans la recherche, *orientation de la recherche* à travers des politiques de projets à court terme nationaux et internationaux (multiplication des agences et des couches institutionnelles dont le pilotage est peu transparent). Il y a une sorte de mise en concurrence mondiale des équipes et instituts (genre classement de Shanghai¹³). Ceci restreint d'une certaine manière la liberté des équipes de chercheurs et, avec la multiplication des instances d'évaluation, les oblige à passer un temps considérable, pris sur le temps de recherche, à la seule quête de crédits. Il y a par ailleurs une tendance à évaluer

¹² Christophe Déjours, "L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation", <http://books.google.fr/books?id=p7METk87CMC>. Où comment l'introduction de normes peut remplacer l'évaluation qualitative réelle du travail et peut rendre gravement malade.

¹³ Classement académique des universités mondiales par l'université Jiao Tong de Shanghai, dit "Classement de Shanghai" qui privilégie par exemple les publications dans les revues Nature et Science et dont la principale valeur est d'y croire.

la recherche par ses résultats (les publications) et non par le travail effectué par le chercheur (il est normal a priori qu'un chercheur ait de longues périodes de tâtonnement sans produire de résultat visible).

8. Réduction du facteur humain à travers des formes de travail et de management plus complexes, des procédures très codifiées et normées, une utilisation massive d'outils automatiques et informatisés.

FACTEURS ENDOGENES (propres à un organisme de recherche)

Nous reprenons ici, en les généralisant quelque peu, les principaux points dégagés par le groupe de travail et propres à l'INRIA. Certains facteurs exogènes (comme l'application au sein de l'administration de la RGPP) se déclinent localement. Cette liste est non exhaustive et de nombreux points peuvent s'appliquer à des organisations diverses.

1. Les *orientations économiques* exercent une pression sur les chercheurs. La recherche est de plus en plus conditionnée à l'obtention de contrats de courte durée et donc est soumise aux orientations imposées par les agences nationales, européennes et internationales. A l'INRIA, alors que la durée maximale officielle d'une EPI¹⁴ est de 12 ans, on observe que la durée moyenne effective est de l'ordre de 8 ans. Qu'advient-il alors des chercheurs obligés de se réorienter ? Une telle réorientation ne risque-t-elle pas de nuire à la qualité ou la nature de la recherche ? A noter également qu'il y a eu une forte croissance de l'Institut sur la période 2000 – 2006 et que l'INRIA est maintenant globalement en période de stabilisation, avec cependant 3 nouveaux centres¹⁵ à finir de « construire ». Il y a eu, dans cette période, une forte augmentation d'emplois précaires, doctorants, postdocs (tendance à l'allongement de durée des contrats), CDD ingénieurs, bourses diverses, etc., avec des différences de rémunérations et de statuts.
2. Des restrictions budgétaires et de postes se rejoignent dans un contexte de *mise en place de la RGPP* à l'INRIA qui met en particulier en avant une logique de partitionnement des services dits de "support de la recherche" en activités de support et de soutien. On distingue en effet essentiellement:
 - Les services de *soutien* : spécifiques à l'activité de recherche (exemple services informatique ou assistant(e)s de projet); les usagers de ces services sont les scientifiques.
 - Les services *support* : services sur lesquels s'appuie toute organisation pour fonctionner, les usagers sont tous les personnels de l'Institut (gestion du personnel, des affaires financières, communication ...).Les syndicats mettent en avant le fait que ce partitionnement permet d'envisager une mutualisation des services support, prémisses d'une externalisation possible, avec pour conséquence, en plus de la suppression d'emplois, un éloignement de ces services de la production de la recherche et un éloignement des travailleurs concernés de l'objet de leur travail. Un des maîtres mots est la mobilité des agents. Cette forme de recherche de

¹⁴ EPI: Equipe Projet INRIA. A l'INRIA la recherche est organisée en EPI de 10 à 30 personnes (chercheurs, stagiaires et doctorants) regroupées par un thème de recherche autour d'un responsable d'équipe (REPI).

¹⁵ Les EPI sont regroupées dans 8 Centres de Recherche (CRI) répartis en France et comportant des équipes mixtes inter centres de recherche ou universités.

l'efficacité par l'optimisation des services, peut entraîner des pertes de repères et déstabilisent les agents. Beaucoup ressentent une perte de valeur de leur travail qui perd une partie de sa signification.

3. *De nouvelles formes de management* se mettent en place à l'INRIA : les chefs de projet (REPI), dans la mesure où ils encadrent des agents, sont encouragés dans leurs missions managériales, en plus de leurs missions de projets scientifiques. On met en place un dispositif de "suivi des chercheurs" auquel on veut faire jouer à certains chercheurs un rôle de sentinelle¹⁶. La PES est instaurée sans passer par les instances en place¹⁷. Selon les organisations syndicales, dans les services, le sentiment qui prévaut actuellement est une perte du contrôle de l'instrument de travail. Certains services semblent suivre leur propre finalité avec un affaiblissement des contacts entre supports/soutiens et chercheurs.
4. *Affaiblissements des liens sociaux.* Quelques observations propres à l'INRIA:
 - L'institut n'est pas épargné en ce qui concerne la *baisse de l'influence syndicale* (faible pourcentage de syndiqués CGT-FSU-CFDT). Il y a un affaiblissement du collectif social, bien que la représentation institutionnelle soit respectée et le dialogue effectif.
 - L'AGOS¹⁸ est administrée par le personnel et ses représentants élus, mais elle fonctionne difficilement par manque de personnel permanent.
 - Les nouvelles formes de rémunération des chercheurs avec primes (PES) peuvent renforcer le sentiment d'individualisation au sein des équipes, voire mettre à mal l'esprit de solidarité.
 - Les tâches des délégués (syndicat, AGOS) ne sont pas valorisées. Il en résulte qu'elles sont considérées en général comme nuisibles à la carrière, ou simplement incompatibles avec la charge de travail, et qu'il est difficile de trouver des volontaires pour ces tâches.
5. Il faut enfin tenir compte des *relations interpersonnelles* dans les équipes ou les services. Les facteurs considérés jusqu'ici peuvent interférer avec la situation personnelle d'un agent. Une personne momentanément fragilisée par un problème personnel (maladies, passage à vide, ...) risque d'être plus sensible aux tensions engendrées par les facteurs de RPS. Une situation à risque peut en particulier se traduire par la dégradation de relations entre deux personnes (entre collègues ou entre chef et subordonné) et créer, par exemple, une situation de harcèlement moral, sans que l'entourage ne puisse s'en rendre compte. La composition des équipes et des services (mixage de capacités et caractères différents) joue un rôle important dans la capacité à éviter la dégradation de relations interpersonnelles. De ce point de vue, l'individualisation des tâches qui entraîne un isolement de chaque agent et

¹⁶ La politique de suivi des chercheurs consiste en particulier à nommer officiellement quelques chercheurs "référents" auprès desquels des chercheurs "en difficulté" peuvent s'adresser et trouver conseil de manière anonyme. Moulé à l'origine par de bonnes intentions, la difficulté d'un tel dispositif réside précisément dans la définition des "difficultés" à détecter et l'articulation avec les services du personnel sollicités pour apporter des "solutions".

¹⁷ PES: Prime d'excellence scientifique dont le montant peut aller jusqu'à 10% de la rémunération, attribuée pour 3 ans à 20% du personnel sur des bases d'"excellence", destinée à remplacer l'absence d'ajustement salarial suffisant et à tenter de garder les chercheurs reconnus comme les plus utiles à l'institution. Face à l'opposition syndicale et de certains élus dans les instances d'évaluation de la recherche, une commission ad-hoc a du être constituée par la Direction pour permettre l'attribution des primes.

¹⁸ AGOS: Association pour la Gestion des Œuvres Sociales, l'équivalent pour l'INRIA du CAES du CNRS. Les personnels permanents sont détachés de l'administration.

un démembrement implicite du groupe, ne peut que contribuer à rendre de tels conflits invisibles.

6. Il faut mentionner aussi deux facteurs particuliers liés aux outils informatiques et les nouvelles formes de management.
- Les outils informatiques tardent à être complètement opérationnels, ce qui a fait dire à la DG que c'est au personnel de s'adapter aux conditions imparfaites de ces outils. Ceux-ci sont en fait souvent ressentis comme étant chronophages, peu conviviaux et source de stress.
 - De nouvelles formes d'organisation sont introduites, dites organisation matricielle. Celle-ci est structurée, d'une part, en directions fonctionnelles et, d'autre part, en service dans les centres. Les agents en situation de double rattachement, fonctionnel et hiérarchique, éprouvent parfois de graves difficultés de positionnement.

Face à de tels facteurs, on voit clairement qu'il faut éviter une focalisation sur les personnes. Une telle stigmatisation peut se traduire, comme le dit Yves Clot¹⁹, par un "despotisme compassionnel". Une bonne réponse ne consiste pas non plus à mettre des barreaux aux fenêtres comme cela se fait dans certaines usines en Chine.

Il faut vraiment garder à l'esprit la nature très particulière des RPS, dont l'origine est liée à l'organisation et les conditions d'exercice du travail. C'est le travail qui est en question, et non les personnes.

La prévention passe avant tout par l'analyse des conditions dans lesquelles s'exerce le travail. Elle doit privilégier la mise en place de réseaux basés en particuliers sur les acteurs sociaux internes (assistants et médecins de prévention, CHSCT, RH, ...) et externes (HALDE, Médiateurs, consultants), et l'activation de tout ce qui peut favoriser la solidarité inter-individuelle et collective au sein de l'institution.

On doit aussi lutter contre la tendance à refuser l'idée qu'un facteur particulier puisse être une vraie cause. Il y a aussi une grande difficulté liée au fait que nous sommes aussi acteurs de la cause (éventuellement à notre insu), mais évidemment pas la seule cause.

La démarche de prévention vue techniquement par les CHS-CT

La réglementation en matière d'hygiène et de sécurité au travail dans la fonction publique impose certaines obligations à l'employeur, notamment l'obligation de sécurité qui est une obligation de résultat, qui impose à ce dernier de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs. Il a également l'obligation d'établir un document unique (DU) pour l'évaluation des risques pour la santé physique et mentale. Différents mécanismes mettent en cause la responsabilité civile et pénale de l'employeur,

¹⁹ Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux, Yves Clot, 2010

notamment en matière d'accident de service et de maladie professionnelle, qui se développe de plus en plus lorsque la causalité est la résultante d'un RPS (par exemple le harcèlement moral).

Mais aussi les fonctionnaires disposent de moyens d'action et de défense internes (par le recours à certains acteurs sociaux internes (assistants et médecins de prévention, CHSCT, alertes RH, ...) et externes (HALDE, Médiateur, tribunaux...), droit de retrait, protection fonctionnelle, ... Evidemment, vu la nature même des RPS, ces moyens peuvent s'avérer inopérants ou insuffisants.

On voit bien qu'il y a là une contradiction fondamentale: obligation de résultat affirmée de l'employeur face à un risque dont il peut être est lui-même en partie la cause, quoiqu'il fasse. Une tentation forte pourrait être d'individualiser le risque en le recherchant dans des comportements singuliers d'agent. Ceux-ci, considérés comme affaiblis ou "maillons faibles", seraient détectés par des "sentinelles", éventuellement des collègues, dont la responsabilité pourrait alors être engagée en cas de non "détection" et non assistance. Il faut noter que les délégués syndicaux sont en général considérés comme faisant partie des "sentinelles".

De manière très standard et sur les recommandations du groupe de travail, le CNHSCT de l'INRIA, a adopté une démarche qui repose sur trois piliers: analyse permanente des facteurs de risque, capacité d'intervention, et protections pour les situations imprévisibles. Le schéma général de prévention repose sur la mise en place d'une démarche globale classique de prévention de risques selon les trois niveaux: primaire (agir à la source des risques), secondaire (aider les agents à faire face aux situations), tertiaire (accompagner les agents en situations de souffrance).

La prévention primaire²⁰. « Elle a pour objectif l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu du travail, en agissant directement sur les facteurs pour réduire leurs impacts négatifs sur l'individu. Il s'agit d'intervenir sur les causes des risques psychosociaux plutôt que sur leurs conséquences. La démarche de prévention primaire inclut plusieurs composantes :

- une évaluation précise par l'institut non seulement des facteurs de risques mais aussi des populations les plus touchées ;
- une implication des différents partenaires de l'institut, selon une méthodologie participative; la mise en place d'actions correctrices visant à éliminer ou à défaut réduire les sources de stress ».

La prévention secondaire. « Elle a pour but d'aider les individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes du travail en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress ou en renforçant leur résistance au stress en soulageant les symptômes associés au stress ».

La prévention tertiaire. « Elle vise le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de stress ou de santé mentale au travail ».

²⁰ Sources Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cette structuration de PRPS en 3 niveaux induit la définition d'actions les plus pertinentes au vu de leur problématique. Selon l'ANACT²¹, « pour être efficace, il convient de donner la priorité aux actions de prévention primaire (actions ciblées sur les causes dans l'organisation) sur les actions de prévention secondaire (actions à destination des salariés pour « gérer » les situations stressantes) ou tertiaire (actions pour accompagner les salariés en difficultés) ». Cependant, la combinaison de ces trois types d'actions est utile et permet une démarche complète.

Afin de disposer d'une vision globale, le GT a proposé la mise en place d'un tableau de bord national concernant les risques psychosociaux. Celui-ci a effectué une première sélection d'indicateurs, selon des critères de pertinence et de faisabilité propre à l'institut. Ce tableau de bord devrait être actualisé chaque année par les interlocuteurs (nationaux et locaux).

Les actions de prévention reposent sur un ensemble d'acteurs institutionnels ou ad-hoc déjà mentionnés. Une fois les prérogatives de chacun (re)définies, une campagne de sensibilisation est préconisée envers tous les acteurs et l'ensemble des agents, pour leur permettre de s'approprier la démarche.

Les actions proposées sont structurées en plusieurs niveaux d'intervention :

- Actions d'information et de formation : il s'agit de donner une visibilité concernant les dispositifs mis en place, les interlocuteurs/partenaires internes ou externes à solliciter.
- Actions de prévention des RPS : il s'agit de renforcer ou mettre en place des réseaux internes (dispositif suivi des chercheurs,...) afin d'anticiper sur des situations potentiellement à risque, c'est une action de prévention secondaire.
- Actions d'accompagnement des agents et de prise en charge des risques repérés.

La démarche de prévention repose également sur l'élaboration d'un diagnostic, mis à jour régulièrement, et d'un plan d'action mis à jour périodiquement. Ce diagnostic repose en particulier sur des études ou audits commandités auprès d'acteurs externes par la Direction ou par les CHSCT. En aucun cas de telles études ne peuvent être réalisées en interne vu la nature partiellement endogène du risque.

Les indicateurs, constitués à partir de données quantitatives objectives, doivent permettre de rassembler et de mettre en perspective des informations existantes et d'objectiver les jugements portés par les personnes sur les situations, leur sentiment de stress, l'origine potentielle de ces vécus.

Les données peuvent concerner les dimensions organisationnelle, technique ou sociale de l'établissement. Les indicateurs qui seront établis feront l'objet d'une analyse complétée par l'évaluation approfondie de la situation locale, telle que le contexte (démographie de la population de chaque centre, politique de l'emploi, de l'action sociale, etc.), un diagnostic du climat social, l'identification de sources ou facteurs de RPS.

Il conviendra donc de distinguer :

- Les indicateurs liés à l'organisation de l'Institut (structures, coordination, circuits de communication, actions de réorganisations, processus mis en oeuvre) ;

²¹ "Prévention du stress et des risques psychosociaux", ANACT, juin 2009.

Deransart RPS

- les indicateurs en lien avec le fonctionnement de l'Institut : temps de travail, mouvements de personnel, mobilités, formations, management;
- les indicateurs liés à la santé et à la sécurité des agents : accidents du travail, maladies professionnelles, activité des services de santé, signes de malaise,...

Si les indicateurs numériques peuvent avoir une utilité comme outil de travail ou de revendication, ils ne sauraient bien sûr suffire à une démarche de prévention globale, qui ne peut reposer que sur une analyse quantitative.

Il ressort de cette approche que la prévention primaire est bien la plus importante, et c'est elle qui est recommandée logiquement par le groupe de travail, mais c'est aussi celle que le management aura le plus de mal à réaliser. On le voit bien en regardant ce que proposent les entreprises de conseils, contractées pour auditer ou traiter ces risques. Ainsi par exemple l'IFAS²² concentre son action sur l'analyse et le traitement du stress individuel. Bien que pionnier dans le domaine des interventions, son fondateur indique que l'«on ne mesure pas les facteurs de stress car ça crée des revendications syndicales auxquelles les directions ne savent pas répondre. Notre job consiste à agir, à contrainte égale, sur les comportements. Car l'instance de régulation du stress, c'est le management »²³.

L'attitude syndicale

S'il peut y avoir une réponse syndicale, elle doit reposer avant tout sur une demande de prévention des risques primaires, avec le risque évident de confrontation et, si la réponse reste locale, de s'y engluier²⁴.

Comme on l'a déjà souligné, la démarche de PRPS comporte en elle-même de aspects complexes et paradoxaux: la gouvernance est en cause (comme l'un des facteurs de risque²⁵) mais on veut aussi obligation de résultats de la gouvernance! Or, comme on l'a vu, il ne s'agit ici pas seulement du comportement de personnes mais du fonctionnement même de notre société²⁶. Dans le même temps, à travers la nouvelle organisation des CHSCT, on donne de nouveaux moyens d'analyse et d'action aux personnels. Cela peut nourrir des revendications, amener des actions, mais aussi constituer un piège. La responsabilité syndicale se trouve d'une certaine manière engagée sur des problèmes qui ne sont pas a priori de sa responsabilité (sinon bien sûr de sa compétence).

Il y a là, en quelques sortes, une dimension "dramatique" de l'approche, ou en tous cas une source d'exacerbation possible des relations entre les acteurs sociaux.

²² Cabinet IFAS <http://www.ifas.net/> L'IFAS a été créé en 1990 par Eric ALBERT, médecin psychiatre, spécialiste de la gestion du stress et praticien des techniques comportementales et cognitives. A développé l' OMSAD (Observatoire Médical du Stress, de l'Anxiété et de la Dépression).

²³ Voir l'article de Liaisons Sociales Magazine, septembre 2008, <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/4856/le-stress-fait-le-bonheur-des-consultants.html>

²⁴ En partie en raison des facteurs exogènes.

²⁵ La gouvernance peut être à la fois cause et victime.

²⁶ Vincent de Gaulejac "La société malade de la gestion".

On ne peut pas simplement penser, comme le suggère la Société Emergence²⁷, que "la prévention des RPS est à la portée des représentants des salariés". Une certaine prudence s'impose à mon avis. Notre groupe de travail a bien mis en évidence l'importance du facteur temps. La plupart des mesures préconisées (par exemple charte d'utilisation des courriers électroniques de service, temps passé par les chercheurs à soumettre en continu des projets, limiter les "reporting", recréer du lien social, ...) nécessite le recours à la ressource temps. Or c'est précisément celle qui manque le plus, celle dont la rareté accentuée constitue un des facteurs principal de RPS.

Quelle peut être alors la démarche syndicale?

Une orientation proposée par l'institut de recherche de la FSU, comme par la CGT, concerne les formes possibles de appropriation du travail, basées sur le fait que ce ne sont pas les agents qui sont "malades" et donc cause des troubles, mais que ce sont bien les conditions de travail qui en sont à l'origine et que c'est donc le travail qu'il faut "soigner". C'est le travail réel qu'il faut reconquérir.

Quelques directions d'actions possibles?

En tout premier lieu se former et impliquer tous les salariés dans une démarche de appropriation du travail. De manière plus immédiate, les nouveaux CNHSCT donnent des possibilités d'actions comme de provoquer des enquêtes, des audits, qui peuvent constituer des actions de prévention primaires et donner des éléments de revendication.

S'il le faut il peut y avoir lieu de créer des indicateurs, par exemple de stress, spécifiques. Certains indicateurs destinés à contribuer à la réalisation du tableau de bord ne peuvent être calculés que par la DRH (par exemple l'absentéisme pour raison de maladie). Même s'ils sont difficiles à calculer, il y aura lieu d'en exiger la réalisation. D'autres comme les heures de délégation non utilisées relèvent plutôt de l'action syndicale. De toutes manières l'essentiel des indicateurs ne saurait être obtenu par les seules forces militantes et ceux-ci doivent être obtenus, malgré toutes les réticences des Directions à mettre en évidence, de manière peu contestable, une dégradation des conditions de travail.

L'essentiel de l'action, on en conviendra aisément doit résider dans la recherche des conditions dans lesquelles un travail satisfaisant, constructeur de santé, pourra être réalisé. Ceci est une revendication générale ressentie, plus ou moins exprimée, mais fondamentale. Les principales difficultés sont liées aux facteurs concernés (entre autres): temps, reconnaissance, valorisation et lien social. Manque de temps et perte de reconnaissance sont des indicateurs incontournables à la fois des problèmes et des solutions "impossibles".

Le temps est en effet au cœur de ces revendications: un travail de plus en plus exigeant quant aux objectifs laisse peu de place à l'exécution d'heures de délégation, ou même de souplesse pour participer à des actions collectives au sein de l'entreprise (réunions syndicales d'information par exemple). Il impose souvent des heures supplémentaires non payées (courriers électronique à domicile par exemple), constituant ainsi un travail non reconnu et une dévalorisation de la personne.

²⁷ <http://www.emergences.fr>

Une organisation comme notre institut de recherche n'est pas une simple juxtaposition de bureaux dans lesquels des personnes produisent ou soutiennent de la recherche. Il y a toutes sortes d'instances et groupes liés à son fonctionnement auxquelles des agents participent bénévolement comme les CA, CHSCT, CAS, CE, CTP pour les instances; l'AGOS pour la vie de l'institut et la gestion du salaire social, SST (secourisme), participation à la vie syndicale (délégués, réunions du personnel). Tous ces mécanismes sont mis à mal par la pression temporelle et les exigences de se centrer sur son cœur de métier. Ces contraintes, appliquées au management lui même recentré, amène à négliger la reconnaissance que l'on doit à l'ensemble du personnel (et pas seulement à quelques "primés"). Ceci peut se manifester de différentes manières comme des formes d'indemnisation effective des heures de bénévolat, reconnaître ces participations en les intégrant dans des critères de promotion ou d'attribution de primes, ou simplement en n'escamotant pas des remerciements à l'occasion de cérémonies de vœux ou de remise de prix

Un certain nombre d'améliorations concernant les modes de fonctionnement peuvent être réclamées dans le but de renforcer les liens sociaux. Cela concerne la communication (diffusion et accès aux compte-rendus d'instances publics), remise suffisamment de temps à l'avance de documents pour les réunions d'instances, ménager des temps de discussions entre responsables et membres de services et entre responsables de services différents, développer des supports locaux de communication, ainsi par exemple, publier une gazette locale qui contribue à ce lien en parlant de la vie interne et en donnant un moyen d'expression à l'ensemble des agents.

La difficulté bien sûr est que les dispositifs qui peuvent être proposés et qui visent à rétablir du lien social sont consommateurs de temps et d'énergie, ressource qui tend précisément à se faire de plus en plus rare!

Questions

L'analyse de la PRPS amène à se poser la question: ne cherche-t-on pas à nous faire renoncer à ce qui serait un luxe: avoir un travail qui fait sens? Nous sommes en quelques sortes soumis à une forme de chantage: acceptez qu'on vous soigne, mais renoncez à aimer votre travail!

Or on peut vouloir aimer son travail ET ne pas avoir besoin d'être soigné!

Une difficulté est aussi le conflit possible entre générations: sentiment de perdre quelque chose chez les plus anciens, capacité à s'adapter chez les plus jeunes, ceux qui, en particulier n'ont pas connu d'autre "monde". Il y a possibilité de renoncer, de laisser faire, quelles qu'en soient les conséquences. Or il a un réel danger à ne pas pouvoir maintenir une qualité suffisante de production, de délaissier par exemple des normes de sécurité au profit de la rapidité d'exécution (toujours le "temps"), car le prix à payer d'une telle adaptation peut correspondre à une perte de déontologie ou d'éthique. Jusqu'où en effet peut-on vraiment

Deransart RPS

aller dans la dégradation des conditions de travail sans nuire vraiment à la qualité du travail, voire à la vie même? Peut-on produire n'importe quoi, n'importe où et n'importe comment?

On doit enfin se poser une question, car les solutions, en raison des facteurs exogènes des RPS, ne peuvent être simplement nationales. Quelle est la dimension internationale des RPS? Il semble que cette problématique soit plus forte en France que dans d'autres pays, mêmes européens. Or il y a des conditions de travail dégradées, voire insupportables dans bien d'autres pays. C'est ce qui permet en particulier des coûts de main d'œuvre bien inférieurs dans certains pays. Se préoccuper des RPS peut paraître secondaire face au développement du chômage et des emplois précaires. Comment ce thème est-il abordé dans d'autres pays?

Il faut je pense bien comprendre que le fait que les conditions de travail puissent être pires dans d'autres pays ne justifie en aucune manière que l'on ne doive pas se préoccuper de la question chez nous. Bien au contraire, c'est parce qu'il y a encore quelques forces de résistance que nous pouvons en parler, réagir et agir. Ailleurs, malheureusement, cela n'est peut-être même pas encore, ou même, plus possible.