

## **Recherche sur le travail et syndicat de la recherche: la coopération est-elle possible?**

(pour les 10 ans du chantier « Travail et syndicalisme »  
de l'institut de recherches de la FSU,  
Paris, les 1<sup>er</sup> et 2 février 2017)

Pierre Deransart, SNCS, Christine Eisenbeis, SNCS, Marc Guyon, Cnam

Résumé: Faire un travail de recherche sur le travail des chercheurs ne va pas de soi. Proposer de travailler le sujet avec un syndicat de chercheurs, confronté au bouleversement d'une organisation par les pairs et démunie face aux collègues en pleurs, non plus. Quelle différence entre cette intervention sur le travail et cette n+1 ième étude de consultants extérieurs qui conclut toujours, hors sol, qu'il faut optimiser? Au final, l'intervention des syndicats dans un CHSCT n'est-elle pas assimilable à une intervention de consultants sur le travail des collègues: comment faire de cet espace un vrai espace de prévention primaire des risques liés aux conditions de travail, y compris les risques exogènes à l'établissement que sont le manque de postes, les primes individuelles, l'évaluation a priori des recherches sur projet, etc., en s'appuyant sur le travail réel des agents? Les visites de labos du CHSCT n'ont-elles pas remplacé les visites de laboratoires du Comité National, que se sont arrogées les agences AERES puis HCERES? Ce sont quelques-unes des questions que nous avons mises à jour en retraçant la genèse de cette coopération entre 2011 et 2016.

Pièces jointes :

- Prévention des risques psychosociaux: opportunité ou chausse-trappe? Pierre Deransart, DR retraité, représentant du SNCS dans le groupe de travail sur les RPS de l'INRIA, juin 2012
- Extrait du texte du 45ème congrès du SNCS-FSU, « Rapport sur les métiers de la recherche, statut, carrières, conditions de travail », 11, 12, 13 avril 2013
- Tentatives de suicide, plus jamais ça ! Lettre ouverte des OS au président, 3 juin 2013
- Compte-rendu de l'entrevue avec la direction générale, 10 juin 2013
- Souffrance, plaisir et organisation du travail de la recherche scientifique, Marc Guyon, VRS no 396, janvier-février-mars-avril 2014, pp 16-17
- Santé au travail, une activité « coeur de métier » de la recherche scientifique ! Marc Guyon, VRS no 404, janvier-février-mars 2016, pp 55-58.

# Prévention des risques psychosociaux: opportunité ou chausse-trappe?<sup>1</sup>

Pierre Deransart<sup>2</sup>

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 CHSCT<sup>3</sup> 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 RPS<sup>4</sup> qui a précédé la mise en place du CNHSCT 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"<sup>5</sup>. 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

---

<sup>1</sup> Cet article contient de nombreux passages du rapport du groupe de travail INRIA sur les RPS présenté au CNHSCT 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.

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

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

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

<sup>5</sup> "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"<sup>6</sup>.

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 nouveau<sup>7</sup> 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 syndicaux<sup>8</sup>.

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;

---

<sup>6</sup> 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](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".

<sup>7</sup> Voir Christophe Déjours [http://www.dailymotion.com/video/xakyt1\\_le-suicide-au-travail-christophe-de\\_news#rel-page-6](http://www.dailymotion.com/video/xakyt1_le-suicide-au-travail-christophe-de_news#rel-page-6)

<sup>8</sup> 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)<sup>9</sup>. 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.

---

<sup>9</sup> <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)<sup>10</sup>: «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'usager 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.

---

<sup>10</sup> 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*<sup>11</sup>: 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.

---

<sup>11</sup> 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 valeurs<sup>12</sup>. 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 Shanghai<sup>13</sup>). 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

---

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> 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 EPI<sup>14</sup> 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 centres<sup>15</sup> 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

---

<sup>14</sup> 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).

<sup>15</sup> 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 sentinelle<sup>16</sup>. La PES est instaurée sans passer par les instances en place<sup>17</sup>. 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'AGOS<sup>18</sup> 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

---

<sup>16</sup> 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".

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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 Clot<sup>19</sup>, 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,

---

<sup>19</sup> 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 primaire<sup>20</sup>. « 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 ».

---

<sup>20</sup> 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'ANACT<sup>21</sup>, « 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) ;

---

<sup>21</sup> "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'IFAS<sup>22</sup> 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 »<sup>23</sup>.

## 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 engluier<sup>24</sup>.

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 risque<sup>25</sup>) 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 société<sup>26</sup>. 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.

---

<sup>22</sup> 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).

<sup>23</sup> 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>

<sup>24</sup> En partie en raison des facteurs exogènes.

<sup>25</sup> La gouvernance peut être à la fois cause et victime.

<sup>26</sup> Vincent de Gaulejac "La société malade de la gestion".

On ne peut pas simplement penser, comme le suggère la Société Emergence<sup>27</sup>, 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.

---

<sup>27</sup> <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 délaissé 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.



## Rapport sur les métiers de la recherche statuts, carrières, conditions de travail

Contrecoup ou but recherché des réformes<sup>1</sup> libérales, les conditions de travail des personnels de la recherche, statutaires ou précaires, se sont encore aggravées ces dernières années tant au niveau des salaires, des carrières, des recrutements que du quotidien, de l'ambiance dans les laboratoires et de l'action sociale. La mise en chiffres et en coût de toute activité au travers de la recherche sur projets, avec le contrôle permanent et la bureaucratie accrue qui en découlent, la mise en compétition systématique induite par la politique dite de l'excellence ou les primes dites « au mérite »<sup>2</sup>, la mise en place de systèmes de management<sup>3</sup> absurdes, des évaluations par objectifs, bibliométriques ou numériques, dévoient le sens et la finalité de nos métiers de la recherche et tendent à faire passer l'activité scientifique au second plan. Il en résulte un gâchis financier, humain et un risque de perdre plusieurs pans de notre connaissance scientifique, ainsi qu'une aggravation du détournement des jeunes des carrières scientifiques, et donc une politique scientifique contre-productive.

Le SNCS-FSU se prononce contre la « politique d'excellence », les primes, les évaluations par objectifs, notamment bibliométriques. Le SNCS-FSU demande à tous les élus SNCS-FSU de s'opposer à ces orientations et à leur mise en œuvre.

Le SNCS-FSU rappelle que la recherche est une activité de long terme, basée sur l'indépendance scientifique, une pratique collective, impliquant de nombreux échanges, des débats contradictoires, qui doit être évaluée par les pairs dans des instances légitimes et collégiales du type Comité National de la recherche scientifique et qui doit être dotée de moyens budgétaires adaptés. Plusieurs catégories de personnels, administratifs, techniciens, ingénieurs, enseignant-chercheurs, chercheurs à temps plein, etc., participent au développement des connaissances dans différents établissements publics. Tous y contribuent avec leur spécificité.

### 1. Pour une véritable politique en faveur de l'emploi statutaire

Depuis la fin des années 70, le SNCS-FSU estime que l'effort de recherche de la France doit être porté à 3% du PIB (il est aujourd'hui de 2,3%). Cela suppose un accroissement de 50% des dépenses de recherche actuelles et donc des emplois (nous demandons au moins 5 000 créations de postes de titulaires par an pendant 5 ans pour l'Enseignement supérieur et la Recherche, dès 2013). Cela passe par un plan pluriannuel sur 10 ans de créations d'emplois, chercheurs, enseignants-chercheurs, IT, BIATSS, négocié par les représentants des personnels. Cet effort concerne autant le secteur public que le secteur privé. Il implique l'amélioration des parcours scolaires et universitaires conduisant aux métiers de la recherche et l'augmentation de leur attractivité (conditions de travail, rémunérations, statuts).

Ces dernières années, du fait des choix gouvernementaux, on assiste à une explosion du nombre des emplois précaires, dont l'effectif dans la recherche et l'enseignement supérieur est, selon l'enquête sociologique, commandée par les syndicats, proche de 50 000 personnes (37 500 selon le ministère). Ils représentent environ un quart de l'effectif total. La précarité frappe principalement les jeunes et les femmes. Souvent sans avenir, inacceptable socialement, inapte scientifiquement, ce cadre est dissuasif auprès des étudiants quant au choix d'un métier de la recherche.

Le SNCS-FSU dénonce la loi Sauvadet, qui vise à supprimer le statut de fonctionnaire et revenir au statut de contractuel. Conjuguée à la politique de recherche sur projets et d'emploi de précaires, elle aboutit aujourd'hui à un immense plan social.

Le SNCS-FSU se détermine contre la précarité. À l'Inserm, il y a 3 000 CDD et 5 000 titulaires et au CNRS, 10 000 CDD et 25 000 titulaires. Le SNCS-FSU demande un plan de résorption de la précarité (chercheurs et ITA) dans le cadre des statuts de la fonction publique d'État. Le SNCS-FSU soutient activement les mobilisations de précaires.

Le SNCS-FSU demande en urgence un plan pluriannuel de création d'emplois statutaires en nombre suffisant, pour permettre à la fois d'augmenter le nombre de recrutements et de résorber la précarité par des concours spécifiques. Le SNCS-FSU demande également une loi de programmation budgétaire.

Le SNCS-FSU se prononce pour le retrait du projet de loi sur l'accord national interprofessionnel (ANI).

1 Stratégie de Lisbonne, processus de Bologne, LOLF, Pacte, LRU puis ANR, AERES, grand emprunt (investissements d'avenir), RGPP puis MAP.

2 Primes d'excellence scientifique (PES), part variable des primes de participation à la recherche scientifique (PPRS)

3 New Public Management (NPM)

## 2. Mettre un terme à la dégradation des conditions de travail

Le SNCS-FSU s'engage à s'attaquer aux causes de la dégradation des conditions de travail de l'ensemble des personnels: compétitivité, rentabilité, 10 ans de «réformes au bulldozer», extension à toute la fonction publique des mesures de «nouveau management» qui ont déjà conduit à des suicides à France Telecom et qui ont commencé à toucher la recherche publique, diminution des personnels et augmentation de la charge de travail, «jeunisme», culture du secret, manque de transparence dans les décisions, fluctuation incessante des critères de reconnaissance du travail, bureaucratie chronophage, logiciels inadaptés.

Les problèmes proviennent parfois du non-respect ou de la méconnaissance des règles de la fonction publique. Le SNCS-FSU demande que les directions des organismes veillent à ce que les responsables de structures (directeurs de laboratoire, directions régionales) respectent ces règles).

Les emplois précaires, la loi sur la mobilité<sup>4</sup> et notamment son article 7 qui doivent être abrogés, le morcellement du temps de travail, les fiches de temps que certains EPST veulent mettre en place, le travail scientifique de plus en plus quantifié (notations, indicateurs, bibliométrie) et non évalué, les projets de «caractérisation» du métier de la recherche et son encadrement par un «référentiel de compétences» sont autant de sources de souffrance au travail et une menace sur nos statuts. Le SNCS-FSU réaffirme que les personnels ne sont pas des «ressources» ni du matériel humain et ne doivent pas être traités comme tels. Le SNCS-FSU demande le retrait d'Agate, logiciel de gestion des «congrès».

Le SNCS-FSU récuse cette politique qui provoque de la souffrance au travail et de multiples conflits dans les laboratoires, pouvant aller jusqu'au harcèlement. Une loi punit ces agissements. Le SNCS-FSU soutiendra les personnels victimes de ces pratiques.

Le groupe de travail au sein du syndicat chargé de la lutte contre le harcèlement et la souffrance au travail s'est réuni en mars 2012. Il travaille en liaison avec le chantier «Travail et syndicalisme» de l'Institut de recherche de la FSU. Ce groupe de travail est chargé d'élaborer, en liaison avec les CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) des réponses qui rompent l'isolement des victimes de mal-être au travail et aussi l'isolement des représentants du personnel confrontés à ces situations, peut-être au travers de la mise en place d'un «observatoire» à condition que sa composition et ses prérogatives soient élaborées avec les personnels. Il devra identifier en amont les politiques conduisant à ces effets, en faire une analyse détaillée et pédagogique d'une part pour aider les personnels à déjouer les effets pervers des processus paradoxaux dont ils peuvent être victimes et d'autre part pour dénoncer et demander l'annulation des mesures qui en découlent (école de management, primes au mérite, évaluation bibliométrique, etc.). Il agira pour que, dans le cadre de la restitution de l'évaluation des unités de recherche, les sections du Comité national et les CSS s'expriment aussi sur l'organisation du travail. Ses actions devront être largement portées à la connaissance des personnels.

Pour se protéger d'éventuelles responsabilités, voire pénales, en cas de problèmes, les directions mettent en place divers dispositifs «parapluie» (suivis post évaluation au CNRS, suivis des chercheurs à l'Inria, fiche d'accompagnement des personnels IT en situations difficiles, mise en place de cellule de «soutien psychologique», etc.). Le SNCS-FSU doit veiller à ce que les CHSCT, les CAP et les instances scientifiques puissent exercer leur rôle quant au suivi des agents. Il doit dénoncer les procédures possiblement délatrices et dégradantes, et en demander le retrait.

Travailler sur le travail, discuter du travail collectivement, soigner le travail en amont plutôt que devoir soigner des personnes malades de leur travail, est un travail syndical sur lequel le SNCS-FSU doit s'appuyer.

## 3. Débuts de carrière, reconstitution

Le doctorat est une période courte de formation à la recherche par la recherche. À son issue le docteur est un chercheur confirmé. Pendant leur thèse, les doctorants ne doivent pas être utilisés comme des auxiliaires cantonnés à des tâches subalternes. Aujourd'hui, les doctorants sont aussi soumis à une pression accrue: rigidité de leur contrat doctoral et morcellement de leur temps de travail.

Le SNCS-FSU réaffirme que la durée d'une thèse est de trois ans et que la thèse doit être accompagnée d'un contrat de travail d'une durée équivalente. Si l'école doctorale accepte une année supplémentaire, cette prolongation doit être accompagnée d'un contrat de travail. Pour garantir un encadrement de qualité chaque chercheur ne pourra encadrer qu'un nombre limité de thésards. Le SNCS-FSU demande une augmentation significative du nombre de financements

4 Loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique

-- Lettre ouverte à M. XXX président de l'institut, 3 juin 2013

Plus jamais ça, entendez-vous!

Cri d'alarme des représentants du personnel vers la direction générale.

L'institut va mal. De nombreux agents soit le pressentent, soit le ressentent personnellement, soit l'observent auprès de leurs collègues, soit préfèrent préserver leur santé en se bouchant les oreilles. Des services désorganisés, un système d'information qui ne fonctionne pas bien, une pression à l'excellence, au chiffre. Les signes "objectifs": le nombre de départs: 11% des ITA en 2012, de nombreux membres de la direction générale. Les signes cachés ou niés: la surcharge de travail, les syndromes d'épuisement professionnel, la perte de la motivation au travail, les arrêts maladie pour dépression, et des tentatives de suicide, au moins deux depuis le 1er janvier 2013.

Nous demandons que soit arrêtée cette course à la communication vers l'extérieur à mille lieues du vécu des agents et cette soumission à une politique de compétition vide de sens. Que cessent ces appels systématiques à des cabinets extérieurs pour toutes sortes de réorganisations, conseils, management, coaching, communication, que soient privilégiés de vrais débats en interne. Que cessent l'individualisation du travail, la mise en concurrence des agents les uns par rapport aux autres, voire des services. Que l'on analyse vraiment l'impact sur les personnels des primes, des prix, et des évaluations sur objectifs. Ceci commence par une reconnaissance par la direction générale des problèmes soulevés par les organisations syndicales. Les nier, nier le poids des relations de travail, ne fait qu'aggraver le problème.

Notre institut vit grâce à la richesse de tous et pas la volonté de quelques-uns. Le monde de la recherche est soumis à d'énormes pressions. Pour autant, la direction devrait avoir le souci du bon travail, de protéger ses agents, leur offrir les meilleures conditions de travail possibles. Elle devrait faire remonter et entendre aux tutelles la réalité du fonctionnement de la recherche et le bien fondé d'un fonctionnement apaisé. Si l'institut reste aujourd'hui un tant soit peu attractif, c'est grâce à la qualité de ses services et de ses équipes de recherche, mais il ne faut pas que ce soit à n'importe quel prix, et surtout pas celui de la santé des agents.

Nous demandons d'urgence une entrevue au président de l'institut. Et aussi:

- que la direction entende enfin les appels de détresse des agents directement, ou relayés par les organisations syndicales, qu'elle les reconnaisse et qu'elle agisse;
- qu'elle ne stigmatise pas ou ne brime pas les agents qui lancent ces alertes;
- que soit ouvert un large et vrai débat sur les conditions de travail au sein de l'institut.

Nous disons à tous nos collègues qui se retrouvent dans ce constat qu'ils ne sont pas seuls, qu'ils peuvent nous contacter (\*), et surtout qu'ils n'hésitent pas à consulter les médecins du travail ou les assistantes sociales qui sont aussi à leur écoute.

Les sections des organisations syndicales.

(\*) La liste des représentants du personnel au comité national d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est disponible ici: XXX

Les noms des représentants dans les comités locaux HSCT sont disponibles sur les intranets des centres.

## Compte-rendu par les représentants du personnel de l'entrevue du 10 juin 2013 avec le président de l'institut

Cette réunion a été obtenue à la suite de la diffusion le 3 juin 2013 d'une lettre ouverte alertant sur le malaise des personnels à l'institut et sur des tentatives de suicides.

Étaient présents :

- pour la direction générale: (4 personnes)
- pour les représentants du personnel: (4 personnes)

**Nous avons demandé à la direction qu'elle entende les appels de détresse des agents**, qu'elle les reconnaisse et qu'elle agisse. Nous souhaitons vérifier que ces appels étaient bien entendus et reconnus et que nous faisons un constat partagé. Malheureusement, nous nous heurtons toujours à un mur !

En résumé, **le seul point reconnu par la direction générale est la fragilité des jeunes**, doctorants ou ingénieurs, **en situation de coupure familiale**. La direction considère que nos autres remarques sur les **ITA et les difficultés de tous ne sont pas "objectives scientifiquement"**. Les seules données "scientifiques" qu'elle reconnaît sont contenues dans le rapport chiffré que l'inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) avait établi en 2011 dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP). Ces chiffres montrent que **les services de l'institut ne sont pas assez performants** par rapport aux autres organismes de recherche, c'est ce qui a conduit la direction à des réorganisations de services. Le PDG admet néanmoins que **"la direction générale est consciente qu'il y a quelques personnes en difficulté et en situation de stress"**.

Pour la direction, le turn-over important que connaît l'institut ne traduit rien d'inquiétant. Il est seulement dû à des agents d'autres organismes qui y retournent en fin de détachement, des choix personnels d'évolution de carrière ou familiaux. Le turn-over n'est en revanche pas assez important parmi les chercheurs. À propos de la surcharge de travail, les exemples que nous avons cités, de manque de postes ou de difficultés dues à la désorganisation, la direction estime qu'il s'agit de "ressenti" et pas d'une réalité...

Le DRH a signalé toutefois que **la direction a décidé de mettre en place en 2014 un "baromètre du moral des agents"**.

Nous avons évoqué l'**ambiance de chape de plomb** au sein de l'institut, la peur des agents de s'exprimer librement auprès de leurs collègues ou de leur hiérarchie. La direction générale s'élève contre cette remarque totalement injustifiée car ils ont le sentiment de discuter tout à fait librement avec le personnel lors de leurs passages dans les centres. Par ailleurs, le président assure que chaque agent peut lui écrire de manière tout à fait confidentielle s'il le souhaite (sic) !

**Nous ne pouvons accepter ce déni.**

Nous regrettons que la direction continue de fonctionner dans le secret et d'utiliser le **silence comme méthode de management**.

Des groupes de travail sont soumis au secret, tel celui qui a travaillé sur la **réorganisation de l'information scientifique et technique (IST)**, alors que l'IST est au coeur du travail de recherche et devrait être discutée entre documentalistes et chercheurs.

Les mises en place d'organigrammes cibles pour les réorganisations sont régulièrement faites sans consulter les personnes.

Si tout va bien, pourquoi alors les instances nationales ou locales mettent-elles en place les référents chercheurs, pourquoi financer des cabinets de psychologues, pourquoi créer un groupe de travail national sur les risques psycho-sociaux, pourquoi un baromètre du moral ?

Devant le décalage entre ce déni de la direction et les témoignages nombreux que nous recevons et avons reçus suite à la lettre ouverte du 3 juin 2013, **nous vous invitons à continuer à nous faire part de vos témoignages ou soutiens**. Précisez-nous si nous pouvons les publier ou en faire état (anonymement dans tous les cas).

N'hésitez pas non plus à faire état de vos difficultés au travail auprès des médecins du travail ou des assistantes sociales dont les alertes (préservant votre anonymat) peuvent avoir du poids auprès de la direction.

Nous avons demandé à la direction de l'institut de partager notre constat des problèmes de l'institut, afin de pouvoir travailler à inverser cette situation. Cela n'a pas été le cas.

Pourtant nous pensons que **cette situation n'est pas irréversible** et qu'ensemble nous pouvons **agir afin que de bonnes conditions de travail redeviennent une réalité pour tous**.

Mais pour cela il faut une volonté de la direction. Faudra-t-il que nous portions la situation devant le ministère ou la presse pour être entendus ?

# Souffrance, plaisir et organisation du travail de la recherche scientifique

**Dans le travail de la recherche, il est question des résultats de la production scientifique mais aussi du rapport subjectif au travail d'hommes et de femmes particulièrement investis. Faire à la demande de la direction et de la DRH du CNRS, une intervention en clinique du travail analyse comment – avec le déplacement des valeurs et des pratiques de recherche – le CNRS est lui aussi touché par le problème de la souffrance au travail.**

Marc Guyon, chercheur au Centre de recherche sur le travail et le développement, équipe psychodynamique du travail et de l'action. Conservatoire national des arts et métiers

Depuis une trentaine d'années la clinique du travail accumule des connaissances sur l'activité de travail et le rapport subjectif au travail dans des situations ordinaires. Notamment, l'équipe de Christophe Dejours, qui a fondé la psycho dynamique du travail<sup>1</sup>, s'intéresse à l'énigme de ce rapport au travail. En effet les situations restent imprévisibles ce qui implique que le travail effectivement réalisé n'est jamais strictement conforme au travail prescrit. Par exemple, dans le cas du travail de la recherche, « publier » est une prescription. Ainsi le professionnel, même aguerri, rencontre l'échec. C'est ce que l'on désigne par la résistance du réel du travail, qui échappe à toute description scientifique et technique a priori.

Pour faire face à cela, il doit s'investir subjectivement et mobiliser une forme d'intelligence pratique qui est à la base de l'intuition. La rencontre de l'échec met à mal le rapport subjectif au travail, ce qui nécessite que le professionnel doive se défendre subjectivement contre cet inconfort lié à la résistance du réel du travail. L'un des principaux résultats de la psycho dynamique du travail est d'avoir mis à jour des stratégies défensives proprement professionnelles, produites par les collectifs de travail, pour pouvoir continuer à travailler, s'investir, en dépit de cet inconfort.

Dans la plupart des situations de travail, le professionnel sait se montrer créatif pour résoudre ses difficultés. Il fait alors l'expérience de nouvelles compétences, de nouvelles sensibilités et de plaisir, tandis que la reconnaissance de son travail par les autres professionnels peut être rapatriée pour affermir son identité professionnelle et personnelle. C'est la thèse de la centralité du travail qui fait le lien entre activité, travail, reconnaissance et santé. Comme l'écrit C. Dejours, « *travailler n'est pas seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même* »<sup>1</sup>. C'est pourquoi dans le travail de la recherche, il ne peut pas être uniquement question des résultats

de la production scientifique, par exemple les publications et les brevets, car il y a aussi la « production » d'hommes et de femmes, qui faisant l'expérience de nouvelles sensibilités, se transforment subjectivement dans leur travail.

Une intervention en clinique du travail, à la demande de la Direction et de la DRH du CNRS<sup>2</sup>, récemment menée par deux équipes de cliniciens-chercheurs<sup>3</sup> du Centre de recherche, travail et développement du CNAM, avait pour objectif de mieux comprendre comment la souffrance psychologique pouvait apparaître au sein des laboratoires, puis de mettre en place des espaces d'appropriation au sein des différentes instances du CNRS et de mises en débat de ces travaux par la Direction et la DRH de cet établissement ainsi que par le Comité national de la recherche scientifique. Ces différentes phases devraient être indexées au rapport subjectif au travail en repartant des descriptions des pratiques professionnelles concrètes, et pas seulement de la prescription ou de la description abstraite des activités. Cette étude évolutive a pris forme dans un contexte de réflexions de long terme sur les métiers de la recherche et leur évolution, sur les conditions de vie du travail de la recherche scientifique et sur la prévention des risques psychosociaux.

## Spécificités du travail de chercheur et évolutions de son organisation

Ces travaux montrent que les situations sont très diverses selon les domaines de recherche et les métiers eux-mêmes. Une difficulté majeure rencontrée régulièrement dans le travail des chercheurs réside dans leur rapport à l'objectivité qui conditionne pour partie la question de l'évaluation, bien sûr, mais également de la reconnaissance. Bien souvent, les chercheurs ne sont pas prêts à contester les outils qui servent à l'évaluation de leurs travaux alors qu'ils sont pour certains très sceptiques quand à la pertinence

de ces outils. Ce rapport à l'objectivité explique également qu'il soit difficile d'aborder les questions de subjectivité et de souffrance au travail, et peut-être aussi de plaisir au travail. Bien évidemment il y a des raisons objectives à la souffrance psychologique, mais il n'empêche que la souffrance est subjectivement vécue ! Cette difficulté s'ajoute à la conscience que les chercheurs statutaires ont d'être privilégiés au regard de la situation de l'emploi en France.

Lorsqu'un docteur accède enfin à un poste de chercheur, il y entre avec une certaine logique professionnelle et une vision du « bon chercheur » qui sacrifie sa vie à ses travaux de recherche, qui s'y consacre entièrement, nuit et jour. Mais les contraintes organisationnelles issues des dispositifs d'évaluation — de leur systématisation et de la complexité produite — transforment le métier. Le déplacement des valeurs et des pratiques qui s'opère au profit des tâches d'administration et de promotion de la recherche, à mesure que les carrières évoluent, est source de souffrance pour certains.

Les règles mises en place sont souvent contradictoires et la mise en commun des travaux est plutôt subie que voulue par les chercheurs. La coopération n'est souvent qu'un discours de façade. La réalité quotidienne du chercheur est davantage une lutte pour la survie individuelle où la « concurrence apparaît comme le revers du discours d'excellence ». Les dispositifs d'évaluation amplifieraient cette mise en concurrence au détriment de la coopération ce qui aurait parfois pour effet de réduire fortement la sociabilité dans les laboratoires.

« L'obsession de l'évaluation et tout ce que cela implique en tant que travail en concurrence du travail de la recherche pourraient expliquer en grande partie le mal-être ressenti dans les collectifs de recherche. Cette obsession prend ses racines dans les transformations des contraintes de travail, de la nature du travail et de l'utilité du travail. [...] »

Le chercheur apparaît finalement comme un stratège à la recherche des éléments lui permettant d'obtenir les moyens de travailler et de faire travailler les autres. En contrepoint, l'affaiblissement des collectifs de recherche peut contribuer à l'affaiblissement des défenses psychologiques que ces collectifs produisent ».

Bien qu'en dehors du périmètre de cette étude, il apparaît que les personnels techniques et administratifs (ITA) rencontrent des difficultés qui leur sont propres et ceux qui ne sont pas rattachés à un laboratoire sont souvent moins protégés que ceux qui peuvent bénéficier de la proximité des chercheurs.

Dans cette organisation complexe, le rôle des directeurs d'unité de recherche (DU) n'est pas toujours très clair. Perçus très négativement par les personnels qu'ils encadrent, ils doivent pourtant faire appliquer des politiques et s'adapter à la multiplicité des demandes.

Le CNRS aussi est touché par le problème de la souffrance au travail, et même si quelques méfiances ont d'abord été rencontrées par l'équipe de cliniciens-chercheurs, les personnels interrogés ont dans l'ensemble finalement bien accueilli le fait que le CNRS s'intéresse aux hommes et aux femmes. ■



Les Temps modernes, Charlie Chaplin (1936)

[1] Dejours, C. (2008/1980). *Travail, usure, mentale*. Bayard

[2] *Journal du CNRS*, sept.-oct. 2011

[3] Demaegd, C., Gernet, I., Guyon, M. (2012). *Étude qualitative des relations entre souffrance, plaisir et organisation du travail de la recherche scientifique au CNRS*. Rapport interne. CNRS

# Santé au travail, une activité « cœur de métier » de la recherche scientifique !

La santé est une construction dont certaines ressources dépendent des autres à travers les enjeux – psychiques, sociaux, économiques – du travail<sup>2</sup>. La montée en puissance de la « santé au travail » comme problématique sociétale questionne l’incapacité à rendre compte du travail dans les modèles utilisés pour organiser et évaluer l’activité professionnelle. Pour les chercheurs, cette problématique n’est pas nouvelle mais elle reste largement sous-estimée alors même qu’elle leur donne une responsabilité particulière puisque ces modèles sont élaborés à partir de leurs travaux de scientifiques.

**Marc Guyon<sup>1</sup>**

Chercheur associé  
au Centre de recherche sur le travail  
et le développement, Conservatoire  
national des arts et métiers

Plus encore que d’autres concepts liés à la santé, celui de santé psychologique au travail échappe aux efforts de catégorisation. Elle est prise en charge par des courants de recherche antagonistes à partir d’épistémologies différentes. Nous nous limitons ici aux deux approches qui polarisent le débat : l’approche par le stress inspirée de la psychologie comportementale et de la psychologie cognitive associée à une attitude gestionnaire orientée vers la prévention du stress ; l’approche par la dialectique « souffrance / plaisir » inspirée d’une anthropologie psychanalytique associée à une analyse critique des rapports sociaux orientée vers la mise en débat de l’organisation du travail. La première approche vise à éviter les risques psychosociaux, identifiés au préalable dans un milieu de travail, en minimisant les facteurs qui les sous-tendent. La santé passe alors par la préservation des capacités d’adaptation pour

faire face (*coping*) aux contraintes du travail sans en aborder les dimensions politiques. La seconde approche établit « une psychologie clinique du travail des profondeurs » pour aller au-delà des capacités adaptatives de l’homme. La santé se construit dès lors à partir de stratégies défensives, de pratiques professionnelles articulées à des régulations, et de capa-

ités subversives (créatives) sans faire l’économie des dimensions politiques du travail. La santé, mise en danger quand on s’accepte comme passif dans une situation, est expérience de production de vie (subjective) humaine.

Les recherches sur la santé au travail ont d’abord considéré les caractéristiques individuelles

## Santé au travail : de quoi parle-t-on ?

La santé au travail n’est pas la santé telle qu’on l’entend usuellement, à savoir l’absence de maladie ou encore *un état complet de bien-être physique, mental et social*. En rupture avec l’approche historique, la santé au travail se définit à partir d’une approche clinique de l’homme au travail, la définition de la pathologie est seconde. Si, à partir de Canguilhem<sup>\*\*</sup>, « *je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l’existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leurs viendraient pas sans moi* », la santé au travail n’est pas un état, mais une construction active (pour l’activité de travail), créative (production de nouveauté) et singulière (expression de l’universel humain). Elle est aussi équilibre précaire et production subjective.

\* Préambule à la Constitution de l’Organisation mondiale de la santé, tel qu’adopté par la Conférence internationale sur la santé, New York, 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États (Actes officiels de l’Organisation mondiale de la Santé, n° 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

\*\* Canguilhem, G. (2013). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF.

<sup>1</sup> guyon.marc@free.fr

<sup>2</sup> Marc Guyon, *Souffrance, plaisir et organisation du travail de la recherche scientifique*, VRS 396, 4/2014, pp 16 et 17.



des travailleurs et/ou les incidences psychopathologiques de leurs conditions de travail. Puis la pathologie a été articulée à l'histoire singulière du sujet et au franchissement d'un seuil de désadaptation aux normes de travail. Si ces approches échouèrent à établir pour la santé psychologique des maladies professionnelles, elles ont montré l'ambiguïté des questions de santé au travail : les troubles découlent de déterminations complexes ; la pathologie signe aussi la défaillance des médiations collectives ; elle se profile si le sujet perd ses possibilités d'action.

Mais cela ne suffit pas, encore faut-il s'interroger sur le travail. C'est un lieu de tensions que la responsabilité collective permet de résoudre et où l'homme peut s'appuyer sur des mécanismes de défense (ou régulation de l'activité) comme la fatigue. Mais il garde le choix d'écouter ou d'ignorer sa fatigue. La subjectivité individuelle perçoit *via* la relation inscrite dans le corps entre une situation de travail vécue et une

pathologie qui se déclenche. Il n'y a aucun sens à séparer les causes endogènes de la pathologie de ses causes exogènes.

Pour aller plus loin dans la compréhension de la santé au travail, il faut invalider les hypothèses implicites qui éludent l'importance de la vie humaine subjective et ses médiations entre la santé et la situation de travail. Qui n'est pas rentré chez soi « rempli » de préoccupations du travail pour faire l'expérience de l'apaisement d'avoir « trouvé » la solution au petit matin ?

Mais de quel travail parle-t-on ? Le travail prescrit, du fait des irrégularités des situations dans lesquelles il s'exerce, diffère toujours du travail réel. Cette différence est identifiable à partir de l'inconfort de l'échec des procédures. Le travail peut ainsi déboucher sur une souffrance pathogène - mais aussi sur du plaisir - ou être pris en charge par les stratégies défensives... Il est au départ de l'intelligence à mobiliser pour persévérer dans cet inconfort, une intelli-

gence qui repose sur l'intuition et non sur la résolution de problèmes car il n'y a pas de « mode d'emploi ». Si cela peut être une occasion de faire l'expérience de nouvelles habiletés et d'éprouver du plaisir, encore faut-il qu'existent les conditions collectives de la reconnaissance de son travail pour en tirer bénéfice, consolider son identité professionnelle et personnelle, en bref renforcer l'armature de sa santé.

La santé psychologique révèle des vulnérabilités ignorées quand on a le sentiment d'être en bonne santé : mais toute modification d'un facteur apparemment isolé peut transformer cet équilibre.

Aujourd'hui, la santé au travail n'est plus exclusivement du ressort des spécialistes des pathologies professionnelles et de la prévention des risques, mais elle concerne tous les acteurs qui produisent l'organisation du travail : ceux qui la fabriquent, la pilotent ou la managent mais aussi ceux qui y participent.



La manière dont le handicap est construit sur un *a priori* d'inaptitude de la personne – alors même que l'inaptitude est toujours relative à une situation – éclaire la mécanique du repérage des individus dits vulnérables : il s'agit de les protéger et de protéger l'organisation du travail, en les renvoyant à leurs responsabilités individuelles et à des professionnels de santé. Comment interroger l'organisation du travail et les processus collectifs qui le sous-tendent si l'on déclare les vulnérabilités psychiques comme caractéristiques psychiques personnelles ?

### **LES MÉTIERS DE LA RECHERCHE : DES CONDITIONS MATÉRIELLES ET ORGANISATIONNELLES DE TRAVAIL DIFFICILES !**

Une réflexion sur la santé au travail dans le secteur de la recherche scientifique rencontre l'actualité des multiples réformes qui ont contribué à en modifier l'organisation du travail à partir du cadre réglementaire politique et administratif, du cadre institutionnel des universités et établissements de recherche, des nouveaux dispositifs d'évaluation et de financement... Les transformations d'organisation du travail issues des politiques publiques de recherche et d'enseignement supérieur ont des effets qui déplacent les relations subjectives de travail des professionnels et leurs savoir-faire et qui sont potentiellement anxiogènes. Pour prendre un peu de profondeur historique, les transformations du système d'enseignement supérieur et de recherche peuvent être discutées dans le contexte de la massification du système, de la précarisation subjective et objective des acteurs, de la paupérisation des professionnels et de la dépréciation du métier, de l'in-

Au quotidien, les règles d'évaluation du travail scientifique, le « narcissisme des petites différences », favorisent la segmentation, la méconnaissance réciproque, quand ce n'est pas la disqualification. Or, bénéficiaire d'une identité professionnelle, être reconnu par les pairs, c'est aussi bénéficiaire de protection dans une activité de travail dont nous ne pouvons plus ignorer qu'elle est exigeante pour la subjectivité.

ternationalisation et de l'intensification de la concurrence, de la marchandisation et de l'« utilitarisation » de la science...

Cette situation est à rapprocher de celle que décrivait, en 1919, Max Weber, un des pères de la sociologie, avec une modernité remarquable concernant la profession et la vocation de savant<sup>3</sup>. M. Weber notait que, lorsqu'il mettait en garde les étudiants devant l'étendue des sacrifices qui étaient demandés aux assistants (les apprentis savants) allemands, leur réponse tournait invariablement autour de la vocation. Mais, observait-il, la vocation n'empêchait pas que les sacrifices demandés aient des conséquences importantes sur la vie intérieure des assistants et des professeurs. La souffrance y était très importante !

Les métiers de l'ESR présentent des dangers liés à la reconnaissance des contributions personnelles et collectives à l'édification des connaissances. Le sociologue Robert King Merton<sup>4</sup> a montré que, si l'originalité est une valeur centrale de la recherche scien-

tifique, alors la culture professionnelle scientifique est effectivement anxiogène. Il illustre ces enjeux en rappelant comment le physicien John James Waterston, après le rejet de son papier devenu classique sur la « vitesse moléculaire » et le fondateur de la génétique, Gregor Mendel, désappointé par le manque de reconnaissance de ses papiers historiques sur l'hérédité, ont choisi de renoncer à leurs carrières scientifiques. Tourmenté par le refus de se voir attribué la paternité du principe de conservation de l'énergie, Julius Robert von Mayer a tenté de se suicider, avec pour résultat des fractures et l'internement dans un asile.

### **LA RESPONSABILITÉ PARTICULIÈRE DES CHERCHEURS VIS-À-VIS DE LA CONSTRUCTION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL**

A un siècle d'écart de M. Weber, nous pouvons avancer la santé au travail comme un opérateur d'intelligence des transformations organisationnelles et de leurs incidences. A la demande de la direction du CNRS<sup>5</sup>, nous avons réalisé une investigation clinique du travail de chercheurs pour évaluer, dans le cadre du plan de prévention des risques psychosociaux du CNRS, comment la souffrance psychique pouvait arriver dans les laboratoires de recherche publique.

Les règles d'attribution de la reconnaissance semblent renforcer le caractère compétitif d'une profession qui n'en avait pas besoin. Cette exacerbation de la compétition se développe au détriment des espaces et des temps de coopération pourtant nécessaires

<sup>3</sup> Weber, M. (2012/1919). *Le savant et le politique*. Paris : La découverte.

<sup>4</sup> Merton, R. K. (1957). *Priorities in Scientific Discovery*. *American Sociological Review*, vol. 22, n° 6, 635-659.

<sup>5</sup> VRS n°396 et journal du CNRS, sept.-oct. 2011.



Cette exacerbation de la compétition se développe au détriment des espaces et des temps de coopération pourtant nécessaires pour la confrontation des idées.

pour la confrontation des idées. Même si cela doit être modulé selon les situations particulières, les disciplines, les environnements de travail, ... le chercheur a des raisons d'être préoccupé par les dispositifs d'évaluation alors que la reconnaissance sociale de sa profession semble décliner. De nouvelles règles exogènes s'ajoutent aux règles précédentes et infléchissent pour partie les règles de métier des communautés. L'intensification du travail, qui recouvre de nouveaux régimes de mise en concurrence, est intriquée à un déplacement de la profession. Le travail du savant n'est plus de tenir le grand écart entre le travail de recherche et le travail d'enseignement. Il devient un travail administratif et commercial, un travail gestionnaire dont la dimension stratégique devient prépondérante.

Cette situation est à rapprocher des travaux qui rendent compte des nouvelles méthodes de management des organisations du travail déployées dans les grandes entreprises, diffusées par des réseaux de consultants, instrumentées par des techniques qui trouvent leurs bases théoriques

dans la recherche de l'optimisation de la performance et de l'efficacité. Le *New Public Management* se traduit par la diffusion de ces nouvelles pratiques de gouvernement des hommes et des femmes du secteur privé des grandes entreprises vers le secteur public. Ces pratiques gestionnaires ont été conçues à partir de travaux réalisés dans le secteur de la recherche scientifique. Les chercheurs ont une responsabilité par rapport aux méthodes de management qui sont utilisées dans la société marchande, car elles sont légitimées par la recherche scientifique et par rapport aux méthodes qui sont utilisées pour le secteur de la recherche. Ce qui est mystérieux, ce n'est pas tant que ces méthodes soient appliquées au secteur de la recherche mais que ces méthodes ne respectent pas ce qui semble un préalable incontournable : les organisations de travail sont des communautés humaines. La performance des communautés de travail doit être pensée pour produire de la santé et pas seulement des profits.

Un début de réponse peut être apporté en notant que la production d'objectivité est un élément

remarquable de notre profession. Le travail de production d'objectivité est un travail fastidieux qui nécessite rigueur, méthode et stratégie. Mais il nécessite aussi intuition, créativité et capacité de subversion. La conception, encore aujourd'hui majoritaire, de l'objectivité comme « effacement de la subjectivité », la systématisation de la compétition et la survalorisation de la rationalité stratégique étouffent les ressources et les productions du rapport subjectif de travail. La responsabilité des chercheurs vis-

à-vis de leur métier est double car ces ressources « subjectives » sont sous-estimées. Elles sont non seulement essentielles pour la capacité de créativité des chercheurs, mais aussi pour leur santé au travail. Dans les métiers où la créativité est prescrite, être créatif ou original ne va pas de soi face à ce qui apparaît comme la prescription de quelque chose d'imprescriptible, voire une double contrainte au fur et à mesure que se développent des méthodes de recherche plus sophistiquées et une exigence de conformité plus pesante. L'excellence est plus proche du conformisme que de la créativité ou de l'originalité. Pour être créatif, il faut subvertir, c'est-à-dire dépasser la norme habituelle, créer du milieu, produire de la vie subjective humaine...

Penser la santé au travail est en réalité penser une activité au cœur du métier de chercheur, un métier qui ne saurait être celui de gestionnaire stratège en recherche. Mais c'est une activité qui reste aujourd'hui encore méconnue des chercheurs eux-mêmes !