

Expertise RPS du Comité National

Quels résultats, quelles analyses quelles conclusions, quelles suites ?

Une expertise fortement retardée par la Direction



Une source d'information solide



46%

Questionnaire (94 questions)
Bonne représentativité
9.242 répondants sur 20.175 salariés



450

Entretiens individuels
Représentatifs des directions, sites, strates...

Des résultats qui affichent une part importante des salariés en difficulté

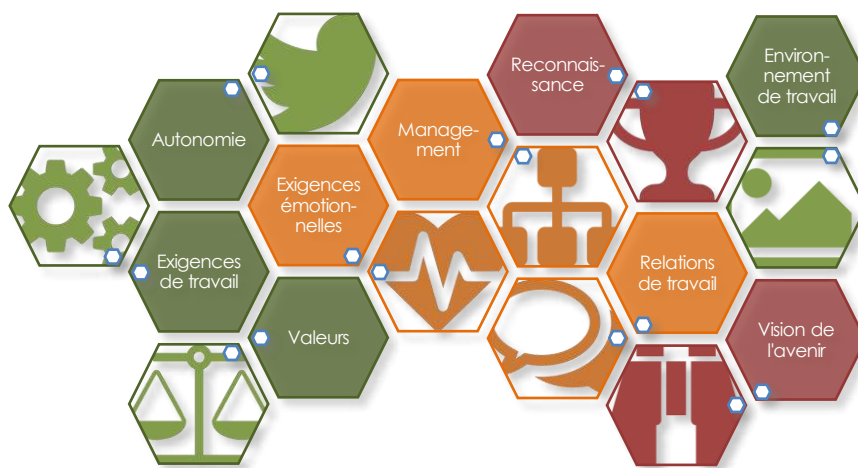
Confiance	Dans la Direction du CEA : à peine plus d'1 sur 2	55%
Engagement	En raison de l'intérêt et la fierté d'appartenance	81%
Satisfaction	1/3 de salariés insatisfaits...	66%
Stress	45% le ressentent souvent, voire toujours	45%
Fatigue	51% la ressentent souvent, voire toujours	51%
Stratégie du CEA	Seuls 37% ont une vision claire de la stratégie du CEA	63%
Ambiances de travail	Bonnes ambiances au niveau des équipes...	79%
	Nettement moins bonnes dans l'ensemble du CEA	51%
Information	L'information utile au travail ne circule pas bien	50% / 50%
Entraide	Moins d'1 salarié sur 2 apprécie l'entraide entre les services	53%
Process	1 salarié sur 4 empêché dans son travail en raison des process	75%
Management	Le management humain apprécié	79%
Culture managériale	Majoritairement descendante, peu collaborative, dure, voire inexistante	
Avenir	Dans 3 ans : 58% pense être au CEA, 26% ne savent pas	58% / NSP
Temps de travail	32% débordent régulièrement du temps de travail sans pouvoir récupérer	32%
RH	60% manquent d'un accompagnement RH satisfaisant	40% / 60%
Epuisement professionnel	12% des salariés exposés de manière élevée ou très élevée au risque d'épuisement professionnel (burn out)	12%
Violences relationnelles	8% des salariés exposés à une dynamique de violence relationnelle	8%

Les risques psychosociaux : un sujet complexe

Les risques psychosociaux sont révélés par l'expression des ressentis des salariés au regard de nombreux facteurs liés au vécu de leur activité : l'organisation du travail, le système de management, les relations de travail, le système de valeurs, l'environnement de travail...

Certains facteurs sont ressentis de manière positive, d'autres de manière négative. L'expression des risques psychosociaux vécue par chacun relève de l'équilibre entre le positif et le négatif.

De manière synthétique, les salariés du CEA font face à **une charge de travail complexifiée** par la **lourdeur des process**, le **manque d'entraide** entre les services et un système de **management trop descendant**. Ils recherchent un équilibre dans leur vie professionnelle au regard de **relations de proximité fortes**, d'une **grande autonomie** et d'un **grand intérêt** pour leur travail. Cependant, la **reconnaissance** n'est pas à la hauteur de leur engagement. Cet état des lieux conduit à un risque psychosocial qui touche entre 20% et 30% des salariés, dont **12%** sont **en risque élevé d'épuisement** professionnel (soit environ 2500 personnes)



Le CEA : sa force... ses salariés

Ce n'est pas la première fois que l'Administrateur Général est alerté !

Dans son rapport de janvier 2021, le Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (Hcéres) indiquait :

- « L'élargissement des missions du CEA [...] gagnerait à être accompagné d'une **politique d'adhésion** en interne pour ne pas courir le risque d'une **baisse de la motivation** parmi certains membres du personnel et d'attractivité en externe »,
- « **Manque de transversalité** [...], **manque d'agilité**, de capacité d'adaptation, mais aussi un lien insuffisant avec la société civile »,
- En termes de process, le CEA « gagnerait à investir plus de moyens pour développer des outils de suivi centralisés facilitant la mise en œuvre opérationnelle [...] »,
- « Face au risque de **manque de techniciens** dans des secteurs clés [...], revoir la grille des salaires et les mécanismes associés, afin de disposer de marges de manœuvre pour conserver son attractivité et pouvoir conserver ou recruter les compétences nécessaires »

L'Administrateur Général apporte à ce rapport une réponse pleine de bon sens et de réalisme : « Le succès de l'organisme passe par une capacité à définir et partager des bonnes pratiques en termes de fonctionnement et de modes de travail [...] :

- Rénovation des systèmes d'informations [...],
- Gestion des talents [...],
- Culture de l'organisme [...],
- Parcours de carrière [...],
- Appui renforcé à l'encadrement [...],
- Capacité d'écoute [...],
- Plus de simplicité [...],
- Souci accru de la délégation et de la responsabilisation [...]

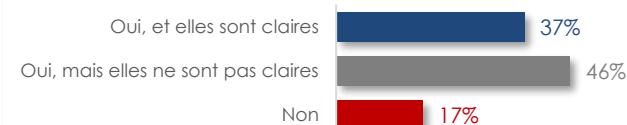
Il est dès lors indiqué qu'il faut trouver « un juste équilibre entre la force du CEA qui est son organisation structurée et le besoin d'espaces d'initiative ».

Mais est-ce vraiment possible ?

Quelle vision le CEA partage-t-il avec les salariés ?

A la question, « J'ai connaissance des orientations stratégiques de l'entreprise ? », les salariés ont répondu :

Connaissance de la stratégie



Voici la réponse de la direction... « Comment on peut dire connaître les orientations et en même temps dire qu'elles ne sont pas claires » !!! (Note de DRHRS, 14 janvier 2022).

Ceci est un résumé simple de la situation sociale au CEA. Certains directeurs et certains hiérarchiques pensent à la place des salariés eux-mêmes. A croire que si ces derniers expriment des incompréhensions quant à la vision de la direction, ils pourraient être considérés comme des « imbéciles ». Pas de remise en question du mode de communication et de la recherche d'une appropriation par les salariés...

Un système de management trop « Top-Down »

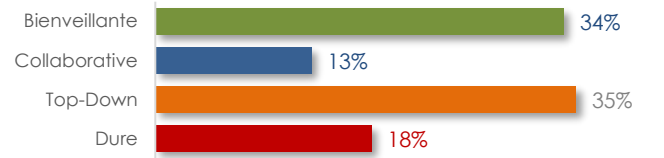
« Le CEA, c'est l'armée avec la rigueur en plus ! »

Comment ne pas réagir face à un tel verbatim recueilli par les experts du cabinet Technologia. Sans être généralisable, il n'en reste pas moins révélateur.

Tout d'abord, et au-delà de cette première considération, il est néanmoins exprimé par près de 80% des salariés que les managers pratiquent un encadrement humain de qualité. Cependant, pour 60% des salariés, **l'organisation ne donne pas aux managers les moyens de mener à bien leurs missions** de management.

La question de la culture managériale est au cœur de la problématique. Comment changer une organisation, comment changer des process si les principaux concernés, les opérationnels, ne sont pas vraiment consultés ?

Culture managériale



La perception de la culture managériale par les salariés est à ce titre révélatrice de mécanismes très descendants, très « Top-Down », beaucoup trop peu propice aux dynamiques de construction concertée, d'appropriations ou encore d'innovation.

Depuis quelques décennies, le management directif ne s'avère plus du tout efficace, sauf en cas de crise ou de guerre. Face à une volonté de transversalité et d'émergence d'une innovation à tous les étages de l'organisme, le management collaboratif devient beaucoup plus pertinent, voir indispensable pour le maintien d'une dynamique collective.

Le chantier de la transformation de la culture managériale apparaît cependant colossal dès lors qu'elle est actuellement profondément ancrée dans les habitudes de nombreux managers, habitués dès leur plus jeune âge à démontrer que « leur solution est la meilleure ».

Une accumulation de process qui entrave profondément l'activité

Alors que la stratégie exposée par l'AG, puis déclinée étage après étage au gré des strates managériales, arrive à rythme asynchrone dans les départements, les projets déployés ne trouvent pas de cohérence transverse.

Cette désynchronisation est d'autant plus renforcée, et provoque d'autant plus d'initiatives individuelles, que la confiance envers la Direction Générale n'est exprimée que par **55% des salariés**.

Dès lors, pour parer aux difficultés opérationnelles, une multitude de process apparaît engageant une multitude d'outils informatiques, distincts d'un département à un autre, d'une direction à une autre.

Conséquences :

- Une charge de travail administrative considérée comme trop importante, au détriment du travail technique,
- Des services qui ne se comprennent plus et par voie de conséquence, ne s'entraident plus...
- L'information utile à la réalisation du travail ne circule pas bien (pour 50% des salariés) et provoque des pertes de temps complémentaires.

Les conséquences sur la santé des salariés

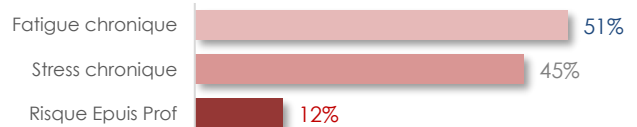
Plus les salariés sont engagés dans leur travail (81% des salariés du CEA), plus les conséquences en termes de santé seront accentuées.

Face aux difficultés rencontrées dans l'exercice de leur activité, et pour les salariés qui rencontrent des difficultés opérationnelles (entre 30% et 50% selon les types de difficultés), deux types de comportements peuvent se présenter :

- Se désengager pour se protéger, ce qui est très **préjudiciable à la performance** du CEA,
- Se sur-engager, ne pas compter son temps, ne plus trouver des temps de récupération face aux périodes de débordement du temps de travail (32% des salariés sont dans cette configuration).

Les conséquences en termes de fatigue, de stress, voire de risque d'épuisement professionnel (Burn Out) sont identifiables :

Population en risque



L'accompagnement des Ressources Humaines

Face à de telles difficultés, les actions de prévention mise en œuvre sont-elles actuellement efficaces ?

On ne peut que déplorer que les grands axes de la prévention des RPS au CEA soient axés autour de la prise en charge des situations à risque : **on attend que les personnes soient en difficulté pour leur proposer de les aider.**

En particulier, la nomination par la direction de référent RPS sur chaque site, ne peut malheureusement pas permettre de trouver des solutions face aux problèmes d'organisation et de culture managériale.

Par ailleurs, l'appréciation de l'accompagnement en matière de gestion des Ressources Humaines est très mitigée. Les salariés regrettent l'aspect administratif et pas assez humain, sans remettre en cause les personnels concernés.

Par direction et par site

Même si cette approche des risques psychosociaux est assez uniforme d'une direction à une autre ou d'un site à un autre, il apparaît quelques situations un peu plus à risque qui seront explicitées dans les CSE

Alors que faire aujourd'hui ?

Le rapport Technologia propose une stratégie de prévention des risques psychosociaux qui repose sur un ordonnancement d'actions. Certaines nécessitent d'être mise en place rapidement, d'autres suppose des préalables.



1. Préserver ou développer les facteurs de protection

"La vision sans action est un rêve, l'action sans vision est un cauchemar"
Proverbe japonais

Le rapport a mis en évidence des points forts de l'organisation qui permettent à de nombreux salariés de trouver leurs équilibres. Ces points forts doivent être maintenus et protégés :

- La qualité des relations au travail,
- L'autonomie au sens large,
- Le sens du travail,
- Les environnements de travail.

2. Refonder la confiance envers la gouvernance du CEA en proposant une vision claire de sa stratégie

"Commander c'est servir, rien de plus et rien de moins."
André Malraux

Cette démarche suppose de la part de la gouvernance :

- Avoir une vision claire au regard des salariés, en rapport avec les enjeux sociétaux,
- Etre empathique et à l'écoute,
- Aligner les organisations,
- Comprendre l'opérationnel.

3. Construire un management innovant

"Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin !"
Proverbe africain

Parmi toutes les propositions, ceci passera en particulier par :

- Une clarification des rôles,
- De véritables délégations de pouvoir,
- Des mécanismes de feedbacks,
- La promotion de méthodes collaboratives basées sur la bienveillance, la confiance, l'écoute, l'équité...
- Le coaching de certains managers,
- ...

4. Décliner une organisation plus participative

"Lorsque je donne un ordre à un ministre, je lui laisse le soin de trouver les moyens par lesquels il l'exécutera."
Bonaparte

Cette étape opérationnelle suppose :

- Préalablement d'assurer la pérennité des facteurs de protection comme les bonnes relations de proximité, le maintien du sens du travail et l'autonomie accordée...
- D'attaquer les lourdeurs administratives, sources de démotivation et d'exigences au travail,
- De traiter les sujets relatifs à la charge de travail que l'on rencontre dans certains secteurs sensibles, avec des manques de ressources, des processus de planification inadaptés...

5. Optimiser certains process organisationnels

Cette approche suppose 3 mécanismes imbriqués :

- La simplification des processus,
- Le renforcement de la délégation, basée sur la confiance et le retour d'expérience,
- Le renforcement de l'autonomie des organisations, avec moins de contrôles systématiques.

6. Revoir les mécanismes de reconnaissance

"Il n'y a guère au monde un plus bel excès que celui de la reconnaissance."
Jean de La Bruyère

Dans une perspective de reconnaissance du travail, d'équité, d'attractivité des talents :

- Traiter la question de la reconnaissance financière dans le cadre de l'approche nationale, en intégrant les situations collectives ou individuelles particulières du site,
- Développer une GPEC solide et claire pour anticiper les besoins de l'entreprise, les souhaits des salariés et faciliter le passage des plafonds de verre,
- Transformer les missions des services du personnel, pour plus d'accompagnement des salariés et des managers.
- Reconnaître les compétences en élargissant les processus de délégation et les méthodes de travail participatives et collectives.

7. Mettre en place une prévention individuelle plus efficace

Afin de permettre à chacun de trouver un interlocuteur de confiance décisionnaire, sans crainte de perte de confiance :

- Avec des acteurs indépendants,
- En sensibilisant et en formant les acteurs de la prévention, les managers... à la détection des différentes formes de risques psychosociaux.

8. Mettre en place un véritable suivi des risques psychosociaux

Avec un Comité de suivi paritaire et des indicateurs fiables :

- Indicateurs simples suivis dans le temps : absentéisme court, absentéisme long, turn-over...
- Barométrie indépendante, reprenant les facteurs professionnels (charge, culture managériale, reconnaissance...) ainsi que les conséquences en termes humains : stress, fatigue, engagement, satisfaction...

Le point de vue des élus

L'état des lieux est dressé... une fois de plus, mais avec une acuité approfondie. Le cabinet Technologia accompagne son travail de recommandations cohérentes. La séance de restitution du 9 juin a montré une appropriation collective du sujet. Les élus, comme la direction, s'engagent à avoir un plan d'action à la hauteur des attentes exprimées par les salariés.

Les élus du Comité National souhaitent que les CSE s'emparent des problématiques locales mises en évidence par le rapport d'expertise et veillent à ce que les directions de centre y apportent des solutions appropriées.

Les élus vous proposeront d'autres moyens d'informations prochainement pour que chacun puisse mieux comprendre le travail effectué et les perspectives ouvertes.