

RAPPORT D'INTERVENTION

Adhérents : CDC PERSONNEL FONCTIONNAIRE / CDC PERSONNEL DROIT PRIVE

N° : 6830 / 884

Site d'intervention : Direction Régionale Océan Indien – Saint-Denis

Médecin référent : Dr Béatrice LAPOINTE jusqu'au 31/12/2020 – remplaçant
non connu à la date du rapport.

IPRP auteur du rapport : Patrick AGBATÉ

Date du rapport : 12/03/2021

1. CONTEXTE ET OBJECTIF

Contexte de la proposition d'une démarche diagnostique

Au cours du dernier semestre 2019 et du premier semestre 2020, plusieurs agents de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), en poste à la Direction régionale de l'océan Indien (DROCIN), se sont adressés au médecin du travail pour évoquer leur situation professionnelle. Compte tenu des éléments rapportés ainsi que des arrêts de travail répertoriés, le médecin a considéré que les agents en question vivaient une situation de travail qui les exposait à des risques significatifs pour leur santé physique et mentale.

Dès lors, et conformément à ses missions, le médecin a jugé nécessaire d'exercer son droit d'alerte le 23/07/2020, en sollicitant un rendez-vous avec le dirigeant local de la CDC, en l'occurrence la directrice régionale, afin d'évoquer les questions qui avaient été soulevées par certains agents et qui pouvaient constituer des sources de risques pour la santé au travail.

La réunion demandée a finalement eu lieu le 11/08/2020 en présence, outre de la directrice régionale et du médecin du travail, du directeur administratif et financier (DAF) de la DROCIN et de l'intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP) référent sur les risques psychosociaux (RPS) au sein du service de santé au travail (SST) INTERMÉTRA.

Au cours de cette réunion, et après que le médecin a évoqué la situation au sein de la DROCIN à partir de certaines situations individuelles dont il avait été saisi, la proposition de réaliser un diagnostic situationnel a été soumise aux dirigeants par l'IPRP dans le but d'identifier d'éventuels facteurs de risque de l'environnement de travail. Après avoir précisé sa proposition lors d'échanges ultérieurs, et tout en ayant pris soin d'en informer la CSSCT (commission santé, sécurité et conditions de travail) des directions régionales de la CDC, l'IPRP a pris acte, le 10/11/2020, de la validation par la directrice régionale du principe d'une intervention diagnostique après que les modalités de son déroulement avaient été précisées.

Légitimité de la proposition

Compte tenu des missions réglementaires du médecin du travail, celui en charge de la DROCIN a fait un usage légitime de son droit d'alerte au vu de son appréciation de la situation de travail à partir des signalements qui avaient été faits. Aussi, le recours à un IPRP du SST pour élucider la situation de travail en question, dans une perspective de protection de la santé physique et mentale des agents, apparaissait comme fondé.

Finalité de la démarche

L'intervention a explicitement été présentée par l'IPRP comme n'ayant pas vocation à collecter exhaustivement des témoignages et des éléments dans un but qui aurait été d'arbitrer entre différentes interprétations de la situation, d'établir d'éventuelles responsabilités personnelles ou de traiter de situations individuelles. Ainsi la démarche a-t-elle toujours eu comme premier objectif de présenter, sur la situation en question, une analyse de l'organisation du travail envisagée du point de vue de ses caractéristiques en termes de RPS. Dans une seconde perspective, il devait s'agir d'établir des préconisations susceptibles de permettre à la directrice régionale, et plus largement à la direction du réseau des directions régionales de la CDC, d'assumer son obligation de sécurité de résultat par des actions de nature à « assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs », par référence à l'article L4121-1 du Code du travail, lequel article s'applique, après transposition, à la fonction publique d'Etat.

2. L'ENTITÉ

En tant que direction régionale, la DROCIN est une entité autonome du point de vue de ses activités (bancaires, investissements, prêts) et possède donc à ce titre la capacité d'élaborer localement ses stratégies d'action et de développement. En revanche, n'ayant pas le statut d'établissement à part entière, la DROCIN jouit d'une autonomie très limitée en ce qui concerne les fonctions support, en particulier la gestion des ressources humaines (GRH). Dès lors, elle se trouve soumise à des arbitrages largement centralisés pour organiser les conditions de son fonctionnement.

Au 01/12/2020, la DROCIN regroupait 20 agents, dont 14 fonctionnaires et 6 de droit privé. Par ailleurs, parmi ces 20 agents, 12 étaient cadres.

A la même date, la ventilation en termes de postes et d'effectifs se présentait de la façon suivante :

- 1 directrice régionale ;
- 4 directeurs ;
- 1 assistante de direction ;
- 1 agent d'accueil/assistante de communication ;
- 6 chargés de développement territorial (CDT) ;
- 3 chargées de relation clientèle (CRC) ;
- 1 analyste financière/risque ;
- 1 gestionnaire d'actifs et des participations ;
- 1 chargée du contrôle interne ;
- 1 chargée de moyens généraux.

En 2019, un projet de transformation de la structure organisationnelle des directions régionales avait été élaboré à l'échelon national. Cependant, alors que sa mise en œuvre était achevée en 2020 dans les autres directions régionales, celle concernant la DROCIN se trouvait régulièrement différée. Finalement, la transformation en question semblerait devoir devenir effective dans le courant du premier semestre 2021.

3. MÉTHODE DE DIAGNOSTIC

La démarche

Après s'être fait préciser certains éléments de contexte lors de la réunion du 11/08 (cf. paragr. 1), l'IPRP a présenté, le même jour à la directrice régionale, et dans les jours qui ont suivi à la CSSCT, une démarche susceptible d'être mise en œuvre. Celle-ci devait consister en 3 phases :

- Phase 1 : analyse du travail sur site (par recueil informel, directement auprès des agents, d'informations relatives au travail, son contenu, ses modalités et son contexte de réalisation) ;
- Phase 2 : réalisation d'entretiens individuels avec tous les agents volontaires (perspectives de recueil de données concernant le vécu du travail) ;
- Phase 3 : rédaction d'un rapport diagnostique prévu pour donner lieu à restitution dans le cadre d'une instance à définir mais devant nécessairement s'inscrire dans le champ du dialogue social (perspective de diagnostic situationnel et de discussion paritaire en vue d'engager des actions relevant de la prévention des RPS).

La réorganisation de la DROCIN étant imminente (cf. paragr. 1), la question du positionnement de l'intervention et de l'exploitation de ses conclusions, au regard de la transformation à venir, a probablement été un frein au démarrage effectif de la démarche. Comme par ailleurs étaient apparues de fortes incertitudes générées par l'épidémie de la Covid-19, lesquelles se voyaient accentuées par les mesures sanitaires officielles qui étaient entrées en vigueur, la démarche proposée n'a pas trouvé un terrain favorable pour une mise en œuvre rapide. En particulier, la possibilité offerte aux agents de la DROCIN de recourir au TOD (travail occasionnel à distance) constituait de fait une contrainte forte pour déployer la démarche diagnostique telle que prévue.

Finalement, le démarrage opérationnel de la démarche a eu lieu le 07/12/2020 mais le choix a été fait, pour des raisons pratiques tenant aux contraintes évoquées plus haut, d'invertir les phases 1 (analyse du travail) et 2 (entretiens individuels).

Dans le cadre de la phase d'entretiens, les 20 agents (cf. paragr. 2) auront été rencontrés individuellement en face-à-face soit dans les locaux de la DROCIN, soit au centre médical siège du SST. La phase d'analyse du travail qui a suivi a donné lieu à 2 demi-journées de présence de l'intervenant sur site.

Le 17/02/2021, les deux phases étaient achevées.

Représentativité

La question de la représentativité d'un échantillon de personnes faisant l'objet d'une enquête de santé au travail est une question pertinente dans une perspective épidémiologique. En effet, il s'agit dans une telle approche de pouvoir généraliser à l'ensemble d'une population des résultats observés uniquement sur un sous-ensemble. La validité métrique des données constitue alors une préoccupation rendue nécessaire par les règles statistiques établies.

Dans le cas qui nous occupe, l'intervention s'inscrivait dans une optique de prévention. Dans une telle perspective, le repérage éventuel de quelques cas d'atteinte à la santé suffisait à

rendre pertinentes une analyse causale ainsi que les éventuelles mesures de protection qui en découleraient.

Dès lors, le fait que seuls quelques agents aient été repérés par le médecin du travail comme présentant des symptômes d'exposition à des RPS ne saurait constituer une limite à l'attention qui devait être portée à ces cas, et donc à la légitimité de la démarche diagnostique.

Tenant compte par ailleurs d'une représentativité maximale du groupe des agents ayant été interviewés (20 sur 20), les conclusions auxquelles aboutiraient la démarche pouvaient en toute logique prétendre concerner l'ensemble de la DROCIN et de ses membres.

Modalités

- Tous les principes et règles (confidentialité stricte des entretiens, accès libre aux lieux de travail pour l'intervenant, etc.) soumis à la direction régionale ainsi qu'à la CSSCT ont été respectés au cours de la démarche.
- Les entretiens individuels ont été réalisés en suivant une fiche d'entretien qui soumettait chaque agent interviewé à une suite de questions semi-ouvertes prédéfinies. Seuls les éléments possédant un réel intérêt relativement à l'objet de la démarche ont été consignés sur la fiche.
- Les fiches d'entretien ayant servi au recueil des données sont restées en possession exclusive de l'IPRP ayant conduit l'intervention et ne pourront donner lieu à aucune exploitation hors du cadre restreint du SST. L'anonymat des déclarations des personnes interrogées est en particulier garanti vis-à-vis des instances dirigeantes de la CDC.

4. ANALYSE DES DONNÉES

Avertissement

Dans une perspective de prévention, la présente analyse se focalise par principe sur les aspects qualifiables de dysfonctionnels ou de tendanciellement négatifs relativement à la situation de travail. Un effet de distorsion pourrait donc apparaître par le fait même que les aspects non dysfonctionnels ou positifs ne se trouvent pas évoqués puisque ne justifiant, par définition, aucune action corrective. Aussi, toute lecture délibérément univoque de la présente analyse apparaîtrait comme partielle et donc déséquilibrée.

A. L'analyse des propos recueillis auprès des agents au cours des entretiens individuels fait apparaître :

- Une situation professionnelle de difficulté, de mal-être voire de souffrance vécue par plusieurs agents ;
- Des rapports sociaux au sein de la DROCIN considérés comme dégradés mais donnant lieu à des interprétations causales très différenciées suivant les agents ;
- Un sentiment d'incertitude concernant l'évolution prochaine de la DROCIN, unanimement éprouvé mais géré de façon très différenciée suivant les agents ;
- Des éléments propres à l'institution Caisse des dépôts perçus par certains agents comme constituant la cause majeure de la situation professionnelle dégradée qu'ils considèrent vivre.

Sur une situation professionnelle de difficulté, de mal-être voire de souffrance vécue par plusieurs agents

Plusieurs agents, numériquement minoritaires, font état de troubles de la santé plus ou moins chroniques qui découleraient de leur situation professionnelle. Ces mêmes agents déclarent avoir été amenés à consulter leur médecin traitant à plusieurs reprises, situation qui aurait conduit à des arrêts de travail ainsi qu'à des indications de prises en charge médicales et/ou psychologiques spécifiques et parfois durables.

Certains membres de la ligne managériale disent pour leur part être affectés par les mises en cause personnelles et récurrentes qui les viseraient.

Sur des rapports sociaux au sein de la DROCIN considérés comme dégradés mais donnant lieu à des interprétations causales très différenciées suivant les agents

Les données recueillies auprès des agents font apparaître qu'une majorité d'entre eux considèrent que les relations entre les personnes au sein de la DROCIN se seraient détériorées ces dernières années. Cependant, des causes différentes voire contradictoires sont avancées pour expliquer le phénomène. Ainsi sont cités : le comportement de certains dirigeants locaux, le comportement de certains agents opérationnels locaux ou encore une GRH qui aurait favorisé des logiques d'opposition catégorielles (agents fonctionnaires/agents contractuels, cadres/non cadres, agents en mobilité/agents recrutés localement ou encore agents hommes/agents femmes).

Sur un sentiment d'incertitude concernant l'évolution prochaine de la DROCIN, unanimement ressenti mais géré de façon très différenciée suivant les agents

La réorganisation de la DROCIN, annoncée depuis de nombreux mois mais sans cesse différée, est vécue comme une incertitude latente qui empêche les agents de se projeter dans l'avenir. Cependant, alors que certains vivent cette situation avec un certain fatalisme et sans crainte particulière, d'autres y voient une réelle menace pour leur avenir professionnel et donc comme une source chronique de préoccupation mentale qui génère de l'inconfort.

Sur des éléments propres à l'institution Caisse des dépôts perçus par certains agents comme constituant la cause majeure de la situation professionnelle dégradée qu'ils considèrent vivre

La Caisse des dépôts, en tant qu'institution publique à laquelle est attachée une histoire, suscite chez un certain nombre d'agents des attentes voire même des exigences perçues comme légitimes. En particulier, les questions touchant aux modalités d'évolution des carrières et aux recrutements font naître, pour certains agents, des sentiments exacerbés de frustration et d'injustice. Dès lors, la conviction de ces agents que les procédures établies en la matière ne seraient pas respectées constitue un point de fixation majeur à l'origine d'un fort ressentiment professionnel.

B. L'analyse des données recueillies au cours des sessions d'analyse du travail réalisées sur site fait apparaître :

- Des éléments organisationnels particuliers considérés par certains agents comme étant à l'origine de dysfonctionnements opérationnels ;
- Des aspects matériels ou administratifs considérés par certains agents comme ayant un impact défavorable sur la réalisation des tâches inhérentes à leur poste.

Sur des éléments organisationnels particuliers considérés par certains agents comme étant à l'origine de dysfonctionnements opérationnels

- Les chargés de développement territoriaux (CDT) sont assistés dans leurs missions par les chargés de relation clientèle (CRC) ainsi que le prévoit le modèle fonctionnel de l'activité. Aussi les CRC sont-ils amenés à prendre régulièrement à leur compte des tâches de soutien aux CDT mais aussi des tâches censées revenir en propre au poste de CDT. Si cette situation conduit effectivement à permettre aux CDT de se consacrer à la partie la plus stratégique de leurs missions, elle produit également de fait un enrichissement des tâches de la fonction de CRC. Cependant, cet enrichissement étant informel, il entretient une forte ambiguïté sur le périmètre réel du poste de CRC. Dès lors, l'équipe constituée des CDT et des CRC se verrait perturbée par des questions touchant aux missions pour lesquelles le recours aux CRC est prescrit ou possible, mais au-delà par des problématiques de reconnaissance liées au fait que des compétences mises en œuvre par les CRC ne seraient dans les faits pas reconnues.

- Certains agents considèrent qu'une augmentation significative de la charge de travail aurait été constatée ces dernières années sans pour autant donner lieu à une adaptation en

conséquence des effectifs. Ce déséquilibre perçu aurait conduit certains agents à vivre des situations délétères de débordement par l'activité.

- Les objectifs fixés à certains agents (CDT en particulier) conduisent fréquemment ces derniers à intensifier leur activité en fin d'année pour réaliser voire dépasser les résultats attendus. Aussi cette période devient-elle de fait une période d'urgence pour finaliser certains contrats. Face à cette contrainte, des situations conflictuelles entre agents apparaîtraient régulièrement. Celles-ci seraient vues, selon les versions avancées, soit comme résultant d'un manque d'anticipation de la part des agents chargés des contrats en cause, soit d'un contrôle interne trop intransigeant à certains égards.
- Plusieurs agents expriment de réelles attentes pour bénéficier d'appuis experts afin de renforcer la crédibilité des dossiers qu'ils sont amenés à constituer. Or, il apparaîtrait que de telles ressources ne soient pas disponibles localement, situation qui alimenterait le sentiment d'un manque de soutien opérationnel dans des phases pourtant cruciales de l'activité.
- Le binôme généralisé (modalité garantissant l'existence systématique de 2 agents en mesure de traiter les mêmes questions avec une efficacité équivalente) n'est pas perçu par tous les agents comme étant uniformément assuré avec le niveau de qualité qu'exige l'activité. Aussi, certains agents verraient parfois l'avancement de leur activité être contrarié faute de pouvoir s'appuyer sur un binôme efficient.

Sur des aspects matériels ou administratifs considérés par certains agents comme ayant un impact défavorable sur la réalisation des tâches inhérentes à leur poste

- L'agencement des locaux impose que presque chaque CDT partage son espace de travail avec un autre agent. Aussi ces CDT vivent cette caractéristique comme étant une contrainte nuisant significativement au calme et à la concentration qui leur seraient nécessaires pour réaliser leurs tâches dans des conditions satisfaisantes.
- Des questions liées à l'environnement informatique ainsi qu'à des aspects purement administratifs sont vues par certains agents comme étant des sources de contraintes régulières. Cette perception tiendrait au fait que ces questions seraient prises en charge de façon insatisfaisante par les fonctions support, situation qui obligerait même parfois certains agents à prendre eux-mêmes en charge ces questions pour y apporter des solutions.
- Dans le contexte spécifique de la Covid-19 (depuis mars 2020), les possibilités de recourir au TOD (cf. paragr. 3) auraient été entravées par des manquements voire des impossibilités techniques et matérielles qui ont fait naître des insatisfactions marquées.

5. INTERPRÉTATION DIAGNOSTIQUE

Les données recueillies (cf. paragr. 4) ont donné lieu dans le présent paragraphe à une interprétation respectant la présentation par famille de facteurs psychosociaux de risque adoptée dans le rapport Gollac*. Cependant, la complexité théorique figurant dans ce document référence oblige, dans une perspective pratique, à réaliser un travail de synthèse. Préalablement, un paragraphe (*Contexte et stratégies d'acteurs*) entend rendre compte d'aspects pouvant fournir des apports complémentaires au cadre interprétatif.

Contexte et stratégies d'acteurs

Dans une perspective d'élucidation des comportements, il convient de noter qu'en tant qu'émanation d'une institution publique, la DROCIN offre à des postulants ou à des agents déjà en poste diverses possibilités qui leur permettent, entre autres et suivant les cas : d'intégrer la fonction publique, de mettre en œuvre une mutation, d'occuper un poste dans le cadre d'un détachement. Dès lors, les mobiles des différents agents, que les circonstances ont conduit à placer dans la même situation de travail, peuvent être sensiblement distincts voire divergents les uns des autres.

Ainsi, pour certains agents, le simple fait d'intégrer la DROCIN (que ce soit en qualité de fonctionnaire ou en qualité de contractuel) pourra constituer un objectif en soi, voire un aboutissement. Pour d'autres, intégrer la DROCIN constituera plutôt une étape dans une perspective d'évolution professionnelle. Pour d'autres encore, cette situation pourra s'envisager comme une expérience professionnelle nouvelle et enrichissante.

Dès lors, une telle variété dans les objectifs individuels (avec la possibilité que, pour un agent donné, certains de ces objectifs se succèdent dans le temps ou soient concomitants) favorisera de fait, en situation d'interaction sociale dans le travail, l'émergence de désaccords pouvant à terme évoluer vers des antagonismes résultant plus des perspectives individuelles en présence que du contexte opérationnel à proprement parler.

Intensité du travail et temps de travail

Si la question de la charge de travail a été évoquée par certains agents, cette évocation avait plus pour objectif de mettre en évidence des manques perçus en matière de régulation de certaines situations de travail plutôt que de dénoncer une charge au poste intrinsèquement excessive. Aussi, cette question a pu donner lieu à des situations vécues comme de débordement délétère dès lors que leur mise en évidence n'aurait pas permis de trouver un cadre de discussion de nature à dégager des compromis de régulation.

Du point de vue de la complexité du travail, les agents se sentent dans leur très grande majorité en capacité de faire face aux exigences de leurs missions quant aux compétences et aux ressources à mobiliser. Néanmoins, des dysfonctionnements opérationnels (cf. p. 8) peuvent ajouter de la complexité dans le travail et mettre alors en difficulté certains agents. De tels dysfonctionnements doivent alors être vus comme des facteurs psychosociaux de risque à prendre en considération.

* Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, 2011, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser ».

De même, des questions matérielles dont certaines concernent l'agencement des locaux (cf. p. 9) pourraient légitimement constituer des obstacles à la prise en charge de la complexité de l'activité et à ce titre être considérées comme des facteurs psychosociaux de risque. Pour leur part, les temps travaillés ne peuvent être identifiés comme constituant une contrainte qui pourrait être à l'origine d'un inconfort significatif des agents.

Exigences émotionnelles

L'activité, dans ce qu'elle imposerait aux agents en matière de confrontation à la souffrance, à la violence ou au risque physique en général, ne peut être considérée comme porteuse d'exigences particulières.

Dès lors, les exigences émotionnelles ne peuvent être vues comme une famille de facteurs psychosociaux de risque présente dans le contexte de travail.

Autonomie

Pour ce qui concerne l'autonomie dans le travail, celle-ci est unanimement considérée par les agents du pôle commercial, et ce pour d'évidentes raisons tenant à la nature même de l'activité, comme une condition d'exercice du métier. Dans cette perspective, les agents en question considèrent disposer de l'autonomie suffisante pour organiser leur activité au quotidien conformément à leur appréciation des situations auxquelles ils sont confrontés. Ces agents n'ont donc pas de demande explicite concernant cette question.

En ce qui concernent les agents n'appartenant pas au pôle commercial, aucune attente particulière en matière d'autonomie n'est exprimée et le sentiment de disposer d'une autonomie satisfaisante dans le travail demeure aussi pour eux la règle.

Aussi, et tant que l'autonomie ne deviendra pas pour certains agents de l'autarcie ou du délaissement face aux difficultés rencontrées dans l'activité, la question de l'autonomie ne constituera pas un enjeu majeur au sein de la DROCIN.

Rapports sociaux au travail

o La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail suppose des voies pour la matérialiser, qu'elles soient formelles (procédures établies au rang desquelles peuvent figurer les entretiens d'évaluation) ou informelles (échanges spontanés entre pairs ou avec la hiérarchie qui intègrent des signes symboliques de reconnaissance). Or à ce jour, en l'absence d'un vrai collectif de travail qui permettrait l'expression de formes capitales de reconnaissance par les pairs, seul le processus formalisé de l'entretien professionnel annuel (EPA) est censé assurer la fonction de reconnaissance.

Dans la pratique, l'EPA occasionne parfois des désaccords sur l'appréciation des performances quantitatives et qualitatives de certains agents. Il peut donc être au bout du compte à l'origine de ressentiment, source de mal-être et de désengagement dans le travail.

Ainsi, la thématique de la reconnaissance au travail, sans être considérée comme prioritaire au sein de la DROCIN, doit néanmoins être vue comme un point de vigilance, d'autant plus qu'elle peut être mise en lien avec la question des relations à l'institution (cf. p. 12).

Le manque de reconnaissance constitue donc un potentiel facteur psychosocial de risque.

○ **Relations avec les collègues**

Pour des raisons tenant au contexte et aux stratégies des acteurs en présence (cf. p. 10) mais aussi aux dysfonctionnements opérationnels et aux problématiques matérielles (cf. p. 8 et 9), les relations interpersonnelles entre les agents ont subi une détérioration ces dernières années. A cet égard, des lignes de tension préoccupantes sont apparues ou se sont renforcées au sein de la DROCIN (cf. *Sur des rapports sociaux au sein de la DROCIN [...] p. 7*), phénomène ayant eu pour conséquence de réduire, quantitativement et qualitativement, les relations entre les agents dans le cadre professionnel.

Dès lors qu'un collectif de travail se définit comme un système intégrant des agents, des règles de métier et des valeurs (éthiques, comportementales, etc.) qui suscite un sentiment d'appartenance, alors il n'est pas possible d'identifier un collectif de travail constitué au sein de la DROCIN.

Une telle situation concernant les échanges horizontaux (entre agents opérationnels) doit être vue comme un indice critique de la santé sociale de la DROCIN.

Dès lors, le rétablissement entre agents de relations propres à devenir une ressource sociale dans le travail doit être reconnu comme une priorité.

Les relations dégradées entre certains agents constituent donc un facteur psychosocial de risque.

○ **Relations avec la hiérarchie**

Sous l'effet des mêmes causes, les relations entre certains agents et leur ligne managériale ont subi des évolutions similaires à celles qui ont été observées dans les relations entre les agents opérationnels (cf. point précédent).

Aussi, et conformément à l'objectif visé pour les agents entre eux, le rétablissement, entre certains agents et leurs managers, de relations conformes aux nécessités du travail doit être considéré comme étant une priorité.

Les relations dégradées entre certains agents et leurs managers constituent donc un facteur psychosocial de risque, aussi bien pour les agents que pour les managers.

○ **Relations à l'institution**

Les relations à l'institution Caisse des dépôts doivent s'appréhender essentiellement par la question de la justice organisationnelle. En effet, un certain nombre d'agents animés par des mobiles précis (cf. *Contexte et stratégies d'acteurs p. 10*), attendent de l'institution qu'elle respecte scrupuleusement les dispositions et procédures en vigueur, en particulier sur le point sensible du déroulement de carrière. Le sentiment voire la certitude que l'institution dérogerait à certaines règles établies fait incontestablement peser sur la CDC et son émanation managériale locale des suspicions propres à détériorer significativement le contexte de travail sur le plan des relations sociales. Pourtant, les opportunités d'évolution de carrière au sein de la DROCIN demeurant très limitées, les aspirations légitimes des agents à une évolution professionnelle locale s'exposent nécessairement à rester insatisfaites par le fait même du nombre restreint de postes à pourvoir à un instant donné. Dès lors, le rétablissement de la confiance de tous les agents dans la régularité des processus de gestion des ressources humaines mis en œuvre, apparaît comme une priorité absolue. Au-delà, un tel rétablissement apparaît comme étant un prérequis à une amélioration des relations, entre agents et managers mais aussi entre agents (cf. points précédents).

La relation dégradée de certains agents à l'institution constitue donc pour ceux-ci, mais aussi pour tous les membres de la DROCIN, un facteur psychosocial majeur de risque.

Conflits de valeurs

En tant qu'entité d'une institution publique, la DROCIN déploie une stratégie s'inscrivant dans le cadre du service public. Dans cette perspective, les agents n'expriment pas de désaccords quant à la nature et aux objectifs des actions qui sont engagées. Aussi l'activité au quotidien revêt un sens incontestable pour les agents et participe au développement d'une forme de fierté du travail accompli.

Dès lors, les conflits de valeurs ne peuvent être vus comme une famille de facteurs psychosociaux de risque présente dans le contexte de travail.

Insécurité de la situation de travail

Pour la très grande majorité de ses agents, la DROCIN offre une situation de travail dépourvue d'insécurité du point de vue de l'emploi. En revanche, en ce qui concerne la stabilité organisationnelle, la DROCIN est soumise à une forme d'incertitude depuis de nombreux mois du fait que la transformation de sa structure organisationnelle, annoncée de longue date (cf. p. 4), n'ait toujours pas été accomplie (au 17/02/2021). Dès lors, l'attente prolongée des agents de pouvoir se projeter concrètement dans un modèle organisationnel modifié constitue une situation génératrice d'inquiétude et de lassitude. Aussi, rumeurs et interprétations abusives ont eu tendance à se multiplier ces derniers mois avec pour conséquence l'instauration d'un climat social pesant et insécurisant.

Ainsi, le fait de différer sans cesse la mise en œuvre de la transformation organisationnelle de la DROCIN, alors que celle-ci a été annoncée de façon officieuse si ce n'est officielle depuis plus d'un an, constitue de fait un facteur psychosocial majeur de risque pour l'ensemble des agents, qu'ils soient fonctionnaires ou contractuels.

6. PERSPECTIVES D'ACTION

Dans la mission de prévention du SST, le présent rapport d'intervention a vocation à servir de document de base à l'autorité de gouvernance de la DROCIN dans la perspective d'engager une démarche d'amélioration sous forme de plan d'action. Bien que les choix en la matière appartiennent en propre à cette autorité, l'IPRP ayant conçu et réalisé la démarche au sein de la DROCIN souhaite faire un certain nombre de préconisations susceptibles d'être reprises pour répondre à la situation telle qu'elle se présente au terme de l'interprétation diagnostique (cf. paragr. 5).

Il va de soi que de telles pistes d'action devraient, dans une étape ultérieure, être affinées pour prétendre être opérationnalisées sous forme de mesures concrètes.

Par ailleurs, les préconisations s'interdisent par principe toute ingérence dans les orientations stratégiques de la DROCIN, que celles-ci concernent la gestion économique et financière, la gestion des ressources humaines ou qu'elles concernent les objectifs opérationnels. En revanche, ces propositions qui s'inscrivent dans la perspective de la prévention primaire visent, par nature, à agir sur l'organisation du travail (au sens large), et ce dans le seul but de permettre la préservation de la santé des agents.

Aussi, les pistes d'action qui sont énoncées ont toutes comme objectif prioritaire (cf. paragr. 1) de permettre aux acteurs en présence, qu'ils soient opérationnels ou managériaux, de trouver les compromis les plus favorables à la santé au travail, par la voie de la régulation organisationnelle.

Dans le cas présent, plusieurs pistes semblent devoir être explorées pour rendre la situation de travail plus propice à la santé des agents. Aussi, et pour accroître le caractère opérationnel des propositions qui sont faites, celles-ci sont présentées par niveau de priorité décroissant, niveau résultant de l'évaluation des différents facteurs psychosociaux de risque mis en évidence par le diagnostic (cf. paragr. 5).

Niveau de priorité élevé

- ▶ Lutter contre les risques liés à l'incertitude de la situation de travail :
 - Déploiement par l'autorité décisionnaire d'une communication institutionnelle officialisant la transformation de la structure organisationnelle de la DROCIN, puis mise en œuvre effective de cette transformation en respectant un planning d'avancement connu de tous les agents ;
 - Il s'agira ici de mettre un terme à un état latent générateur de doutes, et ainsi permettre aux agents de sécuriser ou au moins de clarifier leurs perspectives professionnelles.
- ▶ Lutter contre les risques liés à la relation dégradée avec l'institution Caisse des dépôts :
 - Rappel par l'autorité responsable des modalités de recrutement et de promotion aux différents postes à pourvoir. Transparence des processus de GRH en cause ;
 - Il s'agira de la sorte d'éviter toute suspicion pouvant porter sur les critères utilisés dans le cadre des recrutements ou des promotions. Au demeurant, le fait que ces procédures résultent d'une action venant en externalité (du niveau national) a pour conséquence d'accroître l'exigence de transparence des processus mis en œuvre.

L'objectif de voir la disparition des perceptions d'un recrutement qui serait biaisé par des considérations catégorielles (cf. *Sur des rapports sociaux au sein de la DROCIN [...]* p. 7) ne pourra être atteint que si tous les moyens pour lever ces doutes sont mobilisés, sans toutefois que cette condition ne soit forcément suffisante. En effet, quelle que soit la situation objective à laquelle un agent est confronté, sa stratégie individuelle (cf. *Contexte et stratégies d'acteurs* p. 10) interviendra toujours comme un biais dans le jugement qu'il portera sur cette situation.

Niveau de priorité intermédiaire

► Lutter contre les risques liés aux dysfonctionnements opérationnels :

- Faire en sorte que les agents trouvent des espaces de discussion sur le travail, ces derniers devant permettre de concevoir, conjointement avec le management, des régulations efficaces lorsque des situations dysfonctionnelles apparaissent ;
→ Il s'agira ici de favoriser un management de la qualité en s'appuyant sur les besoins et les attentes des agents concernant les processus opérationnels, mais aussi sur les compétences que ces mêmes agents peuvent mobiliser pour favoriser l'émergence de solutions efficaces. Dans tous les cas, la décision managériale solitaire sur des questions opérationnelles ne peut prétendre dégager les solutions les plus performantes en même temps que les plus protectrices de la santé.
- Trouver des voies pour résoudre les problèmes matériels ou administratifs avérés qui relèvent des fonctions support, ou de tout autre autorité responsable, et qui constituent des freins significatifs dans l'activité des agents ;
→ Il s'agira ici de ne laisser aucun agent livré à lui-même face à des problèmes qui le contraignent au quotidien et auxquels l'organisation devrait légitimement apporter des réponses.

Niveau de priorité modéré

► Lutter contre les risques liés au manque de reconnaissance dans le travail :

- Envisager des modalités alternatives de reconnaissance non basées exclusivement sur les performances individuelles telles que formellement définies ;
→ Il s'agira ici de ne pas laisser l'EPA comme unique voie de reconnaissance du travail des agents.

Remarque et point de vigilance

- Bien que les contextes de travail les plus favorables à la santé individuelle et à la santé sociale supposent l'existence de collectifs de travail éprouvés, de telles constructions sociales ne sauraient être créées artificiellement par des mesures prises en externalité puisque ces collectifs ne peuvent de fait résulter que de la volonté des leurs potentiels membres.
- La mise en œuvre d'éventuelles mesures qui découleraient des préconisations précédentes dépendra des possibilités réelles d'action des acteurs impliqués, et donc du pouvoir, local ou national, dont chacun d'entre eux sera investi. Dès lors et pour être cohérent, un plan d'action devra pouvoir mobiliser l'ensemble des acteurs en capacité d'agir sur la situation de travail conformément aux préconisations.

7. CONCLUSION

La démarche diagnostique concernant la situation de travail au sein de la DROCIN, proposée par le SST INTERMÉTRA, souhaitée par la CSSCT des directions régionales de la CDC et validée par la directrice régionale de la DROCIN, a abouti à mettre en évidence les points essentiels suivants :

- La DROCIN ne présente pas un environnement de travail particulièrement dysfonctionnel s'il est rapporté à des contextes professionnels comparables ;
- La DROCIN présente un contexte opérationnel dans lequel les dysfonctionnements existants ne produisent pas de dégradation des services qu'elle propose et rend à ses clients ;
- La DROCIN présente un contexte opérationnel dans lequel les agents parviennent à faire face aux exigences de leurs missions en disposant, dans la très grande majorité des cas, des ressources et des soutiens qu'ils jugent nécessaires.

Mais par ailleurs, l'étude de la situation de travail au sein de la DROCIN a également mis en évidence certains facteurs psychosociaux de risque pour la santé des agents.

Trois familles de facteurs psychosociaux de risque doivent être considérées comme actives dans le contexte de travail dont il est question, soit par ordre décroissant de prégnance :

1. Insécurité de la situation de travail :

Le report régulier depuis plus d'un an de la transformation de la structure organisationnelle de la DROCIN affecte l'ensemble de ses agents de par les incertitudes que cette situation introduit.

2. Rapports sociaux au travail dégradés :

Les processus RH de recrutement et de promotion au sein de la DROCIN suscitent la défiance de certains agents qui les considèrent comme dérogatoires aux dispositions établies. Dès lors, ce doute installé rejaillit négativement sur les relations sociales au travail.

3. Intensité du travail et temps de travail à l'origine de contraintes excessives :

Des dysfonctionnements opérationnels semblant avérés ne donneraient pas lieu aux régulations qui permettraient de rétablir les processus de travail dégradés auxquels certains agents sont parfois confrontés.

Les défaillances ou les limites des fonctions support, de même que les caractéristiques d'agencement des locaux, sont considérés par certains agents comme étant à l'origine de situations qui perturbent notablement leur activité.

Afin de prévenir les conséquences éventuelles des facteurs de risque en cause, des actions visant à agir sur le contexte organisationnel seraient à mettre en œuvre.

Dans une perspective de prévention des risques, plusieurs préconisations pourraient conduire, si elles étaient traduites en actions par l'autorité responsable, à une amélioration de la situation de travail dans le sens de la préservation de la santé des agents. Ces préconisations entendent se concentrer sur des points particuliers du contexte de travail en proposant de :

1. Mettre en œuvre sans plus tarder la transformation de la structure organisationnelle de la DROCIN telle qu'annoncée officieusement depuis des mois ;

2. Garantir et éventuellement prouver le respect des procédures établies en matière de recrutement et de promotion au sein de la DROCIN ;
3. Instaurer un processus participatif de régulation des dysfonctionnements opérationnels reposant sur la recherche de compromis opératoires entre agents et management ;
4. Assurer aux agents un accès à des fonctions support répondant aux besoins qu'ils expriment ;
5. Instruire les questions touchant à l'agencement des locaux dès lors que celles-ci interviendraient significativement dans les conditions d'exercice de l'activité de certains agents.

Au travers des propositions avancées qu'il serait bien sûr nécessaire d'affiner, l'autorité responsable pourra trouver une incitation et une aide pour lui permettre de faire face à son obligation de préserver la santé physique et mentale des agents. Dans cette perspective, il conviendra de bien considérer que si elle devait devenir effective, la transformation annoncée de la structure organisationnelle de la DROCIN pourrait, à défaut d'être neutre, provoquer l'émergence de nouvelles situations porteuses de facteurs psychosociaux de risque ou, au contraire, conduire à la disparition de certains facteurs précédemment identifiés. Dans de telles hypothèses, le présent rapport verrait ses analyses remises en cause. Une nouvelle démarche diagnostique pourrait alors s'avérer nécessaire.