



Les risques psychosociaux au Cemagref : Contribution du syndicat CGT à l'étude en cours, conduite par le cabinet GESTE.

Ce travail, sur l'identification des risques psychosociaux en vue de la mise en œuvre d'un plan global de prévention, résulte d'une motion proposée par les syndicats lors du CTPC du 17 juin 2010.

Pourquoi ce travail est-il nécessaire ?

Bien que nous ne disposions pas de statistique fiable, nous pouvons affirmer que l'état général de santé du personnel a subi une forte dégradation ces dernières années, indiquée notamment par le nombre d'arrêts de travail de longue durée pour des troubles de santé mentale, de type dépression. Dans ce contexte, le suicide de Myriam Taoussi (Montpellier) a constitué un événement déclencheur pour le lancement de ce processus. Celles et ceux, collègues et/ou responsables hiérarchiques, qui l'ont côtoyé savent l'influence manifeste du travail sur ce geste.

Les causes de ces situations sont sans aucun doute multiples, et comportent une dimension personnelle que nous ne saurions nier. Est-ce que cela exonère la sphère professionnelle de toute responsabilité ? Nous connaissons les arguments des directions (des entreprises privées comme publiques) qui consistent à souligner qu'une situation professionnelle est vécue, partagée par plusieurs salariés et que, heureusement, seul un petit nombre est atteint. Dans leur esprit, cela signifie que le travail ne peut être mis en cause sinon le nombre d'affectés serait beaucoup plus élevé. Elles invoquent donc une fragilité individuelle des personnes concernées. L'argument peut être retourné : le fait que la plupart résiste suffit-il à prouver qu'il n'y a pas d'agression ?

Il convient de souligner le caractère indissociable de l'être humain, ses composantes vie privée et vie professionnelle sont vécues dans les mêmes chairs. On ne peut pas mesurer l'ampleur de la souffrance induite par le travail aux seuls symptômes extrêmes que sont les arrêts maladie et les suicides. D'autre part des personnes peuvent être affectées sans manifester immédiatement de symptômes.

Nous avons identifié trois types de facteurs susceptibles de générer de tels risques : la surcharge de travail, le manque de reconnaissance du travail réalisé et la gestion des personnels, plus communément appelé le management. Cette classification n'a pas la prétention d'être exclusive, et ne voudrait pas apparaître comme une tentative de simplification d'une réalité complexe. En effet, certains exemples cités dans l'une de ces rubriques, auraient pu être classés dans une autre, voire, parfois, dans les deux autres.

Le contexte général de la recherche a fortement évolué ces dernières années. Le financement par projets érige la compétition en seul mode de fonctionnement tout en s'appuyant sur une masse toujours croissante d'emplois précaires. S'y ajoute la réforme des politiques publiques, RGPP, qui, dans notre secteur, se traduit dans un premier temps par une réduction des postes dans les services d'appui.

Surcharge de travail

La surcharge peut être objective, facilement quantifiable, lorsqu'il est possible de la mesurer par un nombre de pièces à traiter par unité de temps : factures par exemple. Si la pile des dossiers en attente ne diminue pas, cela génère de l'insatisfaction chez les bénéficiaires du service et l'agent lui-même. Mais la surcharge peut être beaucoup plus sournoise et provenir d'objectifs mal définis (fiche de poste vague ou absente), voire irréalistes. Ce manque de définition implique de fait des tensions avec les collègues, qui ne savent pas ce qu'ils sont en droit, ou pas, d'attendre de nous.



Cela est vrai pour les catégories B et C qui doivent faire face de plus en plus souvent à des « urgences » : dénomination qui cache une partie du travail qui n'est pas du ressort des missions assignées, qui s'y ajoute, souvent dans la durée !, sans que ce soit explicité dans une fiche de poste, ni valorisé.

C'est également vrai pour les catégories A. Le Cemagref utilise le concept indifférencié d'ingénieur chercheur en se réservant la possibilité de demander à chacun(e) des résultats dans les deux types de production dans le même temps, typiquement la gestion de projet et la rédaction de publications scientifiques. Cette ambivalence génère une surcharge et de l'insatisfaction : quelles sont les limites du travail ? Comment se protéger pour que cela n'atteigne pas la santé ? De plus, la hiérarchie peut à tout moment reprocher aux individus des résultats insuffisants dans l'une ou l'autre de ces catégories.

Parfois, ce sont les objectifs de production qui sont irréalistes. Quelle est dans ce cas leur valeur, leur utilité, même si le (la) salarié(e) a dû les accepter ? Sans décrire les pressions individuelles subies par certains d'entre nous, mentionnons l'exemple caricatural fourni par le contrat post-doctoral. D'une durée de 18 mois, il prévoit un accord de prolongation au bout de 10 mois. En signant ce contrat, le (la) recruté(e) s'engage à produire deux publications scientifiques dont une au bout de 10 mois, sous peine de voir la deuxième partie de son contrat non réalisée. La pression est donc très forte sur les post-doctorants, mais aussi sur leurs encadrants de proximité. Au mépris de la qualité de la dite publication.

Certains collègues doivent obéir à deux hiérarchies, voire plus, qui peuvent s'ignorer et donc penser que la personne est disponible à temps plein pour chacune des activités. Cela se traduit par des injonctions contradictoires. La résolution des conflits est à la charge du salarié concerné. C'est le cas de personnes qui ont plusieurs affectations partielles, mais nous pensons aussi, par exemple, aux collègues de l'IST qui sont en même temps soumis à une hiérarchie locale et nationale. C'est également le cas d'un agent qui doit composer avec un ou plusieurs responsables de projet, un animateur d'équipe, un responsable d'unité, un animateur de TR, un directeur régional.

Manque de reconnaissance

La reconnaissance passe d'abord par un salaire et une qualification. Le mépris avec lequel sont traitées les revendications salariales légitimes des personnels, l'alignement de la grille de la fonction publique sur le SMIC¹ sont très éloquents et ne nécessitent aucun commentaire.

Le fait de demander toujours plus à chacun de nous pour un salaire qui n'évolue pas, et se traduit donc par une baisse en monnaie réelle, creuse un écart pas toujours supportable entre le travail réalisé et la façon dont il est reconnu.

Ceci est observable dès le recrutement. Nous pouvons noter deux extrêmes, aussi dommageables l'un que l'autre, d'inadéquation entre profil de poste et salaire. Le recrutement de personnes sur-qualifiées par rapport au profil induit une frustration à court ou moyen terme, surtout lorsque l'on a laissé supposer une évolution de carrière qui ne se concrétise pas. A l'inverse, certaines personnes qui ont réussi des concours (notamment pour les ingénieurs et chercheurs) refusent finalement leur poste tant le salaire leur paraît en décalage avec ce qui leur est demandé. Pour les autres, qui ne peuvent pas se permettre cela, ce décalage constitue un fort mauvais début de carrière.



La précarité, dont le Cemagref fait un usage massif (quasi triplement du nombre de CDD sur ressources propres entre 2007 et 2009, 25% de l'effectif en décembre 2009 !) est en soi un manque de reconnaissance : aucun prix n'est accordé au savoir-faire de ces collègues, qui, bien souvent, n'est pas pérennisé.

Nous pouvons également souligner qu'elle contribue à dégrader la situation du travail pour tous. Pour les personnels administratifs, titulaires comme temporaires, en générant un surcroît de travail tant quantitatif (le

¹ Par ex. en catégorie C, à l'échelle 3, les 14 premières années de carrière ne permettront qu'un gain de 5 points d'indice, soit l'équivalent de 23 euros (http://cgt.cemagref.fr/Minimum_FP_UGFF.pdf).

nombre de contrats) que qualitatif (la diversité des statuts, modes de gestion, partenaires) ; pour les équipes techniques en multipliant les temps de formation, d'assimilation du travail réalisé par les précédents du fait d'une absence de tuilage, bref en repartant de zéro avec chaque nouveau collègue.

Pour les titulaires la gestion des carrières contribue également au mal-être.

Nous écrivions en 2004 :

"Le SRH dispose de plusieurs outils de gestion, dont la collecte est coûteuse : entretiens individuels, rapports d'activité et d'évaluation divers ...

Il nous semble que ces données ne sont que peu, voire pas du tout, utilisées pour la gestion au quotidien. Deux exemples:

- Les critères de promotion et d'attribution des primes demeurent opaques, l'absence d'utilisation systématique des données conduit à une « myopie » de la hiérarchie tendant à favoriser les promotions de proximité et les modulations de prime pour les agents avec qui ils sont en relation directe.

- L'attribution des moyens de travail, bourses de thèse, postes, est largement déconnectée des différentes évaluations et demeure le fait du prince."

Nul besoin d'actualisation : rien n'a changé, tout a continué !

La modulation des primes est appliquée au Cemagref avec une ampleur inconnue dans les autres EPST. La plage du taux de modulation sans contrainte est très large, entre 70 et 130 %. On peut toucher du simple au double sans que la hiérarchie ne fournisse d'explication à quiconque, pas même à l'intéressé(e). Il n'y a aucune transparence dans ce processus d'attribution, et donc aucun lien a priori avec la reconnaissance du travail accompli. Nos responsables jouent avec quelques pourcents, sans prendre en compte ni le contexte, ni l'historique. Avec quels résultats ?

Un établissement très « piloté »

La troisième source de mal-être, articulée avec les deux précédentes, réside dans le management. La gestion des RH est, du fait de la pratique de l'établissement, un élément potentiellement pathogène.

Le quotidien ce sont des décisions d'organisation prises sans aucune concertation avec les intéressés au mépris de toute règle élémentaire de respect des personnes et en contradiction avec toutes les « belles paroles » sur le dialogue social. C'est aussi la multiplication des chefs sans mandat, pas toujours légitimes, pas toujours formés, parfois même pas installés officiellement, c'est-à-dire présentés comme tels à leurs subordonnés. Est-ce que le seul objectif est qu'ils puissent se présenter comme encadrants à un concours ?

Application asymétrique des règles : les divers responsables exigent que nous répondions rapidement à toutes leurs sollicitations tout en s'exonérant des tâches qui leur incombent mais qu'ils jugent contraignantes. Celles ci concernent souvent la gestion des humains: par exemple, motiver une décision. C'est aussi le cas de l'arbitrage au quotidien : que faire lorsque débordé(e) par de multiples tâches, vous demandez au responsable d'arbitrer vos priorités et qu'il (elle) répond « Fais ce que tu peux » ; ou bien que voyant les rapports humains se détériorer dans son équipe il (elle) décide ... de ne rien voir.



Nos collègues temporaires sont maintenus dans l'incertitude jusqu'au dernier moment : leur contrat sera-t-il ou non renouvelé ? Pour quelle durée ? Avec quelle quotité de temps ? Ce manque d'anticipation crée de l'insécurité. Une simple incapacité à prévoir ?

La course aux indicateurs induit des comportements dommageables, des pratiques de management qui incluent certaines formes de harcèlement ou d'abus de pouvoir, de discrimination ou de stigmatisation. Cette

forme générale de management exclut, souvent pour longtemps, celles ou ceux qui se trouvent à la marge à un moment donné.

L'évaluation, pour les ingénieurs et les chercheurs, est également source de malaise. Nous ne remettons pas en cause le principe d'**UNE** évaluation collective et individuelle par cycle de 4 ans. Mais la pratique est tout autre. Les structures s'empilent, et donc les rapports d'évaluation (UMR, TR, projets, avec une couche enseignement pour les collègues enseignants-chercheurs). Comme si cela ne suffisait pas, l'ensemble de la hiérarchie maintient des tableaux de bord d'indicateurs, qui sont alimentés par... les personnes qui les produisent ! Comme l'essentiel de leur travail est basé sur cette gestion de l'information, nous sommes régulièrement sollicités pour fournir les éléments de production. Les formats, les points de vue et perspectives étant chaque fois différents, cette collecte est coûteuse. Le temps passé à rendre compte, à intervalles temporels très resserrés, ne participe en rien à l'activité créatrice. L'énergie consacrée à la rédaction de rapports de toutes sortes entre en concurrence avec celle qui pourrait être utilisée pour la production. Elle devrait donc, selon toute logique, être minimisée.

Le temps de la recherche n'est pas celui d'un rendu de rapports frénétique.

Et maintenant ?

Il est donc vraiment temps de regarder la situation en face et d'agir au niveau d'intervention pertinent : celui de l'organisation du travail. Le préalable est un diagnostic en vérité, sans concession, qui favorise l'écoute de l'ensemble des salariés. Le questionnaire en cours de diffusion doit y participer, il est important que chacun(e) y réponde.

La surcharge de travail, la non reconnaissance du travail réalisé et un management délétère génèrent un ensemble de pratiques qui détruit les collectifs et produit une individualisation conduisant à l'isolement. Les nouvelles pratiques doivent favoriser la coopération au lieu de mettre les individus en concurrence, reconstruire des équipes qui ne soient pas des archipels où chacun est seul sur son île.

Il serait dommageable que ce travail débouche sur un nouvel étage de la fusée management. Aucune nouvelle norme, aucun indicateur ne remplacera le dialogue. Des structures qui soient d'authentiques lieux de discussion restent à mettre en place, à inventer. Certaines équipes se sont dotées de structures qui favorisent une transparence dans la gouvernance du type conseil de laboratoire. C'est un pas important qu'il faut encourager même si ces conseils ne suffisent pas. Ce travail, quel sens a-t-il pour moi, pour mes collègues, ma hiérarchie ? La réponse à ces questions demande une connaissance mutuelle qui ne peut s'obtenir que par un dialogue sincère et approfondi. Il est impératif de recréer ces sens individuels et collectifs mais aussi de traduire cette reconnaissance dans des statuts et des salaires adaptés.

La CGT et ses militants sont disponibles pour **débattre** de cette analyse, **accueillir** tous les témoignages, **formuler** des propositions concrètes et envisager toute forme d'action visant à **améliorer** notre vie au travail.

Ensemble, pour ne pas perdre sa vie à la gagner.

Contact : cgt@irstea.fr ou un(e) militant(e) de votre connaissance.

