

EXPERTISE CHSCT

« DIAGNOSTIC DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU SEIN DU SECTEUR A.M.S. : LE CAS DU SERVICE AEP »

RAPPORT FINAL

GROUPE THALES

THALES COMMUNICATIONS & SECURITY

CONSULTANTS:
JEAN-LUC NIMIS
MIKAËL SALAÜN

MAI 2014

CATEIS

ZI Jeanne d'Arc – Le Vérone – 27 Boulevard Charles Moretti – 13014 Marseille Tél: 04.91.62.74.09 – Fax: 04.91.62.72.45

Le Président – 40 Avenue Georges Pompidou – 69003 Lyon Tél : 04.78.54.50.40 / 06.15.44.15.35

36-37 Avenue Ledru-Rollin – CS 11237 – 75570 Paris Cedex 12

Tél: 01.56.95.19.53 - Fax: 01.56.95.16.16

Sommaire

PREAMBULE : AVERTISSEMENT AU LECTEUR	4
I. INTRODUCTION	6
I.1 La demande du CHSCT et le périmètre de l'expertise	6
I.1.1. La demande du CHSCT de Thales Communications & Security	6
I.1.2. Le périmètre	7
I.2 La réponse méthodologique	7
I.2.1. Le déroulement de l'expertise	7
I.2.2. Les principes méthodologiques de l'expertise	11
I.3. Les conditions de réalisation de l'expertise	14
II. PRESENTATION DU GROUPE THALES ET DE THALES COMMUNICATIONS & SECURITY	16
II.1 Le Groupe Thales	16
II.2 L'organisation de Thales Communications & Security	16
II.3 Le Service Architecture Electrique & Physique (AEP) : présentation du service et de sa struct sociodémographique	
III. LE TRAVAIL DU POINT DE VUE DES EXPERTS DU SERVICE AEP	21
III.1 Une demande de compréhension des salariés d'AEP	21
III.2. Les salariés d'AEP face aux pressions invisibles	21
III.2.1. Description de l'activité au sein du service AEP	21
III.2.2. Une activité transverse peu visible et génératrice d'ambiguïtés	23
III.2.3. Un devoir de transparence technique	23
III.2.4. Une pression temporelle	
III.2.5. Une pression sur les résultats	
IV. DES ARBITRAGES RENDUS DANS UNE FORME DE SOLITUDE	
IV.1 Le dilemme de l'expert	27
IV.2 Résister aux pressions : un travail en soi.	28
IV.3 Se protéger contre l'usurpation d'identité professionnelle	2 8
V. L'ARRIVEE DES AFFAIRES « EXOTIQUES » OU « INHABITUELLES »	29
V.1 Des affaires hétérogènes en termes de difficulté	29
V.2 Le danger d'être identifié comme « une ressource unique »	30
V.3 Des projets « vitrine » et d'autres en mal de visibilité	31
V.4 Un facteur supplémentaire de risque psychosocial : l'incertitude sur le futur des activités d'expertise et du service	33
VI . LE SUICIDE DE MONSIEUR : UN EXPERT DE HAUT NIVEAU DELOGE DE SA PLACE .	
VI.1 une déstabilisation psychique qui n'est pas passée inaperçue aux yeux des collègues de Mo	nsieur

VI.2 la disparition du pot vibrant : l'histoire d'un combat perdu	35
VI.3 La fin des outils « fait main »	36
VI.4 Juin 2013: l'attribution d'une « affaire exotique »	37
VI.5 Une pathologie de la solitude	38
VII. ETAT DES LIEUX DES MESURES ACTUELLES DE PRISE EN CHARGE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL40	
VII.1 La montée en puissance des « troubles de nature psychologique » d'après la médecine du tra	vail
	40
VII.2 Une approche par le « stress » qui pose question	41
VIII. CONCLUSIONS, AXES DE REFLEXION ET RECOMMANDATIONS44	
VIII.1 Le métier d'expert attaqué	44
VIII.2 L'expert idéalisé	44
VIII.3 Des risques pour la santé peu visibles car masqués par les stratégies de défense des salariés	45
VIII. 4 Synthèse des principaux facteurs de risques psychosociaux identifiés	47
VIII. 5 Préconisations	49
VIII.5.1. Quatre axes principaux de préconisations	49
VIII.5.2. Exemple d'une trame pouvant servir pour l'élaboration du plan d'action	53
VIII.5.3. Rappel des obligations légales de l'employeur en matière de prévention des risques et de sécuri travail	
IX. ANNEXES55	

Remerciements

Nous tenons à remercier le CHSCT pour la confiance qu'il nous a accordée en nous demandant de réaliser cette mission d'expertise. Nous remercions également l'ensemble des personnes qui ont contribué et facilité le déroulement de nos investigations.

PREAMBULE: AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Le présent rapport d'expertise est issu d'une enquête de terrain qui fait suite à la survenue du suicide d'un salarié de Thales Communications & Security, à son domicile le 17 octobre 2013. L'enquête de terrain a été conduite de février à fin avril 2014.

Les choix méthodologiques effectués par le cabinet CATEIS répondent aux critères d'agrément du Ministère du travail. Cet agrément est instruit par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et par l'INRS (Institut National de Recherche en Sécurité). Nous prenons également appui sur le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Ministère du travail, DARES/DREES, 2009).

Nous considérons que ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail peut être considéré comme du registre psychosocial, ce n'est pas tant sa manifestation, mais son origine. Aussi, les risques psychosociaux au travail sont définis comme les risques pour la santé mentale, psychique, physique et sociale, engendrés par des conditions d'emploi et des facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental du sujet au travail.

Dans le cadre d'une expertise qui intervient après la survenue d'un suicide d'un salarié, l'intervention du cabinet CATEIS n'a pas pour objet de se substituer aux enquêtes de Police, de la CARSAT et de l'Inspection du Travail. Aussi, l'enjeu de la présente expertise n'est bien évidemment pas d'imputer des responsabilités individuelles. Il ne nous appartient pas davantage de faire reconnaître ou non ce décès en accident du travail. Tel n'est pas le rôle d'un cabinet d'expertise agréé par le Ministère du Travail pour intervenir auprès d'un CHSCT.

Le rôle d'une expertise CHSCT post-suicide est en revanche de déterminer la nature des facteurs présents dans l'organisation du travail qui sont susceptibles d'interagir sur les conditions de travail et d'avoir des impacts sur la santé mentale, psychique, physique et sociale des salariés au travail, et qui ont pu concourir au geste du défunt. Aussi, le présent rapport entend répondre à l'unique question suivante : quels sont facteurs de risque psychosociaux présents dans l'organisation du travail du département Architecture et Maîtrise de la Solution de Thales Communications & Security susceptibles d'être préjudiciables aux salariés ?

La finalité d'une telle expertise est donc bien de pouvoir contribuer et aider les différents acteurs de l'entreprise et le CHSCT, à partir d'un diagnostic permettant une compréhension fine des risques psychosociaux présents au travail, à bâtir une démarche de prévention de la sécurité et de la santé physique et mentale au travail des personnels présents dans l'entreprise.

Concernant la survenue d'un suicide sur le lieu du travail ou en dehors, tous les spécialistes et scientifiques s'intéressant de près à ces questions s'accordent pour dire qu'un suicide est d'origine multifactorielle ou plurifactorielle et ne saurait se comprendre à partir d'un seul élément explicatif, compte tenu de la nature complexe de l'acte. Si des événements liés à la vie privée des salariés peuvent rendre plus vulnérables à ces risques, l'expertise mandatée par les représentants du personnel au CHSCT vise à rechercher les facteurs pathogènes présents dans l'organisation et les conditions de travail. En tout état de cause, nul ne saurait aisément rabattre l'explication strictement et uniquement sur le plan exclusivement personnel, individuel et familial, a fortiori lorsque le défunt a laissé un message faisant le lien entre son geste et ses conditions

de travail. En outre, un cabinet d'expertise, spécialisé pour intervenir à la demande des CHSCT sur les questions d'Organisation de la production et du champ de la Sécurité et de la Santé au Travail, n'est pas habilité à investiguer le terrain de la sphère privée et *ipso facto* à orienter ses analyses sur ce champ.

Par ailleurs, le présent rapport d'expertise rend compte, à partir d'investigations effectuées au sein d'AMS plus largement et d'analyses de contenu thématiques croisées, des conditions de travail des salariés qui travaillent dans des services transverses d'expertise au sein d'AMS selon un système interne de relations clients-fournisseurs.

I. INTRODUCTION

I.1 La demande du CHSCT et le périmètre de l'expertise

I.1.1. La demande du CHSCT de Thales Communications & Security

Les membres du CHSCT de l'établissement de Gennevilliers de Thales Communications & Security estiment que le récent décès par suicide d'un salarié membre de l'équipe AEP est le révélateur d'une situation de travail dont il y a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un risque potentiel grave et imminent pour la santé de l'ensemble des salariés de cette équipe, et plus largement d'autres salariés du service AMS (Architecture et Maîtrise de la Solution) et de l'établissement. Ainsi, lors de la réunion de CHSCT extraordinaire du 13 janvier 2014, les membres du CHSCT ont décidé d'avoir recours à une expertise, conformément à l'article L. 4614-12 du code du travail.

Le CHSCT estime que *les constatations ou les consultations qui ont été réalisées ou qu'il pourrait réaliser ne peuvent suffire à l'éclairer*. Le CHSCT a ainsi voté une résolution, lors de la réunion du 13 décembre 2013, pour mettre fin au Groupe de travail restreint et paritaire mis en place après la survenue du suicide d'un salarié de l'équipe AEP. En effet, les représentants du personnel estimaient rencontrer des difficultés pour obtenir les informations sollicitées après le décès de leur collègue et trouvaient qu'aucune action significative permettant la mise en œuvre d'une véritable démarche de prévention de la santé et de la sécurité au travail n'avait été conduite.

Dans sa demande le CHSCT souhaite faire porter l'objet du travail du Cabinet CATEIS sur l'analyse des conditions de travail, des risques ou facteurs de Risques Psychosociaux identifiés. Cette analyse doit aider le CHSCT à mieux comprendre les troubles et les risques psychosociaux au sein de certains services du département AMS, afin d'avancer des propositions de préventions de ces risques et des pistes d'amélioration des conditions de travail.

Il s'agira donc de permettre au CHSCT de mieux comprendre les troubles et les risques psychosociaux, de l'aider à fonder une analyse partagée des conditions de travail et de l'organisation au sein de plusieurs services du secteur AMS et de comprendre dans quelle mesure ces troubles sont à prévenir dans d'autres secteurs de l'établissement.

Le CHSCT souhaite dépasser l'événement déclencheur pour envisager les contraintes et les ressources en jeu dans les situations de travail de plusieurs services du département AMS. C'est l'ensemble des paramètres du travail qui doit être envisagé pour apporter des éléments permettant à l'entreprise avec l'appui du CHSCT de **décider d'actions de préventions adaptées**.

L'expertise intervient dans un contexte de "risque grave". Il est donc important que le Cabinet puisse aider le CHSCT à comprendre les conditions organisationnelles et de travail qui peuvent être impliquées dans l'apparition de symptômes et de troubles psychosociaux au sein de certains services du département AMS, notamment le service AEP.

I.1.2. Le périmètre

L'expertise porte principalement sur le service AEP de Thales Communication et Security, mais de manière non-exclusive, c'est-à-dire que des acteurs dits « Ressources », ayant une vision transversale de l'organisation, amenés à collaborer avec AMS ont également été rencontrés, comme cela avait été initialement spécifié, même s'ils n'appartiennent pas à AMS (responsables d'autres services en collaboration, fonctions support...).

À partir de l'analyse du travail menée auprès de ce service, des conclusions pourront être tirées pour toute entité présentant des similitudes avec AEP au sein d'AMS : fonction transverse, haut niveau d'expertise des salariés, travail « en autonomie », etc.

Pour l'intervention ont été étudiés :

- Les conditions de fonctionnement et de travail (organisation, interdépendance de l'activité, gestion des priorités, délais...), les modes de relations fonctionnelles et managériales existantes, les évolutions organisationnelles, la conduite des objectifs, c'est-à-dire l'ensemble des conditions organisationnelles, sociales et managériales du périmètre.
- L'histoire de ce service, de ses évolutions organisationnelles et managériales.

Le présent diagnostic donnera les éléments pour fonder un plan d'action de prévention permettant de prendre en compte et de prévenir les atteintes à la santé physique et mentale de l'ensemble des salariés du périmètre AMS.

I.2 La réponse méthodologique

Pour répondre aux attentes du CHSCT, l'expertise a été conduite en articulant les méthodes suivantes.

I.2.1. Le déroulement de l'expertise

Conformément à notre proposition méthodologique, l'expertise s'est déroulée en cinq grandes étapes.

- **1. Lancement et information**. Réunion de **cadrage et de lancement** de l'expertise à l'occasion d'une réunion exceptionnelle du CHSCT le 14 février 2014.
- **2. Analyse exploratoire** permettant de comprendre les modes de fonctionnement et d'organisation de l'entreprise et de formuler des premières hypothèses concernant les modalités d'exposition aux risques professionnels en particulier psychosociaux des collaborateurs du Département AMS et du Service AEP en particulier.

Cela s'est fait au moyen d'une **analyse documentaire** (*cf.* en annexe la liste des documents demandés et exploités) ainsi qu'une **série d'entretiens avec les acteurs ressources** :

- Président du CHSCT de Thales Communications & Security (Responsable IS3/HSE)
- Responsable des Relations Sociales de l'établissement

- Responsable des Ressources Humaines du Centre de Compétences HTE (Hardware technologies, Tools and Engineering)
- Directeur du Centre de Compétences HTE
- Les élus, délégués du personnel, et représentants du personnel au CHSCT (entretien collectif)
- Un médecin du travail du Service de Santé au Travail

Cette phase s'est déroulée à la fin févier et début mars 2014 pour les entretiens exploratoires et sur l'ensemble de la durée de l'expertise pour ce qui est de l'analyse des documents recueillis au fil de l'eau.

3. Analyse de l'activité et des modalités d'exposition aux risques psychosociaux

L'analyse qualitative a été réalisée exclusivement sous la forme d'entretiens individuels auprès des salariés du Service AEP et de certains salariés de services connexes, en lien ou demandeurs de travaux d'expertises auprès des salariés de l'équipe AEP à partir du début du mois de mars et ce jusqu'au milieu du mois d'avril 2014.

Les salariés du Service AEP ont été invités à rencontrer l'expert CHSCT par le biais d'une information effectuée par la direction et relayée par les représentants du personnel au CHSCT. Les salariés ont été sollicités par la Responsable des Ressources Humaines pour participer à l'expertise sur la base du volontariat. Cette démarche a été relayée par le Secrétaire du CHSCT et un second représentant du personnel mandaté par le CHSCT pour suivre la démarche d'expertise ou bien encore par l'un des consultants CATEIS.

La mobilisation a été forte, les salariés souhaitant s'exprimer contrairement à ce que laissaient supposer certaines craintes exprimées initialement au lancement de l'expertise compte tenu du fait que ces mêmes salariés avaient déjà été amenés à devoir s'exprimer à plusieurs reprises dans des enquêtes diligentées suite à la survenue du suicide de leur collègue dont l'enquête interne au CHSCT, l'enquête de Police, l'enquête de la CPAM et l'enquête de l'Inspection du travail en cours.

Ainsi, à l'exception d'un salarié, l'ensemble du personnel du Service AEP, ainsi que leur manager a été rencontré. En outre, des entretiens ont été conduits auprès d'anciens salariés du service AEP, du management d'AMS-HTE dont dépend hiérarchiquement l'équipe AEP.

Cela nous a permis de recueillir des données complémentaires sur l'évolution des situations de travail et des conditions de travail de façon générale avec une approche historique.

Ainsi, tous les salariés du service AEP ont été rencontrés (sauf une personne absente du service pendant le déroulement de l'expertise). Deux entretiens ont eu lieu par téléphone (les deux ingénieurs concernés étant basés à Cholet). Nous avons également sollicité l'ancienne technicienne de mesure du laboratoire qui a quitté le service AEP.

Afin de clarifier certains points, nous avons demandé à revoir 4 salariés qui avaient déjà été vus lors d'un premier entretien.

14 entretiens ont donc été menés auprès de personnes travaillant ou ayant travaillé au service AEP.

Ont été également rencontrés certains salariés dont les fonctions les amènent à travailler avec le service AEP: l'adjoint à la direction du service SEM, le Directeur d'AMS, le chef de service SEH (Sous-Équipements Hyperfréquence), le chef de service SMM, le chef de service ECN (Équipements Communication Navigation), le chef de service SME (Service Mécanique Equipement), une assistante travaillant au sein de la direction HTE, un ingénieur travaillant au sein d'un bureau d'études soit **9 personnes.**

Au niveau de la Direction des Ressources Humaines et des Services de Santé au Travail ont été rencontrés 2 infirmières, 2 médecins du travail, 2 Responsables Ressources Humaines (l'actuel et l'ancien RRH dont dépend le service AEP), le responsable Hygiène Sécurité et Environnement du site (qui est également le président du CHSCT), ainsi que la Responsable des Relations Sociales soit **8 personnes.**

Le directeur du site a également été rencontré.

À l'extérieur de l'entreprise, nous avons rencontré l'Inspectrice du Travail.

Nous avons également rencontré **Madame**



Au total, ces méthodes ont permis d'interroger plus de **50 personnes distinctes** et ce sont plus de **40 entretiens** (individuels et collectifs) qui ont été réalisés au cours de l'expertise.

In fine, les différents acteurs suivants ont été entendus dans le cadre de cette expertise¹ :

Acteurs de la Direction de Thales Communications & Security : 14 personnes

- Directeur d'Etablissement de Cristal à Gennevilliers
- Président du CHSCT de Thales Communications & Security (également Responsable IS3/HSE)
- Responsable des Relations Sociales
- Responsable des Ressources Humaines du Centre de Compétences HTE (Hardware technologies, Tools and Engineering)
- Ancien RRH

- Directeur du Centre de Compétences HTE

- Directeur AMS (rencontré lors de 2 entretiens)
- Responsable SEM
- Directeur Adjoint SEM
- Chef de service SEH (Sous-Ensembles Hyperfréquences)
- Chef de service SMM à Cholet
- Chef de service ECN
- Chef de service SME

- Responsable SEP (Service Electricité Puissance) à Brive

¹ Pour des raisons évidentes de confidentialité des personnes et de l'anonymat des propos recueillis, seuls quelques propos sont retranscrits dans le rapport. Chaque verbatim sélectionné est indiqué en italique dans le texte. Les verbatims ont été sélectionnés pour leur caractère emblématique de ce qui a été énoncé par les salariés au cours des entretiens et compte tenu de leur récurrence.

Acteurs du Service de Santé et de Prévention au travail : 5 personnes

- 2 Médecins du travail
- 2 Infirmières
- Responsable Hygiène Sécurité et Environnement (également président du CHSCT de TCS)

Acteurs des Instances Représentatives du Personnel : ≈12 personnes

- Les élus, délégués du personnel, et représentants du personnel au CHSCT

Un point d'étape a été effectué au cours de la mission sous la forme d'une réunion de travail avec les représentants du personnel et des membres de la commission Qualité de vie au travail le mardi 1^{er} avril. En outre, l'intervention a été émaillée de plusieurs points effectués avec les élus du CHSCT désignés pour suivre les travaux.

L'équipe du Service AEP : 10 personnes²

- 9 salariés AEP
- Le responsable du service

Autres acteurs: 4 personnes

- Psychologue Clinicien du Groupe Thales
- Inspectrice du Travail
- Madame (l'épouse de Monsieur
- 1 salarié d'un bureau d'études

Précisons ici à toutes fins utiles que les entretiens avec des salariés d'AMS ou en dehors d'AMS ont été rendus difficiles, dès lors qu'il ne s'agissait pas de salariés de l'équipe AEP. Aussi, l'accès à certaines personnes ne nous a pas été facilité et il nous a fallu à plusieurs reprises « justifier » des raisons pour lesquelles nous voulions organiser tel ou tel rendezvous. Aussi, nous n'avons pas pu étendre autant que nous l'aurions souhaité les entretiens aux salariés des autres services transverses du centre de compétences HTE travaillant selon des modalités analogues du type relations clients-fournisseurs internes. Cette difficulté pressentie dès le cadrage et le lancement de l'expertise s'est retrouvée lors les investigations de terrain. Nous avions précisé et insisté d'emblée sur l'importance que ne soit pas fait obstacle à la programmation des entretiens pour le bienfondé de l'analyse organisationnelle et des résultats. En effet, il était essentiel de pouvoir comprendre la nature et l'importance des liens de dépendance organisationnelle entre services et/ou entités vis-à-vis des équipes AEP. Une volonté de restreindre le périmètre de l'expertise et l'étendue du champ des investigations de terrain conduites par le cabinet s'est ainsi manifestée d'amont en aval de l'expertise.

² Nous incluons ici les deux salariés basés sur le site de Cholet, ainsi que la technicienne de laboratoire qui a été mutée au sein du service SEH.

³ Nous rendons habituellement anonymes toutes nos références. Dans la présente situation, les traces laissées par le suicide de Monsieur sont encore très présentes. Les personnes rencontrées lors des entretiens nous ont parlé de « Patrick » ou de « Monsieur ». Afin de respecter leur émotion encore vivace, il ne nous est pas apparu opportun de remplacer le nom de Monsieur par un autre nom ou par une autre formulation. Nous avons pris cette décision en accord avec Madame qui a donné son accord pour que le nom de son mari figure dans ce rapport.

- 4. Traitement des matériaux et élaboration du rapport d'expertise (avril-juin 2014)
- **5. Restitution du rapport d'expertise en réunion du CHSCT** (mai-juin 2014)

A retenir

Nos investigations s'appuient sur des matériaux suffisants pour produire une analyse solide et fine

En synthèse:

- Environ 20 personnes interrogées en phase exploratoire
- Environ 35 personnes en phase de diagnostic
- Analyse de données et de documents disponibles de l'entreprise (cf. liste en annexe).

I.2.2. Les principes méthodologiques de l'expertise

Les choix méthodologiques de CATEIS répondent aux critères d'agrément du Ministère du Travail ; agrément qui est instruit par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et l'INRS (Institut National de Recherche en Sécurité). Ils s'appuient également sur le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Ministère du Travail).

Le guide des indicateurs de risques psychosociaux de l'INRS distingue, de manière transversale, deux grandes familles :

- **-Les indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise** (temps de travail, mouvements du personnel, activité de l'entreprise, relations sociales, formation et rémunération, organisation du travail) ;
- **-Les indicateurs liés à la santé et à la sécurité des salariés** (accidents du travail, maladies professionnelles, situations graves, situations dégradées, stress chronique, pathologies diagnostiquées et prises en charge, activité du service de santé au travail).

Les risques psychosociaux au travail définis par l'ANACT :

- -La nature des tâches elles-mêmes
- **-L'organisation du travail** (responsabilité liée à l'exécution de la tâche, à des contraintes temporelles, ...).
- **-La politique de ressources humaines** (absence de participation et de contrôle sur les décisions, peu de perspectives de parcours ...).
- **-La qualité des relations de travail** (manque de soutien dans le travail, mauvaises relations de travail avec les collègues, management déficient, ...).
- -La politique générale de l'entreprise (stratégie peu claire, incertitude sur l'avenir...).
- -L'environnement social des clients ou des usagers (agressivité, incivilités, remarques méprisantes)⁴. -Etc.

Les Indicateurs de facteurs de risques psychosociaux au travail, élaborés par le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail de la DARES-DRESS (ministère du Travail) :

- Exigences au travail

-Exigences émotionnelles

⁴ B. Sahler, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, ANACT, 2007.

- -Autonomie marges de manœuvre
- -Rapports sociaux, relations au travail
- -Conflits de valeur
- -Insécurité d'emploi

Par conséquent, il convient de considérer que ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux sont définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.

La méthodologie mise en œuvre par CATEIS repose sur une démarche pluridisciplinaire reposant sur plusieurs principes de travail ou fondements :

- ✓ Une analyse pluridisciplinaire des situations de travail exigeante, en ce sens qu'elle vise à faire tenir ensemble indicateurs de risques professionnels reconnus dans le champ politique, institutionnel et scientifique, et apports croisés de différentes disciplines (psychologie, sociologie, ergonomie notamment).
- ✓ Le caractère plurifactoriel des risques psychosociaux : si des évènements liés à la vie privée des salariés peuvent les rendre plus vulnérables à ces risques, il s'agit de rechercher les facteurs pathogènes présents dans l'organisation et les conditions de travail.
- ✓ Une analyse dynamique des modalités d'exposition aux risques psychosociaux qui permet de montrer le lien entre santé et organisation du travail dans ses différentes composantes en précisant les stratégies de gestion des contraintes par les acteurs (direction comme salariés) et les mécanismes psychosociaux à l'œuvre.
- ✓ La prise en compte de la dimension non statique de la santé. Elle est fluctuante et peut évoluer favorablement ou défavorablement selon de nombreux paramètres. En conséquence, dans notre analyse, nous mettrons en avant les facteurs et situations agissant favorablement ou défavorablement sur l'exposition aux RPS.
- ✓ Une **analyse à plusieurs niveaux** (organisation, management, métier, etc.) qui donne les grandes lignes de la situation psychosociale d'AMS et de manière plus fine pour le Service AEP.

La méthodologie développée par CATEIS privilégie l'approche organisationnelle, systémique (facteurs en interaction), et probabiliste, aux solutions individualisées. En effet, l'approche organisationnelle et systématique permet une appréhension réelle des conditions de travail et des facteurs de risque.

Plus précisément, nous veillons à adopter une approche globale de la problématique combinant la prise en compte des dimensions suivantes :

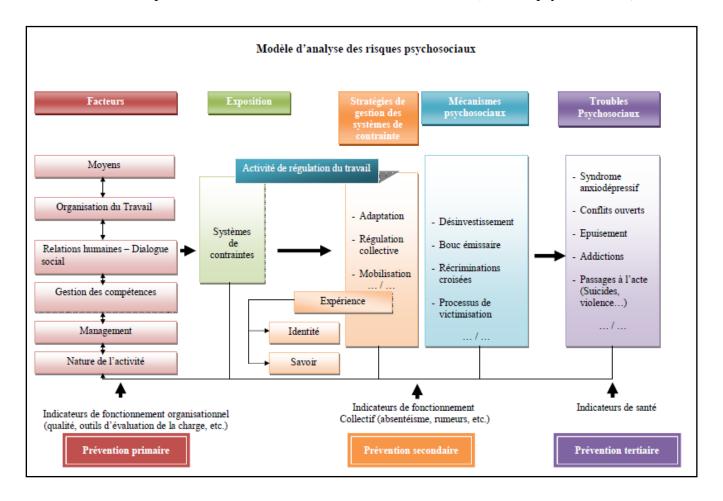
- L'analyse de l'organisation du travail;
- L'analyse de l'activité c'est-à-dire le contenu du travail :
- L'analyse fine des mécanismes psychosociaux du point de vue des individus eux-mêmes (dimension subjective).

L'analyse des deux premières est essentielle car derrière des enjeux individuels se cachent souvent des questions collectives (les conflits de personnalités masquent souvent les réelles questions, qui elles sont liées au travail, à sa réalisation et à son organisation).

Au final, le modèle d'analyse construit par CATEIS synthétise la façon dont nous appréhendons de façon dynamique et globale la complexité des modalités d'exposition aux risques psychosociaux.

Notre analyse distingue ainsi:

- 1. Les principaux facteurs et situation d'exposition
- 2. Les stratégies de gestion des contraintes par les acteurs
- 3. Les mécanismes psychosociaux
- 4. Les impacts sur la santé notamment mentale des salariés (troubles psychosociaux)



I.3. Les conditions de réalisation de l'expertise

L'expertise a été suivie par les représentants du personnel au CHSCT et tout particulièrement son secrétaire et un représentant du personnel mandaté par le CHSCT pour le suivi de l'ensemble de la démarche d'expertise.

Leur intervention a grandement facilité le déroulement de nos investigations. Ils ont fait le lien avec les personnels de la Direction pour leur inscription aux entretiens individuels (organisation de la prise de rendez-vous, visite de relance au sein de la direction) mais aussi avec le président du CHSCT pour assurer le bon déroulement de nos travaux (ajustement du calendrier par exemple, appui pour rencontrer certains interlocuteurs de l'organisation nécessaires à notre bonne compréhension du fonctionnement du service AEP).

Par ailleurs, nous avons organisé plusieurs temps d'échanges et de coordination avec les représentants du personnel au CHSCT pour les informer du déroulement de l'expertise.

Côté direction, nous avons eu principalement pour interlocuteurs le Président du CHSCT, la Responsable des Relations et Sociales et la Responsable des Ressources Humaines du périmètre de l'expertise. C'est la Responsable des Ressources Humaines qui a été l'interlocuteur privilégiée pour fournir les données et documents ainsi que pour la planification des rendez-vous et des entretiens en fonction des dates fournies préalablement par l'équipe de consultants de CATEIS.

La direction a facilité le déroulement initial de nos investigations. Cela s'est traduit par un accès relativement rapide à une majorité des documents demandés (dans notre liste initiale) et une réalisation facilitée des premières investigations sur le terrain (entretiens individuels de la phase exploratoire).

Malgré ces conditions d'intervention facilitantes initialement, nous regrettons avoir dû justifier à plusieurs reprises de la nécessité pour le bon déroulement de l'expertise de rencontrer tel ou tel acteur de l'organisation HTE et AMS dès lors que ces salariés ne faisaient pas partie du Service AEP, la direction semblant vouloir restreindre et borner à la fois le nombre d'interlocuteurs rencontrés et le périmètre de l'expertise.

En outre, une forme de pression a été exercée sur l'équipe du cabinet CATEIS pour réaliser très rapidement cette expertise « risque grave » pourtant soumise à aucun délai légal au regard de ce que prévoit le Code du travail pour ce type d'expertise. Une certaine impatience à voir livrés nos résultats et notre rapport s'est également manifestée très clairement à plusieurs reprises et ce dès le cadrage et le lancement des travaux.

Si la direction a facilité l'accès aux documents sollicités dans notre liste initiale, nous déplorons ne pas avoir eu accès à certains documents qui avaient d'ailleurs été initialement sollicités par les élus et représentants du personnel au CHSCT dans le Groupe Paritaire mis en place suite à la survenue du suicide d'un salarié de l'équipe AEP. Ces documents non transmis sont notamment les suivants :

- Les éléments relatifs aux congés payés des équipes pris et restant à prendre,
- Les données relatives aux arrêts maladies,
- Les passages au service de santé au travail,

- Un point de situation sur l'état des entrées et sorties de 19h30 et au-delà (badges) permettant la mise évidence des amplitudes horaires de travail.

Très clairement, cela ne nous a pas permis d'étayer le discours des personnes rencontrées sur certaines pratiques applicables en matière de temps de travail au sein du service AEP. Sachant qu'il aurait été **utile d'en disposer afin d'analyser précisément les écarts entre travail prescrit et travail réel.** Il appartiendra à la direction d'apporter au CHSCT des réponses aux questions et dysfonctionnements que nous soulevons sur ce point.

Il convient de faire état de notre surprise et de nos interrogations quant à ces demandes de documents ciblés restées lettres mortes. En effet, les données sollicitées n'ont *a piori* rien de confidentiel. Qui plus est le cabinet CATEIS est astreint à des règles déontologiques claires à cet égard, conformément aux obligations découlant de l'agrément délivré par le Ministère du travail pour intervenir auprès des CHSCT. Une forme de frilosité à transmettre certains documents de la part de la direction étonne et interroge. En effet, la prudence ou la délicatesse de certaines données stratégiques ou confidentielles qui imposeraient un devoir de réserve a été mise en avant par la direction pour arguer du refus de la transmission de certaines informations et de la circulation de certaines pièces ou données. S'il est possible d'admettre la confidentialité de certaines données compte tenu du « secret défense » et de la protection du patrimoine, pour autant, l'étendue surdimensionnée de cet argument apparaît en l'occurrence symptomatique. À tout le moins interroge-t-elle.

II. PRESENTATION DU GROUPE THALES ET DE THALES COMMUNICATIONS & SECURITY

II.1 Le Groupe Thales

Présent opérationnellement dans 56 pays et comptant 65 000 salariés dans le monde, le **Groupe Thales** est présenté comme un acteur clef de la sécurité des citoyens, des infrastructures et des Etats.

Spécialisé dans l'électronique de défense, le groupe travaille pour cinq grands secteurs de clients :

- Aéronautique
- Espace
- Transport terrestre
- Sécurité
- Défense.

II.2 L'organisation de Thales Communications & Security

Thales Communications & Security (TCS) est composé de différents sites et est interconnecté avec les différentes sociétés du groupe Thales.

Thales Communications & Security gère la conception, l'étude, la mise au point, la fabrication, l'installation, la maintenance, l'exploitation, la vente et la location de moyens, d'équipements, de logiciels ou de systèmes qu'ils soient numériques, électriques, électroniques ou mécaniques, dans tous les domaines :

- de la communication, de la navigation et de l'identification ;
- du contrôle du spectre radioélectrique pour des clients civils et militaires ;
- des réseaux de communication et de radiocommunication ;
- des systèmes de commandement ;
- des sources de puissance et d'accélérateurs de particules ;
- de la billettique, de l'administration des paiements, de la gestion d'informations, liées aux transports ;
- de la signalisation et de la supervision des transports terrestres ;
- des communications du secteur du transport terrestre ;
- de la sécurité globale (identification, sécurité et supervision de sites, sécurité des personnes, systèmes d'informations, sécurité de l'environnement, cryptologie).

TCS gère l'achat, la fabrication, la vente de tous produits, composants, matières et services susceptibles d'être utilisés dans le cadre des activités décrites ci-dessus. En outre, TCS gère la conception, l'étude, la fabrication, l'installation, la maintenance, la vente et la location d'équipements électroniques, ainsi que de systèmes comportant une part de moyens de communication, de transmission ou diffusion.

Le site « Cristal » de Thales Communication & Security à Gennevilliers qui compte près de 4000 salariés est entièrement consacré à la conception, au développement et à la réalisation de :

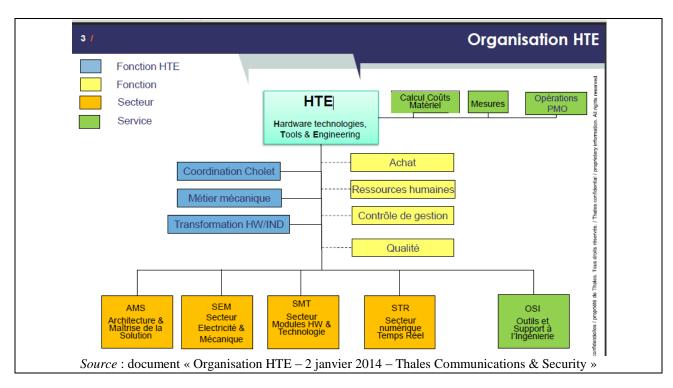
> Produits de radiocommunication et systèmes d'information sécurisés et interopérables ;

- Solutions de numérisation de l'espace de bataille contribuant à la supériorité décisionnelle des forces;
- ➤ Offres de services étendues, depuis le maintien en condition opérationnelle, jusqu'aux services à haute valeur ajoutée auprès des clients.

La société **Thales Communications & Security SAS** est organisée en 6 grands Domaines ou Direction d'activités (Opérations, Produits de Radiocommunication, Systèmes de Protection, Réseaux et Systèmes d'Infrastructure, Sécurité des Technologies de l'Information, Transport).

Au sein de la **Direction des Opérations**, se trouve le **Centre de compétences HTE** : Hardware technologies, Tools & Engineering. Le Centre de compétences HTE compte 556 salariés. HTE œuvre pour différents Domaines : sa vocation est d'ailleurs, selon les documents internes, d'« être une référence et une force de proposition pour les domaines ».

Le Centre de compétences HTE est composé de 5 secteurs ou entités opérationnelles : AMS, SEM, SMT, STR et OSI



Au sein du Centre de compétences HTE officient différents Secteurs dont AMS (Architecture et Maîtrise de la Solution) qui compte 110 personnes.

Les différentes équipes du Secteur Architecture et Maîtrise de la Solution (AMS) ont en charge de garantir une action HTE concertée pour assurer compétitivité et pertinence des propositions pour la tenue des engagements des solutions.

Le **Secteur AMS** compte 8 Services distincts parfois amenés à collaborer ensemble sur des projets transverses à destination des secteurs et métiers de TCS :

- AMF : Architecture Modélisation Fonctionnelle
- AMR : Architecture Modélisation Radio
- AEP: Architecture Electrique & Physique

- TIP: Transverse & Innovative Projects
- SOP : Solutions, Offres, Projets
- SEH : Sous-Ensembles Hyperfréquences
- ECN: Equipments Communication & Navigation
- TCP: Traitement Capteurs Propagation

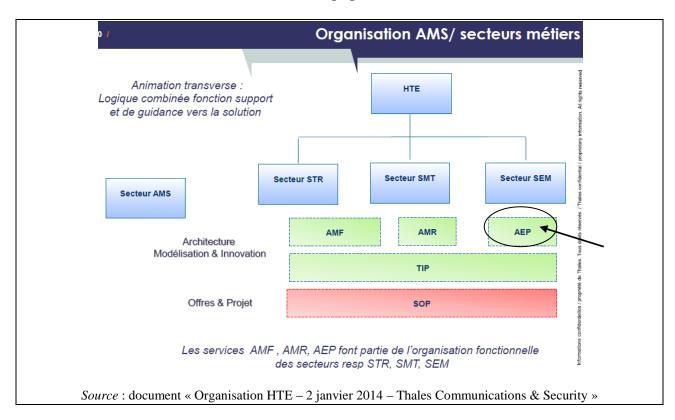
Au sein d'AMS, le service AEP est en charge de tout ce qui correspond à l'architecture électrique (au sens de la distribution d'énergie, d'alimentation, etc.) et de l'architecture physique (c'est-à-dire ce qui fait le lien entre la mécanique et les cartes électronique afin de vérifier le fonctionnement et la tenue des équipements face à l'environnement auquel les produits et équipements finis sont soumis). Le service AEP possède une expertise sur la constitution physique des produits et dans les calculs de robustesse des environnements auxquels sont soumis les produits finis et livrés aux clients.

Le **Secteur SEM** (Secteur Electricité et Mécanique) compte 78 salariés et 3 services qui sont des **clients internes de l'équipe AEP** et avec lesquels ils sont de fait en relation régulière :

- SMM : Service Modules Mécaniques, situé à Cholet
- SEP : Service Electricité Puissance, situé à Brive
- SME : Service Mécanique Equipements, situé à Gennevilliers

Le service AEP a également des relations avec les autres services d'architecture d'AMS dont AMR et AMF.

Au sein d'AMS, différents Services et leurs équipes œuvrent de manière transverse :



L'une des caractéristiques de l'organisation du secteur AMS est de travailler de manière transverse pour les différents secteurs STR, SMT et SEM.

Les quatre services AMF, AMR, AEP et TIP ont chacun une équipe constituée d'environ une dizaine d'architectes ou d'experts dans un domaine transverse.

II.3 Le Service Architecture Electrique & Physique (AEP) : présentation du service et de sa structure sociodémographique

AEP (Architecture Electrique & Physique) dont le domaine d'application est l'« intégrité physique et électrique » est un service d'expertise qui peut être conduit à travailler pour l'ensemble des différents Domaines internes de Thales Communications & Security, selon un système interne de relations clients-fournisseurs. Les experts AEP sont ainsi des prestataires qui répondent à des demandes sous la forme de lots avec un cahier des charges qui prévoit un engagement de coût et de réalisation.

Tel que présenté dans le document remis par la direction⁵, le Service AEP doit « Garantir la proposition de solutions :

- compétitives (conception au juste nécessaire et juste niveau de risques)
- au bon niveau technique (engagement sur les performances)
- pertinentes (étayées par la modélisation) ».

Le service AEP fait partie de l'entité AMS (Architecture et Maîtrise de la Solution). Il a été créé il y a environ une dizaine d'années. Il a consisté à rassembler en un seul pôle des experts qui étaient auparavant disséminés au niveau de deux bureaux d'études.

Précisons que dans l'histoire de l'évolution organisationnelle de son mode de fonctionnement, le service AEP a fait l'objet de modifications. Un changement d'organisation est intervenu suite à la fermeture de l'établissement de Gennevilliers en 2003 et les équipes ont alors été transférées sur le site de Colombes (fusion de deux bureaux d'études). En 2012, au moment du projet de déménagement vers le site du Cristal à Gennevilliers, l'organisation de ce service et son mode de fonctionnement ont été questionnés. Cela a donné lieu à tergiversations de la part de différentes directions qui hésitaient à le supprimer.

Le service AEP est tour à tour présenté comme « un service support aux équipes de développement de projets » ou « comme « une spécialité métier au sein d'une équipe projet ». Il est actuellement composé de 11 personnes : 1 responsable, 9 experts et 1 secrétaire.

Parmi ces personnes, 9 d'entre elles travaillent sur le site de Gennevilliers (Cristal). 2 experts sont basés à Cholet et se déplacent en fonction des besoins sur le site de Gennevilliers.

Parmi les 9 experts, figurent 7 hommes et 2 femmes. Ils ont pour la plupart une formation d'ingénieurs hautement qualifiés et travaillent sur trois types d'activité dont un responsable indique « qu'elles ont une certaine cohérence entre elles » :

- Les simulations mécaniques (calculs et essais en mécanique)
- Les simulations thermiques (calculs et essais en thermique)

⁵ Cf. « Organisation HTE – 2 janvier 2014 – Thales Communications & Security », 17 p.

- Les activités concernant l'environnement chimique et les procédés physicochimiques : peintures spéciales, éléments décontaminables, collages, traitements de surface...

L'équipe de thermiciens s'est développée durant les dernières années. Elle est composée aujourd'hui de 4 personnes.

3 personnes travaillent sur l'environnement chimique (parmi elles, une personne est experte dans le domaine physico-chimique, une autre travaille plus spécifiquement sur les normes environnementales).

2 personnes travaillent sur les calculs mécaniques.

Il est à noter qu'une personne est à la fois expert en calculs mécaniques et expert en calculs thermiques.

L'ancienneté des experts est variable : les plus « anciens » sont dans le groupe depuis respectivement 1981 et 1985. Monsieur faisait partie des experts dont l'ancienneté était la plus grande.

Un ingénieur en calculs mécaniques a été recruté en 2008.

Un ingénieur en calculs thermiques a été recruté en 2008, un autre en 2009.

Les services demandeurs de prestations sont ceux qui ont la responsabilité d'un projet dans son intégralité. Il s'agit essentiellement du service SMM (Service Module Mécaniques), situé à Cholet et qui abrite 2 experts du service AEP. Ces deux experts travaillent en priorité sur les demandes du service SMM.

Le service SME (Service Mécanique Equipement) est un autre commanditaire régulier d'expertises. Il se situe à Gennevilliers en proximité géographique du service AEP.

III. LE TRAVAIL DU POINT DE VUE DES EXPERTS DU SERVICE AEP

III.1 Une demande de compréhension des salariés d'AEP

Le suicide en octobre 2013 d'un salarié travaillant au service AEP a provoqué une onde de choc au sein de ce service. Au-delà de la dimension tragique de l'événement, c'est le message qu'il a laissé juste avant de se donner la mort qui intrigue.

Dans un courrier adressé à sa famille, ce dernier indique qu'il « a fait des erreurs dans son boulot » et « qu'il a pense l'avoir perdu ». Cette phrase dont ils ont connaissance ne cesse de questionner les salariés du service. Le défunt était unanimement reconnu pour son professionnalisme et son haut degré de compétence. Pour de nombreuses personnes, il était la référence absolue dans son domaine d'activité. Il avait formé et accompagné de jeunes ingénieurs qui lui rendent tous, lors des entretiens, un hommage appuyé. Au regard de ce parcours exceptionnel, son geste demeure pour la plupart incompréhensible : rien ne pouvait laisser supposer qu'un homme d'une telle envergure professionnelle puisse un jour passer à l'acte et mettre fin à ses jours.

C'est donc des salariés pour la plupart profondément désorientés que nous avons rencontrés dans le cadre de cette expertise. Leur demande est avant tout une demande de compréhension et d'intelligibilité du passage à l'acte d'un des leurs. Le message laissé par leur ancien collègue indique clairement que le travail est en cause dans le processus qui l'a conduit au geste fatal.

« J'ai fait des erreurs à mon boulot et aujourd'hui je pense l'avoir perdu. Je ne sais plus quoi faire pour remonter. Je suis seul et unique responsable mais c'est trop insupportable », indique le message laissé par Monsieur avant de passer à l'acte.

Alors que tout prédisposait leur collègue à la réussite professionnelle (formation, parcours dans l'entreprise, reconnaissance de ses pairs, image d'un expert solide au sein et en dehors du service...), c'est le contraire qui est advenu : leur collègue s'impute la responsabilité d'une erreur et se suicide après. Comment une telle chose est-elle possible ? C'est la question que se posent aujourd'hui l'ensemble de ses collègues et managers d'AEP.

Ce questionnement est teinté de culpabilité. Certains salariés se reprochent de « n'avoir rien vu venir », de ne pas avoir détecté les signes de détresse d'un collègue qu'ils côtoyaient depuis si longtemps.

Cette demande de compréhension des salariés doit être entendue. Elle ne peut être prise en compte que si le travail est interrogé et analysé à partir du vécu des salariés. C'est la raison pour laquelle nous avons reçu en entretien les salariés du service AEP et que nous avons centré les entretiens sur le travail : sa finalité, son organisation, les modalités de sa production.

III.2. Les salariés d'AEP face aux pressions invisibles

III.2.1. Description de l'activité au sein du service AEP

Le sigle AEP signifie « Architecture Electrique et Physique ». C'est un service au sein duquel travaillent dix personnes auquel est accordé le « titre » d'experts.

Le travail des experts du service AEP consiste à répondre dans leur domaine d'activité à des demandes en provenance la plupart du temps de clients « internes ». On est donc dans une configuration « clients-fournisseurs » entre différentes entités de l'entreprise et leur mise en

concurrence avec des prestataires extérieurs. Les experts d'AEP ont parfaitement intégré qu'ils pouvaient être « délaissés » au profit de fournisseurs plus avantageux. Les différentes entités de l'entreprise nouent bien entre elles des relations de type commercial (nous l'évoquerons à travers le projet tâche⁶. Cela joue sur la capacité des experts à se positionner face à ce client interne qui a le pouvoir de faire appel au secteur concurrentiel plutôt qu'aux experts du service AEP.

Les experts ne sont donc pas la plupart du temps directement en contact avec les clients de Thales. La gestion des projets est assurée par une maîtrise d'œuvre interne. Les experts du service AEP sont sollicités via le bureau d'études, par les ingénieurs développement ou par les chefs de projet. L'organisation est donc une organisation matricielle (par projets) où les experts contribuent pour un temps plus ou moins long aux travaux d'une équipe projet.

Les experts du service AEP interviennent dans le cadre « d'affaires » et contribuent à la conception des objets. Plusieurs types de demandes peuvent leur être adressés. Il peut s'agir de prédire le comportement d'un objet dans un environnement donné : résistance à la chaleur de composants électroniques, résistance aux vibrations, à l'humidité, à certaines conditions climatiques (brouillards salins ou tenue au vent par exemple), problèmes de corrosion (sur un navire par exemple). Ces prédictions sont très importantes dans la mesure où elles orientent la conception et la configuration de l'objet. Lorsque les simulations et les essais concordent, et après l'avis des experts (consigné dans un rapport), l'objet reçoit une qualification et peut donc être utilisé.

Pour répondre à ces demandes de qualifications, les experts s'appuient sur des hypothèses livrées la plupart du temps dans le cahier des charges qui leur sont remis. Les hypothèses sont en elles-mêmes un objet de discussion et quelquefois de controverse entre l'expert et son client. En effet, l'expert peut estimer que les hypothèses ne sont pas justes et qu'il ne peut pas les prendre en l'état. Cette question des hypothèses est sensible : « en fonction des approximations, on peut se retrouver d'un côté ou de l'autre du fil ». Il suffit donc de « jouer » sur l'hypothèse pour que la qualification soit accordée. Des discussions s'engagent alors pour définir la meilleure hypothèse possible. Cela suppose que l'expert sache se faire entendre et « respecter », ce qui n'est pas forcément facile. L'expert pourrait très bien opter pour une posture « conciliante » : « on peut très bien recevoir un cahier des charges et prendre bêtement les données d'entrée et arriver à un résultat qui va amener à la tenue des exigences ». Nous verrons plus tard dans ce rapport que telle n'était pas la posture qu'adoptait Monsieur

Pour qualifier le produit, les experts procèdent aussi à des simulations et à des essais. Les simulations se font à partir de calculs sur logiciel. Les essais peuvent se faire en interne ou être confiés à des laboratoires extérieurs. Dans le domaine des calculs mécaniques, la présence d'un pot vibrant à Colombes permettait de procéder aux essais sur place, en conditions réelles⁷. Le pot vibrant n'ayant pas été déménagé sur le site Cristal, les essais sont désormais confiés à des prestataires extérieurs.

Le service AEP a donc recours aux prestataires extérieurs notamment en ce qui concerne les essais. Mais cette modalité est plus compliquée qu'il n'y paraît. Cela nécessite une formalisation précise de ce qui est attendu à travers un cahier des charges : « il faut savoir bien définir ce que l'on veut au départ ». Or, une coopération efficace entre le chef de produit (le demandeur) et l'expert d'AEP se déroule plutôt sur un mode itératif : c'est sur la base d'entretiens réguliers et d'échanges plus ou moins formels que la demande s'affine et se précise. Le cahier des charges représente un

⁷ Le service AEP fait partie de l'entité Thales Communications & Service qui a déménagé il y a 2 ans depuis le site de Colombes vers celui de Gennevilliers, dans la ZAC des Louvresses.

_

⁶ Le projet tâche fait partie de la méthodologie de la conduite de projet et permet d'assigner à une tâche un temps précis et le budget alloué.

inconvénient majeur, celui de figer la demande en un instant T alors que celle-ci évolue et s'inscrit dans un mouvement dynamique.

Les experts consignent le fruit de leurs recherches dans des rapports qu'ils remettent à leur client. Ces rapports peuvent faire l'objet de discussions plus ou moins vives entre l'expert et son commanditaire.

Les demandes peuvent aussi se formuler en « *mode pompier* » lorsqu'un matériel en qualification « *casse chez un client* » ou « *qu'il ne marche pas* ». Dans ce cas, il faut aller « *voir ce qui se passe sur le terrain* » et chercher l'origine du dysfonctionnement.

III.2.2. Une activité transverse peu visible et génératrice d'ambiguïtés

L'activité des experts est donc une activité transverse qui est difficile à identifier au sein des projets : « on a besoin de nous ponctuellement mais on n'est pas forcément indispensables ». Cette activité a en effet « un rôle clé mais elle n'est jamais valorisée ». Les experts du service AEP seraient plutôt envisagés comme « un passage obligé » : « on vient nous voir contraints et forcés ».

Le travail des experts n'est jamais réellement mis en visibilité. Les conseils et les avis rendus ne sont en effet pas visibles et il en est fait assez peu de publicité. L'activité des experts est donc principalement une activité discrète dont on fait peu de cas lors de la phase de lancement d'un objet ou d'un équipement : « on ne sera jamais mis en avant comme celui qui a mis en place un gros projet et qui pourra en tirer tous les bénéfices, on est noyés dans la masse ».

Enfin, le lancement et la fin des projets (qui se déclinent en affaires pour les experts) fait émerger un monde en réseau (ou connexionniste) au sein duquel les experts sont censés trouver rapidement leur place. Ils sont appelés dans le cadre des affaires à côtoyer sans cesse de nouveaux collègues/clients. Ils partagent leur temps entre le service auquel ils appartiennent et le client auprès de qui ils œuvrent. Ils doivent donc gérer une tension entre l'exigence de détachement (être capable d'intégrer rapidement une équipe projet) et la nécessaire construction d'une histoire commune au sein du service auquel ils sont rattachés. De fait, ils sont placés sous le contrôle d'une double autorité : celle de leur supérieur hiérarchique mais aussi celle du chef de projet même si ce dernier n'a pas le statut hiérarchique pour donner des ordres. Il n'empêche que la structure matricielle bouleverse la vision classique de l'autorité et déstabilise le modèle hiérarchique traditionnel.

La position frontalière entre l'axe vertical (l'expert AEP) et l'axe horizontal (le client interne) est génératrice d'ambiguïtés. La tenue d'un rôle frontalier apparaît comme une source de tension pour le salarié. Il doit à la fois satisfaire les exigences propres à son service et répondre aux demandes de son client interne.

III.2.3. Un devoir de transparence technique

Du point du vue du client interne, il est attendu des experts qu'ils disent la vérité même si elle n'est pas forcément agréable à attendre. Une des « règles de base » de l'expert est donc de dire la vérité : « l'expert n'a pas le droit de mentir » (parole d'un cadre). Il lui est demandé « une transparence technique » même si cette transparence est susceptible de bouleverser les plannings des chefs de projet : « vous ne pourrez pas émettre 8 heures dans le désert ».

Les experts ont intériorisé cette demande de « *transparence technique* ». Ils savent que les résultats de leurs travaux sont attendus. Ils mettent un point d'honneur à rendre des résultats fiables et justes. Il arrive que les analyses livrées par les experts ne sont pas toujours conformes aux attentes du demandeur : « *tel appareil est censé tenir* 8 *heures au soleil, or nous, on lui dit que cela ne tiendra*

pas plus de 2 heures ». L'annonce de ces résultats génère parfois des tensions entre le demandeur et le salarié d'AEP. La maîtrise d'œuvre est en effet soucieuse de respecter les plannings et de satisfaire le client externe. Ces deux logiques débouchent sur des conflits sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir plus tard dans le rapport.

III.2.4. Une pression temporelle

Les demandes émanent donc la plupart de temps de clients internes dont l'objectif est de livrer en temps et en heure un produit. La pression est d'abord temporelle. Les délais sont quelquefois courts. Les essais ou les simulations se réalisent donc sous contrainte de temps : « j'ai 3 semaines de contrôle à faire, peux-tu me les compresser en une semaine ? ».

Les délais de réalisation tendent aujourd'hui à diminuer : « les délais d'affaires, dans les années 90, c'était 5 ans, puis en 2000 c'est passé à 3 ans, maintenant, c'est 18 mois, voire 15 mois ».

La première des pressions qui s'exerce donc sur les experts est d'ordre temporel. Les experts sont « pressés » par leurs clients de rendre leurs travaux au plus vite là où souvent il leur faudrait davantage de temps pour affiner leurs résultats. Ils doivent donc livrer des résultats sous contrainte de temps.

La pression peut être due à des changements de dernière minute dont les experts sont les derniers à être informés : « le plus difficile, c'est de récupérer les infos. Le type de composant peut changer sans que l'expert soit tenu au courant. Le thermique, c'est toujours la dernière chose à regarder. Après, il faut agir très vite ». Il peut donc y avoir aussi des interpellations « express » pour pallier un oubli ou une négligence dans la conduite du projet. Ces « oublis » concernent tous les projets, quelle que soit leur importance. Ainsi la demande adressée à Monsieur sur le projet Balard était en mode express : « personne n'a vu venir ce problème : quel est l'impact d'une explosion sur tel matériau ? Si ces questions avaient été anticipées plus tôt... ».

Les affaires « exotiques » (nous reviendrons sur le sens de ce mot plus tard) peuvent donc se traiter sur un mode « pompier ». Autrement dit, il peut être demandé que des problèmes extrêmement complexes soient traités en un temps record. Cette combinaison peut se révéler d'une très grande dangerosité pour la santé mentale des personnes comme nous le verrons lorsque nous reviendrons sur le suicide de Monsieur

Ces demandes en mode express posent aussi la question du positionnement même du service AEP. Le fait que les experts soient sollicités tardivement indique que l'intégration des experts AEP dans les équipes projets n'est en fait que parcellaire ou superficielle. Celle-ci devrait intervenir beaucoup plus en amont dans le déroulement de projet (voir notre préconisation à la fin de ce rapport). Le fait que le service se soit appelé un temps Ingénierie Amont Mécanique (IAM) et qu'aujourd'hui la notion « d'amont » ne figure plus dans le sigle est sans doute significatif. Le service AEP est peut-être davantage perçu par les clients internes plus comme « un passage obligé » qu'une véritable fonction support.

Quelle qu'en soit l'origine, ces pressions temporelles se paient d'effets contre-productifs et produisent le résultat inverse de celui escompté. Premièrement, l'expert ne se donne pas vraiment le temps d'apprécier la demande à sa juste valeur. Celui-ci n'a pas le temps nécessaire pour procéder à

_

⁸ Le projet Balard est qualifié de « Pentagone à la Française » (regroupement sur un même site du Ministère de la Défense et divers Etats-majors des armées françaises). Le groupe Thales assure la réalisation, l'exploitation et la maintenance des systèmes d'information et de communication (SIC) du projet Balard ainsi que des systèmes de sûreté du site.

une véritable instruction de la demande qui lui est adressée et de procéder aux vérifications ad hoc en amont puisqu'il prend connaissance sur le tard d'une demande devenue urgente faute de transmission dans un délai raisonnable. Pressé d'accepter l'affaire qui lui est proposée, il peut en minorer la difficulté et passer à côté de certaines dimensions du projet : « oui, je vais accepter mais après, je m'aperçois que c'est plus compliqué ». Une fois engagé dans l'affaire, il peut difficilement se rétracter et revenir sur sa décision. Ainsi, force est de constater que la méthodologie de projet actuelle est défaillante tant elle place les experts dans une situation pour le moins inconfortable et dans laquelle des pressions symboliques fortes, plus ou moins visibles, s'exercent en l'absence d'un acteur institutionnel et/ou collectif tenant le rôle de garde-fou.

L'obligation de rendre des résultats « avant l'heure » place les experts dans un état de fébrilité qui les rend psychologiquement indisponibles pour mener à bien leur travail. Une personne décrit comment une certaine forme de précipitation la conduit à commettre des erreurs : « on essaie de répondre rapidement à la demande, on le fait rapidement et on ne le fait pas bien, on se rend compte ensuite qu'on s'est trompés dans les calculs ». Un autre expert le formule en ces termes : « les experts ne doivent pas être étouffés par le client, il faut leur laisser des bulles de respiration pour qu'ils puissent rester à la pointe de leur expertise ». En d'autres termes, les questions de délai, rappelées à échéance régulière, polluent et finalement empêchent le travail des experts.

La pression temporelle s'exerce aussi en ce qui concerne les ENF (études non financées⁹): « Les ENF, cela demande du temps, c'est de la veille technologique. Or, il faut sortir les résultats même si les conclusions ne sont pas probantes ».

Cette pression temporelle dont parlent certains salariés d'AEP fait écho à celle que nous avons nous mêmes subie dans le cadre de l'expertise. De façon tout à fait inhabituelle dans ce genre d'exercice, nous avons été régulièrement sommés de rendre au plus vite notre rapport (alors même que l'expertise pour risque grave n'est soumise à aucun délai de réalisation). Ces rappels réguliers ont pu donner le sentiment que la direction de l'entreprise s'intéressait davantage aux délais qu'aux conclusions qui pouvaient être tirées de notre travail et qu'elle accordait plus d'importance aux questions de forme (respect des délais) qu'au contenu même du rapport. Même si cette pression est multiforme, elle témoigne bel et bien d'une logique qui sourd les rapports sociaux dans l'entreprise)

En tant qu'experts « extérieurs » à l'entreprise et affranchis des liens de subordination, il nous a été relativement facile de résister à cette forme de pression. Nous avons cependant consacré une partie non négligeable de notre temps à rappeler qu'une expertise pour risque grave ne se menait pas sous contrainte de temps (mais dans un délai raisonnable) et que l'analyse de situations complexes nécessitait que l'on y consacre le temps nécessaire. Les experts d'AEP ne bénéficient pas des mêmes conditions pour résister aux pressions et ne peuvent user des mêmes arguments.

III.2.5. Une pression sur les résultats

Les relations peuvent se tendre entre l'expert et le client notamment lorsque ce dernier exige que le rapport soit réécrit en bonne partie parce que les résultats risquent de retarder le déroulement du projet ou de majorer très sensiblement le coût du développement de l'objet. Dans ce cas, les experts peuvent rester fermes sur leurs positions ou exiger que leur nom soit ôté du rapport lorsqu'il est « réécrit » par le client.

_

⁹ Les Etudes Non Financées sont associées à de la veille technologique (« pour anticiper le futur »). Il s'agit d'études qui se déroulent généralement sur un an et dont l'objet est proposé par l'expert lui-même.

Certaines expressions recueillies lors des entretiens montrent que la pression sur les résultats est réelle : « la demande de certains clients est de faire des rapports de complaisance ». Face à ces demandes, les experts déploient certaines ruses dont celle qui consiste à produire des « rapports partiels ». La phase qui s'est mal déroulée fait l'objet d'un rapport à part dont le client fera l'usage qu'il voudra. Cette astuce permet à l'expert de rester fidèle à sa ligne de conduite sans se mettre à dos le client : « l'expert ne ment pas, il omet ».

Tenir bon, résister aux pressions : tel est aussi le travail des experts. Celui-ci ne se cantonne pas à l'expertise technique. Il consiste pour une bonne part à faire preuve de fermeté face à des clients internes dont les demandes se formulent sur un mode parfois pressant : « en deux semaines, il fallait prouver que tout allait bien. On nous demande de faire des études minimalistes ». Les délais accordés par les clients internes sont quelquefois très courts et mettent les experts en situation difficile. Cette pression est accentuée par le fait que le client qui formule la demande a lui-même un client à satisfaire : « il y a le client du client ». Il existe donc un système de forte interdépendance organisationnelle susceptible de générer des tensions en chaîne au niveau de chaque acteur intervenant. Plus il y a d'intermédiaires, plus les demandes se formulent sur un mode pressant. Les experts doivent composer non pas avec un seul client mais avec un système client dont les différentes composantes constituent en soi une forme de pression.

Enfin, la pression sans doute la plus difficile à contrer est lorsque l'expert s'entend dire « qu'il pinaille » et qu'il est temps qu'il remette son rapport : « allez c'est bon, sors tes résultats ! ». Ici, la pression ne se présente pas sous la forme d'un acte autoritaire mais sous le sceau d'une pseudo complicité. Ces pressions peuvent prendre la forme de conseils qui se veulent bienveillants et qui présentent les contours d'un arrangement à l'amiable entre le commanditaire et l'expert. Il est difficile dans ces conditions de ne pas obtempérer. Les consentements à « arranger » les résultats d'une qualification laisse à n'en pas douter des traces dans la façon de se juger digne d'appartenir à la communauté des experts. Il renvoie l'expert aux doutes moraux et à un questionnement d'ordre éthique : « ai-je bien fait de céder ? ».

Lorsque les salariés (experts ou autres) s'engagent dans des actions que leur morale réprouve, ils se trouvent confrontés à des situations de « souffrance éthique » dans la mesure où ils sont parfaitement conscients de contrevenir à l'idée qu'ils se font du bien ou du mal, du juste ou de l'injuste 10. Le renoncement à ses propres valeurs éthiques n'est pas sans dommage pour la santé mentale. Il altère l'image et l'estime de soi. Il fait éprouver au sujet des sentiments de honte ou de culpabilité dont les conséquences peuvent être dramatiques (retournement du sentiment de honte contre soi-même). Nous verrons plus tard dans ce rapport que le conflit de valeur vécu par Monsieur (entre ce qu'on lui demandait de faire et ce qu'il pensait être juste de faire) a été un élément majeur dans le cheminement qui l'a conduit jusqu'au geste fatal.

Le reproche de « pinailler » est vécu sur le mode de l'indignité dans la mesure où le travail de l'expert consiste justement à « pinailler » : « on me dit que je chipote, or dans mon domaine, on ne chipote pas ». Cette appréciation n'est pas forcément partagée au niveau de la direction du service. Certains managers défendent l'idée que « la technique consiste principalement à maîtriser les

_

¹⁰ Cf. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux, DARES-DREES, 2009, p. 17. Les conflits de valeur entraînés par une souffrance éthique y sont définis à partir de « cet état de mal-être ressenti par le travailleur lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens dont il dispose. Certains auteurs ont caractérisé cette situation d'« impératifs dissonants ». Le rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux est issu du travail d'un groupe pluridisciplinaire de scientifiques et de spécialistes des problématiques de santé qui a été constitué autour du sociologue et administrateur de l'INSEE Michel Gollac, à la demande du Ministre du travail, suite au rapport Nasse-Légeron en 2007 qui recommandait notamment la mise en place d'une enquête spécifiquement consacrée aux risques psychosociaux au travail.

incertitudes et finalement à les accepter » et que « le domaine technique, ce n'est finalement que de l'approximatif ». Toujours d'après un manager, « une des difficultés du management technique, c'est de conserver la rigueur tout en sachant manier des complexités de plus en plus grandes », de « trouver l'équilibre entre le rigorisme (le fait de vouloir détailler la réalité) et une vision plus globale du projet ». Dans cette tension, « les experts se mettraient en danger en procédant à trop de vérifications ». Le risque encouru par l'expert serait alors de se « laisser hypnotiser par un détail et d'en négliger un autre juste à côté ». Le management technique consisterait en grande partie à « aider l'expert à appréhender le problème globalement, à ne pas s'étouffer et à le persuader qu'il n'a pas besoin de tout ça ».

Cette approche n'est évidemment pas celle des ingénieurs pour lesquels vérifier un calcul ne s'apparente pas à un « détail ». De leur point de vue, les enjeux sont tels qu'il faut sans cesse procéder à de nouvelles vérifications. Leur approche du métier d'expert diffère de celle défendue par leurs dirigeants. Les sources d'incompréhension sont nombreuses, ce qu'un salarié résume de la façon suivante : « la difficulté, c'est d'être incompris, au niveau du top management, il y a des choses qui peuvent nous paraître non concordantes avec nos propres logiques ».

Les propos qui précèdent et l'analyse qui en résulte témoignent donc plusieurs manques à l'œuvre dans les situations réelles vécues par les salariés :

- 1. Un manque de coordination et de soutien du point de vue du système actuel de régulation managériale en place dans l'entreprise.
- 2. Un déficit de réflexion sur ce qu'est la fonction d'expert.
- 3. Des règles de métier qui ne sont pas systématiquement appliquées et respectées (avec des formes de cynisme qui se développent dans les demandes ou injonctions adressées aux experts).

IV. DES ARBITRAGES RENDUS DANS UNE FORME DE SOLITUDE

IV.1 Le dilemme de l'expert

La plupart du temps, l'expert est face à une équation difficile à résoudre : soit il répond aux injonctions des commanditaires et il prend le risque de livrer un travail inachevé dont les résultats ne sont pas fiables. Soit, il résiste et prend le risque de passer pour le rigoriste de service incapable de composer avec les contraintes du système client. Dans les deux cas, l'expert est exposé. Dans la première situation, l'expert doit en rabattre sur la qualité de son travail au risque de ne pas se reconnaître lui-même dans ce qu'il fait. Dans le deuxième cas, il garde intact le sens du travail bien fait (la fiabilité des résultats) mais mécontente son client en termes de délais. Cette tension est assez banale et on la rencontre dans de nombreux environnements professionnels. Ce qui est sans doute moins banal, c'est que ces arbitrages se rendent au coup par coup dans une forme de solitude et ne sont pas médiatisés à travers un collectif de travail. Les salariés du service AEP se retrouvent souvent seul à seul avec leur client, dans une relation duelle dont le collectif est exclu : « il n'y a pas de circuit officiel, on est en free lance avec le client, c'est à chacun de faire sa road map. Sur un projet, on peut être directement en contact avec la maîtrise d'œuvre ».

En termes d'organisation, cette relation client/expert n'est donc pas systématiquement supervisée (triangulée) par le chef de service. Il est admis que l'expert puisse répondre aux sollicitations sans en référer à son supérieur hiérarchique. C'est ce que certains experts appellent « le mode guichet ».

Les chefs de projet sollicitent directement les experts au gré des demandes. L'inconvénient de ce système, c'est que l'expert se retrouve ainsi facilement en première ligne en cas de difficultés. La régulation managériale en cas de problèmes est, dans ce cas de figure, minimale et aucun garde-fou dans l'organisation du service ne vient faire tiers ou soutenir l'expert quand celui-ci en formule la demande. C'est en tout cas l'avis exprimé par certains salariés du service.

En d'autres termes, l'expert travaille souvent sous l'œil aiguisé de son client interne. Le client interne détient les clefs de la reconnaissance. C'est lui qui manifeste son contentement ou son mécontentement et c'est donc en partie avec lui que se joue la dynamique de la reconnaissance. Il n'est donc pas si facile de s'opposer à ce client interne qui est destinataire d'un rapport et qui a tout loisir de le commenter, de le critiquer, en d'autres termes de l'évaluer même si sa position de « non expert » ne devrait pas l'y autoriser. Cette « évaluation » ne joue pas toujours en faveur de l'expert : « le client peut vous passer une soufflante et faire remonter à sa hiérarchie ».

Par ailleurs, ce client interne a le pouvoir d'octroyer du travail aux experts. Comme son nom l'indique (« client »), c'est lui qui remplit en partie le « carnet de commandes » des salariés d'AEP. Cet aspect est non négligeable dans un contexte où les salariés de l'entreprise sont parfois « invités » à aller se chercher du travail lorsque celui-ci vient à manquer dans leur service. La peur de manquer de travail se lit en creux de certains propos : « si on répond « non », il y a un risque qu'ils ne passent plus par nous, le client interne ne vient plus nous voir ». La peur de perdre son emploi a été exprimée par écrit par Monsieur avant son passage à l'acte : « j'ai fait des erreurs dans mon boulot et je pense l'avoir perdu ».

IV.2 Résister aux pressions : un travail en soi.

Au travers des témoignages des experts, il apparaît que toute une partie de leur travail consiste en fait à résister aux pressions, que celles-ci soient formulées directement par la hiérarchie à quelque niveau qu'elle se trouve ou par les clients internes. Cette posture est difficile à tenir et l'issue de ce rapport de force n'est pas toujours favorable à l'expert : « j'ai fléchi, je n'ai pas été en mesure de dire non ».

Pour résister à certaines demandes (au niveau des délais mais aussi des résultats), les experts s'accordent pour dire qu'il faut une bonne dose de confiance en soi. « Dire non » est un travail à part entière qui suppose que l'on soit solidement installé dans sa fonction d'expert. Il serait moins facile pour les jeunes ingénieurs de dire « non » ou « je ne sais pas faire », car ne jouissant pas encore d'assez d'autorité et d'ancienneté pour le faire. Certaines formules indiquent cependant qu'il est possible de rester ferme face aux pressions : « on est maître de notre destin, c'est nous qui disons si on peut le faire ou pas ». L'expert parle d'autorité à condition que sa place soit reconnue, respectée et soutenue par le chef de service.

L'autorité avec laquelle l'expert livre ses résultats n'est pas donnée d'emblée. C'est un travail de longue haleine qui s'acquiert au fil des années. Elle peut s'éroder à l'occasion de changements organisationnels. L'histoire de Monsieur en est une parfaite illustration. (voir notre chapitre à ce sujet).

IV.3 Se protéger contre l'usurpation d'identité professionnelle

Il arrive donc que la maîtrise d'œuvre ne tienne pas compte de l'avis des experts de l'AEP et passe outre leurs recommandations (la plupart du temps pour rester dans les délais impartis). Dans ce cas,

les responsables du service disent « dédouaner » l'expert : « toi, tu as fait ton boulot, si cela ne marche pas, ce ne sera pas de ta faute ».

Malgré cette « couverture » dont ils bénéficieraient, les salariés d'AEP se protègent contre une forme d'usurpation de leur identité professionnelle. Il est arrivé plus d'une fois qu'un rapport d'un expert ait été transformé par un client et que le nom de l'expert figure cependant sur le rapport. Aujourd'hui, les experts prennent soin de rendre leur rapport sous format PDF et s'assurent que leur client ne change pas les résultats.

Les experts sont très soucieux du respect de leur signature. Leur signature compte parce qu'elle les engage. L'enjeu lié aux résultats qu'ils donnent est considérable. Il ne s'agit pas pour eux de parler à la légère. C'est sur la base de leur travail que certaines décisions importantes sont prises. Leur responsabilité est donc engagée.

Ainsi, plusieurs pressions s'exercent de manière simultanée et en cascade sur les experts plus ou moins explicitement relayées par les personnes commanditaires des études de qualification auprès des experts AEP (pressions économiques et financières fortes vis-à-vis du client externe à Thales, c'est-à-dire du destinataire final du produit ou de l'objet, des engagements de délais et de coûts pris par Thales formalisés dans des clauses contractuelles). Ainsi, les contraintes, tensions et pressions non régulées en amont d'AEP (et nolens volens non réglées par le système managérial et l'organisation) redescendent en cascade sur l'expert (elles sont alors d'autant plus fortes et ressenties, vécues plus durement par les experts qu'ils n'ont pas été associés en amont à la production de la commande-demande et à l'établissement du cahier des charges. C'est ainsi qu'il peut arriver parfois que soient demandées aux experts des choses difficilement réalisables voire irréalistes. Le système organisationnel à l'œuvre place de fait, compte tenu des contraintes mentionnées plus haut, les acteurs dans des situations difficiles, voire très délicates, faute d'un soutien hiérarchique, managérial et fonctionnel suffisant permettant de préserver les salariés. Or, les contraintes de coûts et de délais tendant à devenir plus fortes au fil du temps, le phénomène d'interdépendance organisationnelle engendre des tensions dont écopent les commanditaires des études et les experts eux-mêmes.

V. L'ARRIVEE DES AFFAIRES « EXOTIQUES » OU « INHABITUELLES »

V.1 Des affaires hétérogènes en termes de difficulté

Les commandes passées au service AEP ne se situent pas toutes au même niveau technique. Certaines relèvent d'une forme de routine (« les ¾ du temps, c'est de la routine ») dit un expert en calculs thermiques : « il y a des sujets qui reviennent toujours, par exemple, les solutions pour refroidir un composant, ce sont toujours un peu les mêmes ». D'autres en revanche « sortent de l'ordinaire » et revêtent un caractère « spécial ». « Il peut y avoir des demandes un peu originales à traiter » concèdera-t-on au niveau de la direction du site. Pour ces demandes à haut degré de technicité, « on va chercher les gens qui savent faire ». En d'autres termes, chaque expert jouit d'une certaine « réputation » et les chefs de projets se tournent volontiers vers celui dont ils savent qu'il pourra répondre à la commande. Certains experts sont connus et reconnus pour détenir des compétences rares. Ils sont alors qualifiés de « ressources uniques ». Ils se voient confier des affaires compliquées qui peuvent dépasser largement le cadre de leurs compétences. Monsieur se serait ainsi vu proposer à plusieurs reprises des missions dans le domaine du génie du bâtiment, domaine pour lequel il n'avait pas de compétences particulières.

Certaines demandes ou expressions de besoin adressées au service AEP sont qualifiées « d'exotiques » ou « d'inhabituelles » et surprennent par leur degré de difficulté : « certaines demandes, carrément, ils y vont fort ». Certains experts observent que le service est de plus en plus enclin à accepter des commandes qui ne sont pas de leur ressort. Le fait que certaines affaires émanent directement de la DGA (Direction Générale des Armées) dramatise l'enjeu et ajoute une pression supplémentaire : « les ministères, c'est du lourd, il faut savoir argumenter ».

Ces affaires qui sortent de l'ordinaire revêtent le plus souvent une dimension « politique » (ce mot employé par un salarié témoigne d'affaires sensibles compte tenu de la nature même du projet ou de l'identité même du client externe) et sont, de ce fait, jugées « prioritaires ». Le projet Balard est l'exemple même du projet « politique ». Qualifié de « Pentagone à la française », il est identifié comme un projet sur lequel « il n'y a aucune flexibilité sur les délais ». La pression exercée sur le personnel travaillant sur ce projet (environ 130 personnes) est telle qu'elle a suscité l'inquiétude pour les salariés travaillant dans en mode transverse et projet au sein de l'organisation. Cela a ainsi conduit le CHSCT, dans une optique de préservation des conditions de travail et de la santé de l'ensemble des salariés de l'établissement, à demander que soit diligentée une enquête santé au travail auprès du personnel travaillant sur ce projet. Mais au-delà de ce seul projet, le CHSCT a demandé des éclaircissements sur des travaux tardifs et du weekend, sur des burn-out, etc. Le service médical associé à la RH ont adressé un courrier au domicile des salariés travaillant sur ce programme majeur pour connaître leur ressenti RPS par rapport à leurs activités professionnelles liées à ce projet majeur.

Lorsque les commandes sont « politisées », il est plus délicat pour les experts de travailler en toute indépendance. Le commanditaire peut se faire pressant, user d'arguments d'ordre politique, stratégique et financier pour obtenir les résultats escomptés dans un temps donné.

Cette pression est d'autant plus difficile à repérer qu'elle ne se voit pas. Elle s'exerce non pas par la voie hiérarchique officielle mais lors de tractations de commanditaires à expert. C'est une pression discrète qui se joue lors d'interactions verbales entre l'expert et ses commanditaires et qui ne se consignent pas dans les documents officiels.

Il est donc difficile de les dénoncer puisqu'elles n'apparaissent pas au grand jour. Par ailleurs, en révéler l'existence, c'est prendre le risque d'aller à l'encontre d'une culture d'entreprise dont l'un des mots d'ordre est « de ne pas faire de vagues ».

V.2 Le danger d'être identifié comme « une ressource unique »

L'esprit d'équipe est principalement évoqué par les jeunes ingénieurs du service AEP. Ces derniers disent pouvoir bénéficier du soutien de leurs aînés et de leur chef de service. Lorsque l'un d'eux se trouve en difficulté, il peut toujours trouver de l'aide auprès des collègues : « quand c'est plus compliqué, je demande de l'aide ». Le collectif semble jouer son rôle de protection dans certaines situations. Le risque de solitude dans le travail est jugulé par les échanges qui ont lieu autour du travail. Le simple fait de pouvoir faire relire les rapports avant livraison rassure les experts et offre une sécurité psychologique : « je lui fais relire mes rapports, je m'appuie sur lui, je le mets au courant de mes affaires, je m'adresse aux collègues, ils me procurent un soutien ».

Les experts plus expérimentés ne partagent pas ce sentiment. Ils évoquent le sentiment de travailler seul, le manque de soutien et de reconnaissance. Ils déplorent le manque d'échanges au sein de l'équipe, qui de fait, n'en est pas vraiment une. Certains propos traduisent un fort sentiment de solitude dans le travail. Le suicide d'un de leurs collègues fait douloureusement écho à ce qu'ils ont

pu vivre ou vivent encore aujourd'hui : « c'est terrible de demander un appui et de revenir les bras ballants ».

« L'autonomie » que l'on prête aux experts est un piège qui les isole et les enferme dans un rôle de « savant génial » capable de résoudre à peu près tous les problèmes : « ils se disent : de toute façon, ça se démerdera... ». De fait, les experts se débrouillent toujours pour fournir le travail attendu mais à quel prix ? Ni la hiérarchie ni les clients ne veulent réellement savoir comment l'expert est parvenu à son résultat. On ne veut en général rien savoir sur la façon dont l'expert aboutit au rapport qu'il a produit. Cela n'empêche pas les experts de travailler et de rendre leur rapport en temps voulu. Mais ce n'est pas sans mal surtout lorsque les cadres temporels ne sont pas compatibles avec les résultats demandés.

L'absence de travail collectif pouvant déboucher sur des règles partagées laisse chacun isolé devant des arbitrages délicats à rendre. C'est dans ces moments de tension que la santé peut être atteinte et que les personnes peuvent décompenser.

L'autonomie supposée des experts est un leurre porteur de graves malentendus. Personne, aussi ingénieux soit-il, ne peut travailler bien longtemps en solitaire, *a fortiori* sur des affaires éminemment compliquées. L'expert qui travaille seul sur un projet difficile est tôt ou tard renvoyé à ses doutes et à ses questions sans pouvoir les mettre en partage.

Être seul aux commandes d'un projet complexe est éminemment anxiogène. L'équipe constituée autour d'un projet est un puissant moyen de mettre à bonne distance les doutes et la peur d'échouer. Le risque que la personne se sente débordée par les difficultés de tout ordre est réel. Un responsable de service souligne « qu'un tel travail ne devrait pas être porté par une seule personne » et souligne l'importance du travail d'équipe. Il dira veiller à ce que les personnes ne soient jamais laissées seules face à des responsabilités qu'il juge « écrasantes ». Cette responsabilité se déploie à la fois sur le plan technique mais aussi sur le plan financier : « ils peuvent gérer jusqu'à 5 à 6 millions d'euros ».

L'institutionnalisation du travail en solitaire pose donc un problème en termes de santé mentale. Les groupes de travail pourraient avoir une fonction de soutien mais ces groupes connaissent des fortunes diverses : les réunions n'ont pas toujours lieu sur une base régulière et ne permettent pas toujours de consolider le collectif. Tout ceci dénote un mauvais fonctionnement au niveau du système managérial qui porte les projets et les équipes.

Le suicide de Monsieur révèle donc un risque grave, celui de minorer la difficulté de certains projets et de les doter en moyens insuffisants en termes d'effectifs et de temps de réalisation. Il dénote également qu'en l'état actuel de l'organisation du travail qui sous-tend les situations réelles de travail vécues qu'un expert doit savoir tout faire tout seul (faire des devis, négocier, etc.) sans bénéficier du support hiérarchique *ad hoc*. Cette injonction qui apparaît en filigrane des relations de travail revêt le caractère d'idéal au travail.

V.3 Des projets « vitrine » et d'autres en mal de visibilité

Le projet Balard fait partie des projets dont tout le monde parle. Mais à côté de ces projets « à la mode » ou « sous le feu des projecteurs », d'autres souffrent d'un déficit de publicité. Il y aurait

ainsi des « affaires qui paient bien » et d'autres sur lesquelles il est plus difficile d'imputer des heures de travail à travers le projet tâche (procédure par laquelle le salarié renseigne le nombre d'heures passées à travailler sur un projet). Un système de « facturation interne » exige en effet que les salariés d'AEP indiquent le nombre d'heures qu'ils passent sur chaque affaire. Le temps passé est donc comptabilisé et soumis à facturation.

Pour certaines affaires, les experts passent beaucoup plus d'heures qu'ils ne font apparaître sur le décompte. Le résultat, c'est que certaines données censées rendre compte du temps passé sur les projets sont globalement fausses. Le temps enregistré sur les feuilles de reporting est dans certains cas purement théorique.

Certains experts du service AEP affirment que leur domaine d'activité n'est pas porté par l'entreprise, ce qui les met dans une situation pour le moins délicate : ils doivent aller chercher du travail dans les autres services, demander s'il n'y aurait pas ici où là quelques financements pour le domaine d'activité dont ils ont la charge. En d'autres termes, certains experts n'auraient aucun mal à se procurer du travail, d'autres se sentent à la remorque et trouvent regrettable qu'on accorde si peu d'intérêt à leur domaine d'activité. Les situations des uns et des autres apparaissent donc très hétérogènes. Cela ne facilite pas le sentiment d'appartenir à une seule et même équipe, certains se sentent défavorisés par rapport aux autres et ne manquent pas de le faire savoir. Un expert dira même avoir dans le passé travaillé « en perruque », signifiant par là que son travail ne s'insérait dans aucun cadre établi : pas de financement et pas de projet tâche. De ce fait, son travail invisible ne pouvait faire l'objet d'aucune reconnaissance, ni symbolique, ni financière. Certains experts donnent aujourd'hui encore le sentiment de chercher constamment leur place au sein du service AEP et de ne pas en faire réellement partie.

Un expert affirme que ce qui compte désormais c'est plus le « faire-savoir » que le savoir-faire : « il faut faire du cinéma ». Les stratégies d'acteurs (« carriéristes ») feraient rage à un certain niveau de la hiérarchie et auraient une incidence directe sur le déroulement des affaires. Certains projets ne peuvent souffrir d'être retardés car jugés « sensibles » et « à enjeu politique » (c'est le cas du projet Balard). L'affaire idéale est celle qui doit pouvoir stratégiquement servir les intérêts les mieux placés sur l'échiquier des jeux de pouvoir qui caractérisent les rapports sociaux de l'entreprise. Ces jeux de pouvoir peuvent déboucher sur le sentiment que la qualité du travail (la fiabilité des résultats par exemple) compte moins que l'évolution de carrière de tel ou tel dirigeant de l'entreprise. Ce phénomène confronte à l'injustice des rapports sociaux (déni de reconnaissance) et génère une souffrance morale.

Certains projets ne peuvent souffrir d'être retardés car jugés « sensibles » et « à enjeu politique » . L'affaire idéale

Il ne serait pas rare, d'après les propos recueillis, que les stratégies d'acteurs et les affichages politiques l'emportent sur le sens et la qualité de ce qui est fait et sur le respect de ceux qui le font. Ce qui serait évalué dans ce cas-là, ce n'est pas tant la pertinence du travail effectué mais l'habileté à mettre en scène une partie de son travail, celle qui sera susceptible de faire parler de soi.

Ainsi, il émerge au fil des entretiens l'idée que certains experts se sentent moins bien traités que d'autres (leurs projets étant jugés moins « porteurs ») et qu'ils ont perdu leur place ou sont en passe de la perdre. Pour ceux-là, la souffrance est manifeste. Ce qui est frappant dans la narration des histoires de ces derniers, c'est d'abord **leur solitude**. La situation dont ils pâtissent se construit sur un conflit entre, de leur côté, **leur fort investissement** dans une activité qui a encore un sens et une valeur pour eux et, de l'autre côté, **l'absence de reconnaissance de leur travail**.

Cette solitude interroge sur la vitalité des formes de coopération et de vivre ensemble au sein de AEP. Les plus anciens décrivent autrefois une ambiance conviviale et une solidarité qui se seraient

progressivement dégradées. L'ambiance était jugée meilleure autrefois. L'individualisme serait ainsi en voie d'extension progressive, bien que compatible avec la possibilité d'alliances ou de coups de main ponctuels (sur le mode du clan). Cet individualisme ne serait pas non plus contradictoire avec l'affirmation de certains selon laquelle il existe des collègues sur lesquels ils ont pu compter en cas de difficulté ou de coups durs. Monsieur faisait partie de ceux qui ne refusaient jamais de donner un coup de main ou un précieux conseil. Sa disparition accentue encore un peu plus le sentiment de solitude dans lequel se trouvent aujourd'hui certains experts : « je me sens seul depuis qu'il n'est plus là ».

V.4 Un facteur supplémentaire de risque psychosocial : l'incertitude sur le futur des activités d'expertise et du service

La recomposition sociodémographique du service AEP est ici à questionner. En effet, au moment du déménagement en 2012 de l'ancien site vers le nouveau site Cristal, nous l'avons indiqué, des tergiversations au niveau du top management ont eu lieu concernant le devenir du service AEP. Le service d'aujourd'hui est le fruit de la fusion de deux bureaux d'études distincts. Cette fusion s'explique notamment par la fermeture de l'établissement de Gennevilliers en 2003 et du transfert de ses équipes à Colombes. Des universitaires sont également venus grossir l'équipe d'experts ingénieurs. Cette interrogation sur le devenir du service, ainsi que l'ouverture à des profils différenciés a pu engendrer pour des salariés plus anciens un sentiment de dévalorisation de leur travail et de déclassement fût-il symbolique. Le service s'apparente peut-être davantage aujourd'hui compte tenu de la diversité des demandes, du travail transversal qui y est effectué et des nouveaux profils moins techniques qui y sont plus récemment arrivés à une collection ou une somme d'individus aux compétences extrêmement diverses, éparses et hétérogènes qu'à un véritable collectif de travail soudé et orienté autour d'un projet commun et cohérent. Cela a bien entendu des effets sur le vécu des salariés du service.

L'incertitude sur le futur des activités d'expertise et du service AEP questionne les salariés et constituent un facteur de déstabilisation supplémentaire dans un contexte organisationnel qui soutient trop peu l'activité des salariés.

33

VI . LE SUICIDE DE MONSIEUR | NIVEAU DELOGE DE SA PLACE

: UN EXPERT DE HAUT

VI.1 une déstabilisation psychique qui n'est pas passée inaperçue aux yeux des collègues de Monsieur

Monsieur est reconnu unanimement comme un excellent professionnel, sûr de ses analyses et doté d'une compétence pédagogique pour transmettre ses connaissances. Mais cette assurance s'est fissurée à partir de septembre 2012. Ce n'est pas l'objet de ce rapport d'expertise de faire une analyse étiologique (i.e. la recherche des causes) du drame qui s'est déroulé le 17 octobre 2013. Cependant la déstabilisation psychologique de Monsieur inaperçue aux yeux de ses collègues. Ces derniers ont vu à quel point Monsieur affecté par les différents changements organisationnels. La perte du pot vibrant a certes été l'événement le plus spectaculaire mais il n'a pas été le seul. Si le pot vibrant focalise aujourd'hui l'attention, il ne doit pas occulter d'autres dimensions de l'organisation du travail : le fait d'être seul sur une affaire, les pressions des clients internes par exemple, la difficulté d'avoir les bonnes informations... D'autres évolutions, plus subtiles et moins perceptibles ont aussi contribué à déstabiliser Monsieur sur le plan psychique. Nous les évoquons dans le texte qui suit. Ces témoignages ne doivent pas être entendus comme une vérité absolue devant s'imposer à tous mais comme une vérité subjective qui éclaire sur la façon dont les personnes vivent le travail aujourd'hui. Ces témoignages ne cherchent pas non plus à expliquer à tout prix le geste suicidaire Dans tout acte suicidaire, « une part échappe et échappe pour toujours » 11. Nous ne prétendons donc pas ici faire la lumière sur les raisons qui ont conduit Monsieur au geste fatal. Mais les récits des personnes reçues en entretien posent des questions liées au travail et dessinent les lignes de faille d'une organisation qui place les experts (du service AEP ou d'autres services présentant des caractéristiques similaires) dans des situations inextricables. Le processus par lequel a progressivement perdu pied est encore très vif dans les esprits. Certains salariés ont vu ce processus à l'œuvre et le voient encore se déployer sous des formes plus ou moins semblables.

Les changements organisationnels depuis le déménagement sur le site de Gennevilliers ont profondément entamé l'assise professionnelle de Monsieur Nous jugeons utile de revenir sur les différentes étapes de ce processus de déstabilisation. Ce travail de compréhension s'inscrit dans une logique de préservation de la santé au travail. Comprendre ce qui s'est passé est en effet la première étape d'une démarche de prévention des risques professionnels.

Le texte qui suit est donc une reconstitution basée sur une série de témoignages. Il n'a pas pour objet de relater l'exactitude des faits. Nous parlons de la vérité subjective des personnes que nous avons rencontrées. Celle-ci est déterminante en matière de santé et il nous appartient de lui accorder la place qui lui revient dans notre document. En effet, l'histoire subjective des faits relatés a de fait des incidences réelles dans le vécu des salariés au travail.

¹¹ L'expression est de Pascale Molinier, professeur en psychologie à l'Université de Paris13.

VI.2 la disparition du pot vibrant : l'histoire d'un combat perdu

Le déménagement de Colombes à Gennevilliers a entraîné la fermeture du laboratoire mécanique et « *la mise en carton* » du pot vibrant, appareil sur lequel se faisaient les essais. La perte du pot vibrant a été la première étape dans ce **processus de déstabilisation psychique**.

Le pot vibrant n'a pas été transféré sur le site de Gennevilliers. Plusieurs raisons ont été avancées pour justifier ce choix par la direction et notamment par la direction du centre de compétences HTE. Trois raisons principales ont été avancées sans que nous soyons en mesure de les hiérarchiser : des raisons de coûts, un environnement bâtimentaire spécifique, et des raisons d'obsolescence et d'inadaptation de la structure à ce type d'équipement.

Ce que retiennent les personnes du pot vibrant, c'est la très longue période d'incertitude dans : « on savait que le laboratoire allait être transféré mais laquelle a été plongé Monsieur l'incertitude a duré longtemps ». Pendant de longs mois, aucune information n'a filtré quant à la décision prise au sujet du déménagement du pot vibrant. Monsieur s'est mis à espérer que le pot vibrant pouvait encore être récupéré. Il s'emploie à démontrer que le pot vibrant est indispensable et qu'il doit être déménagé sur le site de Gennevilliers : « il passe des heures et des heures pour voir comment on peut implémenter le pot vibrant à Gennevilliers ». Il fait la démonstration jour après jour qu'abandonner le pot vibrant serait une grave erreur. Il n'est pas formellement contredit. D'ailleurs l'installation du pot vibrant est prévue dans le bâtiment A du site Cristal et ce projet fait l'objet d'une présentation aux instances représentatives du personnel. espère encore être entendu et ne ménage pas ses efforts. Il est à l'affût de la moindre information. Il ne cesse d'argumenter en faveur du déménagement du pot vibrant sur le site Cristal et espère emporter la décision des dirigeants de l'entreprise. Il passe de nombreuses heures sur ce dossier. Cet activisme est mobilisé au service d'une cause que Monsieur extrêmement importante. L'activisme de Monsieur privilégie le sens du travail, la conservation d'un outil précieux, indispensable à son activité.

Mais cet activisme n'aboutit pas au résultat escompté. Il n'est ni reconnu, ni récompensé. Les dirigeants de l'entreprise font enfin connaître leur décision : le pot vibrant ne sera pas déménagé. C'est pour Monsieur une cruelle déception : il a livré ce combat en vain. La force de persuasion qui était sa marque de fabrique n'a pas réussi à inverser le cours des choses. « On l'a fait travailler à vide jusqu'à l'essoufflement » confie un salarié.

Cet échec est le point de départ d'une inquiétude qui va croître au fil des revers qui lui sont infligés. Il amorce le processus de déstabilisation psychique. Le 24 septembre 2012, le jour même du déménagement sur Gennevilliers, Monsieur est arrêté pour dépression. Il reprend le travail le 17 octobre 2012.

La disparition du pot vibrant a été un premier choc traumatique pour Monsieur plusieurs raisons. Cet appareil de haute technologie lui permettait d'abord de toucher les objets, de les « ouvrir », de les visualiser, de placer les capteurs à l'intérieur là où il pensait que se trouvait le point de faiblesse. Il écoutait les bruits qu'émettait le pot vibrant. Son corps tout entier était engagé dans la phase des essais. La disparition du pot vibrant a signifié **un rétrécissement significatif de son activité**, notamment celle qui lui permettait de « sentir » physiquement les objets, de les éprouver au travers de la vue, de l'ouïe, du toucher. Grâce au pot vibrant, Monsieur pouvait mettre en éveil tous ces registres de sensibilité. La disparition du pot vibrant l'a empêché de faire usage d'une intelligence corporelle qu'il déployait depuis tant d'années et que tous ces collègues lui reconnaissaient : « au simple coup d'œil, il disait : le point faible, il est là ».

Cet appareil était par ailleurs le complément indispensable aux simulations qui se font à partir des logiciels de calcul. Le verdict implacable rendu par le pot vibrant (« ça passe ou ça casse ») procurait une sécurité psychologique, une assurance qui s'est fissurée lorsqu'il a fallu faire sans cet outil. La disparition du pot vibrant a mis fin à un processus éminemment itératif qui permettait à l'expert de faire des allers-retours entre la théorie (les simulations) et la pratique (les essais grâce au pot vibrant). En d'autres termes, ne plus avoir accès au pot vibrant a signifié pour Monsieur un changement radical dans la façon dont il exerçait son métier d'expert.

À partir du jour où il n'a plus eu accès au pot vibrant, l'activité de Monsieur a consisté principalement à faire des simulations sur logiciel : « il faisait des calculs toute la journée, il y passait 10 heures par jour ». La partie essais lui étant définitivement retirée, son activité s'était recentrée sur les calculs. Mais faire des calculs sans avoir les moyens de les vérifier est une activité périlleuse.

Lors des entretiens, certains experts développent une forme de circonspection envers les calculs. Non seulement ils peuvent être plus ou moins justes mais « on leur fait dire ce que l'on veut ». Un expert prend soin de rappeler que « la simulation n'est pas une science tout à fait exacte ». Par ailleurs, la justesse des calculs dépend de la justesse des hypothèses : « si les hypothèses sont fausses, le résultat est faux aussi ». Ces propos laissent entendre que les calculs doivent toujours être pris avec précaution et soumis de toute façon à de multiples vérifications. Le pot vibrant faisait partie de ces moyens de contrôle.

VI.3 La fin des outils « fait main »

Par ailleurs, le recentrage de Monsieur sur les activités de simulations coïncide avec un changement de version dans les logiciels de calcul. Cette nouvelle version ne rencontre pas la faveur de Monsieur le la li exprime haut et fort ses doutes quant à sa pertinence. Cette nouvelle version change radicalement sa façon de travailler, notamment parce que certaines fonctions avancées sont désormais cachées et qu'il faut aller les chercher. Il passe un temps considérable à rechercher ces fonctions dont il a besoin. Le support technique (la hot line) ne l'aide pas vraiment. Il regrette son ancien système qu'il avait modelé à sa main, notamment en créant des macros qui lui faisaient gagner un temps précieux. Du jour au lendemain, ces macros sont devenues obsolètes, privant Monsieur d'un outil qu'il avait adapté à son activité au prix de nombreuses heures de travail. Le plaisir d'utiliser un outil créé de ses propres mains disparaît. Il est désormais en prise avec une nouvelle version qui le ralentit considérablement dans son travail.

Monsieur qui formait les jeunes recrues et qui était identifié comme la référence absolue dans le domaine des calculs mécaniques, à qui l'on reconnaissait des qualités indéniables de pédagogue et de passeur de savoirs se voit contraint d'aller demander aide et assistance auprès d'ingénieurs moins expérimentés que lui. Celui qui il n'y a pas si longtemps formait et aidait les plus jeunes se retrouve lui-même en situation d'apprentissage comme si son professionnalisme était à reconquérir.

Son expertise est-elle d'ailleurs toujours aussi reconnue ? Est-il encore l'expert respecté qu'il a toujours été. Le doute s'immisce dans son esprit. Le fait est qu'il ne mène plus **les entretiens d'évaluations** de certains de ses collaborateurs. Cette partie de son travail lui a en effet été retirée.

VI.4 Juin 2013: l'attribution d'une « affaire exotique »

C'est au moment où Monsieur vacille dans ses certitudes qu'il se voit proposer une mission dans le cadre du projet Balard. C'est une mission qui « sort de l'ordinaire » (« exotique ») et dont le degré de difficulté apparaît bien plus élevé que celui auquel Para était confronté habituellement. C'est une affaire qui effectivement n'est pas tout à fait comme les autres. Il ne s'agit pas de rendre un avis qui orientera la conception d'un objet ou d'intervenir sur un objet qui montre des faiblesses chez un client extérieur. L'objet dont il est question est un équipement qui n'est pas démontable. Il s'agit d'évaluer la résistance de ce matériel. La réponse attendue doit se faire sur un mode binaire : soit le matériel est admissible (il résiste), soit il ne l'est pas.
L'enjeu apparaît considérable notamment en termes de vies humaines. Monsieur s'attend à ce que ses résultats, quelle qu'en soit la teneur, soient pris avec sérieux et gravité. Lorsqu'il comprendra que les résultats qu'il livre ne sont pas conformes aux attentes du client, il résiste comme il peut « aux pressions invisibles » dont nous avons déjà parlé face auxquelles il est invité à orienter le rapport dans le sens voulu par le client.
Mais résister n'est pas aussi simple. Monsieur est seul à travailler sur ce projet alors qu'on aurait pu s'attendre à ce qu'un binôme soit constitué. Par ailleurs, l'autre affaire sur laquelle il travaille (un radioaltimètre) n'est pas entièrement terminée. Il est maintenant mobilisé sur deux fronts.
L'affaire Balard est à la fois « prioritaire », « compliquée » et « sensible », une combinaison qui s'avère particulièrement dangereuse pour Monsieur Les propriétés des matériels en question sont spécifiques et ne sont pas connues. Elles ne figurent pas dans la littérature. Monsieur ne dispose donc pas des informations dont il a besoin pour faire les simulations. Malgré ce problème, à la mi-juillet, les calculs sont lancés. Après avoir travaillé d'arrache-pied sur cette mission et après de multiples calculs, Monsieur livre ses premiers résultats en juillet 2013 : le matériau n'est pas admissible : « cela ne passait pas ».
En août, Monsieur part en vacances. Son épouse le trouve préoccupé, pas tout à fait comme d'habitude. Il est soucieux et ne cesse de penser à son travail. La charge mentale et psychique issue du travail envahit la sphère personnelle et familiale. De retour de vacances, Monsieur demande à avoir accès directement à l'objet en question. Il s'aperçoit que les dimensions ne sont pas bonnes. C'était là un savoir-faire que lui reconnaissent ses collègues qui l'ont côtoyé de près : « au simple coup d'æil, il disait : le point faible, il est là ». Son travail ne se limitait pas aux calculs mécaniques, il travaillait aussi en regardant, en scrutant l'objet. Il s'aperçoit en voyant l'objet que le modèle numérique sur lequel il avait travaillé n'était pas juste. Il remet à jour ses données et relance de nouveaux calculs. Les conclusions auxquelles il parvient sont à nouveau sans appel : « ça ne passait toujours pas et ce n'était pas sur le fil ».
La suite est une conviction formée et exprimée par plusieurs personnes rencontrées dans le cadre de l'expertise : il est demandé à Monsieur de revoir ses résultats. Chez lui, il répète à son épouse « qu'il ne peut pas écrire quelque chose qui n'est pas vrai » mais s'interdit d'en dire davantage, soucieux de ne pas trahir le secret défense qui le mure dans un silence délétère. Il est seul face à ses donneurs d'ordre et face à sa conscience.
Le dilemme de l'expert dont nous avons déjà parlé se pose à Monsieur avec une acuité nouvelle. Monsieur a toujours incarné une posture de fermeté et d'intransigeance vis-àvis de ses clients : « il n'hésitait pas à s'opposer ». Les salariés d'AEP disent de lui qu'il était un homme « courageux », défendant toujours ses convictions face aux pressions en tous genres. Une des consignes qu'il aimait rappeler et qui nous a été rapportée par plusieurs salariés est de « ne

jamais faire de rapport de complaisance ». Il invitait ses jeunes collaborateurs à livrer leurs rapports uniquement sous PDF, ce qu'ils font d'ailleurs aujourd'hui. Il parlait avec l'autorité que confèrent la compétence et l'expérience.

La reddition de résultats qu'il ne valide pas est donc un cas de conscience extrêmement douloureux. Son travail qui avait toujours fait l'objet d'une évaluation positive est désormais soumis à la critique. Ce retournement est une étape de plus dans le processus de déstabilisation psychique de Monsieur Remettre un rapport dans lequel il ne se reconnaît pas est au-dessus de ses forces. La demande qui lui est faite se situe exactement aux antipodes de ce que Monsieur avait toujours défendu. Elle contrevient à l'idée du travail bien fait, honnête et rigoureux. Cette demande laissera Monsieur sans ressources et sans voix pour défendre la posture d'intégrité qui avait toujours été la sienne et qui lui valait le respect et la considération de ses collègues.

Le 7 octobre 2013 se tient une réunion à laquelle participe Monsieur Le projet Balard sur lequel il travaille est à l'ordre du jour. Au dire de certains de ses collègues, Monsieur est invité lors de cette réunion à « rendre sa copie ». C'est ce que s'apprête à faire Monsieur qui a déjà laissé entendre à certains de ses collègues « qu'il n'avait plus que la conclusion à terminer ».

Certains collègues trouvent bizarre qu'une affaire qui s'était avérée si compliquée en juillet se résolve en un tournemain en septembre.

Le 8 octobre 2013, une collègue trouve Monsieur prostré derrière son ordinateur, incapable de finir le mail qu'il était en train d'écrire. Monsieur est envoyé à l'infirmerie. Il est reçu par un médecin auquel il ne livrera que peu d'informations. Avertie par une collègue de son mari, son épouse vient le chercher à l'infirmerie et le ramène à la maison.

Monsieur met fin à ses jours le 17 octobre 2013. Dans les jours qui ont précédé son geste, il ne cesse de parler de son travail à son épouse. Il répète « qu'il ne peut écrire ce qui n'est pas vrai ». Avant son passage à l'acte, il écrit qu'il « a commis une erreur » et s'en impute l'entière responsabilité. Cet acte d'auto-accusation dont la violence se poursuit jusque dans l'acte suicidaire fait apparaître en creux la faiblesse des appuis institutionnels et organisationnels dont il aurait pu bénéficier au sein de l'entreprise.

Le suicide de Monsieur est une histoire de dépossession, de perte progressive de ce qui faisait autrefois sa grandeur. Les appuis qui contribuaient à son épanouissement au travail, au respect qu'il inspirait se sont dérobés les uns après les autres : le pot vibrant, ses prérogatives en termes d'encadrement, ses logiciels de calcul qu'il avait façonnés à sa main et finalement son éthique professionnelle qu'il s'est refusé à abdiquer dans un geste qui ressemble fort à un sursaut de l'honneur.

Quand Monsieur s'imaginait perdre son travail, il n'était finalement pas si loin de la vérité. Son travail, tel qu'il le concevait, partait effectivement en pièces : « petit à petit, il voyait son travail qui s'en allait et personne ne le rassurait ».

VI.5 Une pathologie de la solitude

L'acte suicidaire de Monsieur est aussi la conséquence d'une immense solitude dans le travail dont les ressorts doivent être analysés. Que s'est-il passé pour que sa détresse psychique ne soit pas entendue? Plusieurs raisons peuvent être évoquées. En premier lieu, l'autonomie supposée que l'on prête aux experts expérimentés a joué contre lui. L'expert aguerri

travaille souvent seul sous prétexte qu'il est compétent, bien formé et expérimenté. La réputation dont il jouit l'enferme dans un rôle bien défini. L'excellence dont il est crédité l'enferme dans une « bulle d'autonomie » : il n'est pas censé faire part de ses problèmes mais résoudre ceux des autres. Ainsi, plus l'expert est expérimenté, plus il est exposé au risque de la solitude dans le travail. Sa formation et son expérience sont censées le protéger contre les doutes et l'incertitude.

Ce raisonnement est erroné. Cette vision d'un « super expert », autonome, expérimenté, ne connaissant ni le doute, ni la peur est évidemment un leurre. Travailler, c'est précisément être confronté aux difficultés, au sentiment d'être débordé, à l'inquiétude, aux doutes moraux. L'expert chevronné, tout expert et tout chevronné qu'il soit, est un travailleur comme les autres.

Monsieur a-t-il par ailleurs lancé des appels qui sont restés sans réponse? A-t-il fait part des difficultés qui étaient les siennes? Sa hiérarchie assure que non. Ses collègues se sont bien aperçus d'un changement d'humeur mais ne soupçonnaient pas la dureté et la violence de l'épreuve que leur collègue traversait. Aujourd'hui, ils s'interrogent sur le fait que certains mails reçus par Monsieur à son poste de travail aient été effacés avant l'arrivée de l'huissier et avant la saisie de l'ordinateur 2. Quel en était le contenu pour qu'on ait jugé bon de les effacer?

Aujourd'hui, le silence autour du suicide de Monsieur s'est épaissi. Certains salariés s'étonnent qu'aucune nouvelle ne leur ait été donnée de ce projet Balard sur lequel travaillait leur collègue Patrick Le rapport écrit par ses soins contenait-il effectivement des erreurs ? Si oui, de quel ordre étaient-elles ? Sur ces questions, rien ne leur a été dévoilé. Les salariés d'AEP en sont réduits à se poser toujours les mêmes questions sans qu'aucune réponse ne vienne les apaiser. Certains salariés disent que toute la vérité n'a pas été faite sur ce suicide et que l'absence de communication va dans le sens d'un « étouffement » de ce drame.

¹² Les deux représentants du personnel mandatés par le CHSCT sont en possession des notifications de suppression de ces mails.

VII. ETAT DES LIEUX DES MESURES ACTUELLES DE PRISE EN CHARGE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

VII.1 La montée en puissance des « troubles de nature psychologique » d'après la médecine du travail

Les rapports du service médical d'entreprise mettent en avant la montée en puissance des risques psychosociaux :

- « les restrictions d'aptitude proposées sont la plupart du temps des restrictions médicales
 « physiques » mais on voit apparaître avec les années une augmentation des limitations
 « psychiques » (2010). Ce constat est repris dans le rapport de 2011 ».
- « la pathologie prédominante, par les évolutions industrielles et organisationnelles de l'Entreprise, reste maintenant centrée sur les troubles de nature psychologique : tension au travail, détresse aiguë, syndrome dépressif : toutes ces pathologies qui sont regroupées dans le terme de RPS (risques psychosociaux ») (2010)
- « Nous observons de plus, au niveau activité du service de santé, un nombre de passages plus important de salariés en difficulté et en souffrance psychologique » (2010).
- « La charge de travail est toujours estimée lourde, les ressources insuffisantes et les délais courts. Ceci entraîne, pour certains salariés, le sentiment d'une moindre qualité de travail fourni. Enfin, les salariés évoquent parfois un manque de reconnaissance des efforts fournis » (2011).
- « Concernant les risques dits « psychosociaux », la situation est plus difficile à appréhender. Si l'EVA (Echelle Visuelle Analogique) du stress ne montre pas d'évolution flagrante au cours des dernières années, on ne peut que noter une certaine inquiétude des salariés face aux changements et mutations de l'entreprise. Les points soulevés régulièrement par les salariés vus en visite apparaissaient déjà dans les précédents rapports annuels de mes confrères ».
 - « Changement des organisations »
 - « Variabilité de la charge de travail, nouveau process, délais courts, moyens limités »
 - « Déménagement à venir : inquiétude sur le temps de trajet, sécurité aux abords du futur site, généralisation et densification des espaces ouverts (problème des nuisances sonores, de la confidentialité, des salariés en situation de fragilité). (2011) ».
- « Sur le site de Colombes, le travail physique s'est réduit depuis bien longtemps, pour laisser place à des activités intellectuelles de plus en plus performantes dans un contexte de plus en plus contraignant : réduction des coûts, des surfaces, du temps de travail, etc. En réaction à cela, la majorité des collaborateurs font face et montrent une capacité d'adaptation étonnante mais certains individus ne peuvent parfois plus suivre » (2011).

« Quelques points de vigilance demeurent sur **certaines affaires pour lesquelles l'exigence du client et les délais serrés sont sources de stress**. Il est important de poursuivre notre surveillance et que chaque salarié agisse en sentinelle pour nous alerter de l'état de leurs collègues » (2012).

VII.2 Une approche par le « stress » qui pose question

À l'occasion des visites médicales, il est proposé aux salariés une « évaluation individuelle du niveau de stress lié au travail par l'utilisation d'une échelle visuelle analogique (EVA). Cette évaluation par l'EVA permet de suivre le niveau de stress (selon définition de l'Accord National Interprofessionnel reprise dans l'accord Thales de qualité de vie au travail) individuel et collectif. Le niveau général est stable (moyenne générale à 41,8 sur 100) et les facteurs notés comme prioritaires restent la charge de travail et l'organisation. Pour le résultat de l'EVA, le seuil médical de danger est à 60 et le seuil d'alerte à 70 »¹³.

Les théories du stress se centrent sur la capacité d'un individu à faire face aux contraintes qui sont les siennes dans l'exercice de son travail. En cela, elles sont individualisantes dans le sens où elles font porter la réflexion non pas sur le travail (et ses modalités de son organisation dans l'entreprise) lui même mais sur la capacité des individus à surmonter les difficultés. Dans cette optique, les mesures proposées en termes de prévention des risques professionnels vont dans le sens d'un soutien individuel : écoute du salarié, stages de gestion du stress, formations... Ces mesures ont pour principal objectif d'aider la personne à s'ajuster au stress et à s'adapter au travail.

En creux de cette vision de l'homme au travail se trouve un postulat implicite : certaines personnes souffriraient d'une difficulté à faire face au stress. Il leur appartiendrait donc de remédier à cette situation en développant de nouvelles ressources. L'entreprise peut les y aider notamment par un accompagnement individuel (le coaching ou la formation au stress par exemple) et par toute une série de facilités qu'elle met à leur disposition (salle de sport, massages...). Ce faisant, les questions liées à l'organisation du travail sont évincées du champ de l'analyse. Elles ne sont plus débattues.

Nous pensons qu'il faut faire porter l'attention sur l'organisation du travail et des risques qu'elle génère pour les personnes quelle que soit leur capacité de résistance au stress.

La médecine du travail a parfaitement pris conscience de ce risque d'individualisation de la souffrance au travail. Dans un de ses rapports (2011), elle formule ce risque en ces termes : « s'il y a souffrance au travail, ne voyons donc pas le côté individuel de ce phénomène en nous arrêtant sur la fragilité alléguée de certains mais osons traiter le côté collectif et sachons replacer le sens du travail au centre du dialogue qu'il faut savoir créer ».

Dans ce même rapport, il est précisé que « l'accent doit être mis sur le développement, le plus en amont possible, de conditions de bien-être au travail (prévention primaire) sans occulter la nécessité d'agir lorsque les salariés se trouvent en situation de stress (prévention tertiaire).

Les signes cliniques attestant de situations graves existent. L'organisation du travail relative au projet Balard s'est révélée potentiellement dangereuse pour la santé des salariés. La médecine du travail évoque des « horaires de travail importants » et des « relations de travail avec les partenaires

-

¹³ Rapport service médical d'entreprise 2010, page 8.

du projet qui n'étaient pas simples »¹⁴. Ce constat fait écho à celui que nous faisons concernant le service AEP.

Il n'est peut-être pas inutile de rappeler que sur le site Cristal (Gennevilliers) sont réunis des salariés qui n'ont pas le même âge, la même condition physique, la même expérience professionnelle, le même état de santé, etc. L'idée qu'une organisation du travail est validée parce qu'une majorité d'individus ne manifestent pas un haut degré de stress (ou plutôt l'affirment sur un mode déclaratif) contrarie toute démarche de prise en charge de la santé au travail. Il nous faut également attirer l'attention sur les risques de divisions et de conflits dans le personnel que pourrait charrier une opposition permanente entre ceux qui seraient « stressés » et ceux qui ne le seraient pas, les « stressés » pouvant apparaître comme plus « fragiles » ou moins « adaptés » aux nouvelles organisations.

Dans certains environnements de travail, c'est bel et bien les personnes qui montrent des difficultés (pudiquement appelé « stress ») qui sont dans une forme de vérité. Il ne faut pas tant chercher à les « accompagner » ou à les « déstresser » qu'à regarder du côté des dysfonctionnements voire des aberrations de l'organisation du travail. Les documents que nous avons eu à analyser recèlent très peu d'informations sur le travail lui-même pour ne pas dire pas du tout. Nous relevons l'absence d'études qualitatives sur l'organisation du travail. Les textes produits par les ressources humaines sont certes en phase avec ce qu'exige la loi mais n'abordent pas finement la question de l'organisation du travail et de ses dimensions potentiellement pathogènes.

Nous faisons ici référence aux nombreux accords dont fait état la responsable des relations sociales dans un courrier adressé à l'inspection du travail en date du 27 février 2014. Ainsi sont mentionnés successivement les accords sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, l'avenant à cet accord qui prévoit un encadrement des réunions afin de préserver le cadre de vie personnel des salariés, le plan d'action N°6 visant à concilier parentalité et activité professionnelle, l'accord européen IDEA (« améliorer le développement professionnel en anticipant mieux »), l'accord relatif au télétravail présenté comme « un moyen pour les salariés de concilier vie professionnelle et vie personnelle et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches », « la possibilité une journée par semaine de travailler à leur domicile et de disposer d'un droit à la déconnexion en dehors des horaires d'ouverture de l'établissement ».

Dans ce même document, il est aussi fait mention de la gestion de la charge de travail et la prévention de situation de surcharge qui sont deux éléments importants dans la prévention des risques psychosociaux qui sont traités dans l'accord européen TALK du 14 avril 2010 relatif au processus d'entretien annuel d'activité : les échanges entre le manager et son collaborateur y sont favorisés avec une attention particulière portée à l'adéquation objectifs/moyens en lien avec la charge de travail.

D'autres mesures de prévention sont déclinées : accord groupe relatif à la qualité de vie au travail soumis à la signature des organisations syndicales, création d'une commission centrale sur la qualité de vie au travail, premier accord relatif à la qualité de vie au travail conclu en 2009 pour une durée de 3 ans, projet d'accord reprenant des mesures existant déjà sur le site de Gennevilliers, formation relative à la prévention des risques psychosociaux, mise en place d'une échelle de mesure du stress dénommées EVA, création d'une commission mixte paritaire relative aux risques psychosociaux, mise en place d'une semaine qualité de vie au travail...

Il n'est pas question ici de minorer l'importance de ces accords. Ils sont le fruit d'un travail entre

-

¹⁴ Document Thales Communication & Security SA – Réunion du CE de Gennevilliers du 25/04/2013, page 17.

direction et représentants du personnel et montrent que la qualité de vie au travail est une préoccupation de l'entreprise. Pour autant, ces accords et ces initiatives décrivent un idéal au travail. Le risque serait de confondre l'idéal et la réalité et de penser que les accords soldent une fois pour toutes la question de la santé au travail. Il n'en est rien. Ce qui se passe dans la vie au travail de chaque salarié est éminemment complexe et ne s'appréhende pas à partir d'accords ou de règlements.

Par ailleurs, les mesures en termes de prévention dont nous avons pris connaissance restent centrées sur l'individu et non sur le collectif de travail, sur la personne et sa santé et non sur la prévention des risques présents dans l'environnement de travail.

Pour exemple, les formations sur le stress et sa gestion (dispensées au sein de l'entreprise) accréditent implicitement l'idée que faire face à une telle organisation de travail est avant tout une histoire d'adaptation personnelle. Ces formations renforcent le poids de la responsabilité individuelle en laissant entendre que faire face au stress est avant tout une histoire de ressources personnelles qui n'aurait que peu de rapports avec le travail.

Cette analyse psychologisante du travail est à l'opposé de notre analyse des problèmes qui nous ont été exposés par les experts. Ces problèmes relèvent avant tout **des contradictions de l'organisation du travail** auxquelles ils doivent faire face au quotidien (charge de travail, moyens, ressources allouées pour effectuer le travail, soutien hiérarchique et régulation managériale, reconnaissance du travail effectué, pressions des clients internes, etc.).

Au-delà du biais méthodologique et idéologique qui fait que l'attention est portée sur les fragilités présupposées des personnes, ce type d'approche ne permet de situer l'action au niveau de la prévention primaire 15 des risques psychosociaux.

-

¹⁵ Trois niveaux de prévention sont à prendre en compte : primaire, secondaire, tertiaire. Selon l'ANACT, la prévention primaire consiste à éliminer les sources du risque psychosocial dès la conception d'une organisation du travail, en vue de promouvoir la santé au travail ; la prévention secondaire vise à garantir le repérage précoce, le contrôle des sources du risque et la gestion des symptômes pour diminuer leurs possibles conséquences, dans une logique de régulation et de protection de la santé ; enfin, la prévention tertiaire vise à traiter, réhabiliter, favoriser le retour au travail, analyser les échecs pour éviter leur reproduction, dans une logique de réparation et de retour à la santé.

VIII. CONCLUSIONS, AXES DE REFLEXION ET RECOMMANDATIONS

VIII.1 Le métier d'expert attaqué

Les personnes que nous avons interrogées décrivent un processus selon lequel le travail de l'expert est attaqué sur plusieurs fronts. En premier lieu, ce travail est de plus en plus soumis aux aléas d'un marché interne qui en dénature le sens et le vide de sa substance. Il faudrait rendre les résultats toujours plus vite avant même que le travail ne soit terminé. Cette conception contrevient à l'idée du travail bien fait.

Il est nécessaire ici de revenir sur ce qu'est le travail d'un expert. Le travail des experts implique des marges de manœuvre importantes pour mener à bien les « affaires », de faire des calculs, de se tromper, de tâtonner, de recommencer, de questionner les hypothèses qui leurs sont soumises. Leur travail procède en partie par boucles itératives, ce qui les inscrit dans une temporalité dont ils ne maîtrisent pas tous les tenants et aboutissants. Cette dimension de leur travail n'est pas forcément connue par leurs clients. Les experts se défendent d'être des « clique-boutons » qui sitôt sollicités seraient à même de rendre des résultats qui, de préférence, correspondraient exactement aux desiderata du client. Leur travail souffre en fait d'un déficit de connaissance et par là même de reconnaissance tout court.

L'investissement dans ce type d'activité puise ses ressorts dans des processus de sublimation très personnalisés et mobilisent les idéaux, ce dont rend compte le fort investissement des experts. L'organisation du travail que décrivent les participants ne soutient pas toujours un authentique travail d'expertise mais fait porter les exigences plutôt sur la production de résultats à court terme, qui soient communicables dans l'urgence, *a fortiori* quand il s'agit « d'affaires » politisées comme c'est le cas pour le projet Balard. Cette logique de l'affichage peut contraindre les experts à rendre des résultats plus tôt que prévu quitte à rogner sur la qualité du travail et la fiabilité des résultats.

Cela peut aussi les conduire à rendre de résultats dont ils ne sont pas sûrs pour se libérer de la pression du client interne. Un faisceau d'indices accrédite l'idée que Monsieur s'est précisément retrouvé dans cette situation.

Notre expertise suggère que cette stratégie de l'affichage serait au service des intérêts stratégiques des acteurs qui sont en concurrence pour en tirer les meilleurs bénéfices (prime, promotion, carrière, leadership).

On peut par ailleurs penser que l'organisation matricielle, en multipliant les points de passage hiérarchiques ou pseudo-hiérarchiques, se prête à ce que certains experts appellent « *les jeux d'acteurs* ». De nombreux indices suggèrent que les logiques individuelles de pouvoir, de prestige et de carrière l'emportent sur les logiques techniques. Le service AEP, sollicité en bout de chaîne, dans la conception de l'objet, récupère en cascade les effets de ces jeux de pouvoir.

VIII.2 L'expert idéalisé

Par ailleurs, si certains experts arrivent encore à se parler autour du travail et à manifester de la solidarité les uns envers les autres, d'autres soulignent l'isolement dans lequel ils se trouvent aujourd'hui. L'organisation du travail qu'ils décrivent ne prévoit rien ou si peu en termes de soutien et d'appui. L'autonomie que l'on prête à l'expert et dont il peut effectivement tirer plaisir, participe

à la construction d'une représentation idéalisée de l'expert : celui-ci serait toujours prompt à rendre un avis sans être en proie aux doutes et aux questionnements. Il serait toujours disponible pour rendre un avis éclairé et de préférence conforme aux attentes du client interne. Cette vision idéalisée de l'expert est en décalage avec la réalité.

Il n'est sans doute pas inutile de rappeler que le travail n'a pas la stabilité qu'on lui prête et que le travail d'un ingénieur, lui aussi résiste aux prévisions et aux prescriptions en tous genres. Le travail réel des experts n'est pas assez pris en compte, ni par les clients internes qui voient ce travail à distance, ni par les différents niveaux hiérarchiques dont les salariés du service AEP disent qu'ils sont assez éloignés des préoccupations de terrain.

Les experts sont affectés par ce qui leur arrive au travail. Devant la complexité de la tâche, ils peuvent douter, craindre pour leur travail, éprouver des sentiments anxiogènes d'incompétence, ne plus se reconnaître dans ce qu'ils font, avoir l'impression que tout leur est retiré. A imaginer les experts autonomes et brillants, on en oublie qu'ils sont comme tous les autres êtres humains, à savoir vulnérables et faillibles.

VIII.3 Des risques pour la santé peu visibles car masqués par les stratégies de défense des salariés

Les entretiens menés auprès des salariés du service AEP montrent que pour certains d'entre eux, la souffrance est massive même si elle n'apparaît pas au grand jour. Elle s'est pourtant exprimée lors des entretiens souvent chargés d'émotion (pleurs, expressions de colère et d'amertume...). Certaines stratégies défensives empêchent de rendre visible cette souffrance : silence, repli sur soi du côté de certains salariés, constitution d'une « carapace qui nous empêche de parler, de s'exprimer, de demander de l'aide », minimisation des difficultés ou déni de réalité du côté de la hiérarchie à quelque niveau qu'elle se trouve.

Notre analyse de l'activité au sein du service d'AEP indique clairement que les personnes qui y travaillent sont exposées à des risques professionnels que nous listons ci après :

Les conflits de valeur :

Le premier de ces risques est articulé autour des conflits de valeurs auxquels nous avons consacré une partie de ce rapport. Ces derniers ont été décrits en ces termes par le collègue d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (2009). :

Les conflits de valeur peuvent être à l'origine d'un « mal-être ressenti par le travailleur lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens dont il dispose. Certains auteurs ont caractérisé cette situation d'« impératifs dissonants ». L'obligation de travailler d'une façon qui heurte sa conscience professionnelle représente une contrainte dont l'émergence et l'effet sur la santé mentale ont été décrits par de nombreux médecins du travail tant en France qu'ailleurs dans le monde. Confrontées à ce difficile arbitrage et voulant éviter de trahir leurs principes et de s'exposer ainsi au mépris de la clientèle ou des collègues, les personnes souffrantes peuvent adopter différentes stratégies défensives, tels l'hyperactivité ou le cynisme, stratégies qui peuvent avoir par ailleurs des effets néfastes sur le climat de travail et la qualité des services » 16.

_

¹⁶ Cf. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, Ministère du Travail, DARES-DREES, 2009, *op. cit.*, p. 17.

L'insécurité de l'emploi :

La peur de perdre son emploi a longtemps colonisé la pensée de Monsieur III a vu au fil des mois « rétrécir » son champ d'activité comme si son emploi, au gré des retraits successifs, était appelé à disparaître. Ce rétrécissement de l'activité est extrêmement anxiogène. D'autres personnes au sein de l'entreprise, sur le site Cristal, souffriraient de voir leurs prérogatives diminuer ou vivraient mal l'invitation qui leur serait faite d'aller « se chercher du travail », leur service se trouvant pour une durée indéterminée, en sous-charge de travail.

Cette injonction à la mobilité, même si elle se passe « en interne » crée de fait une insécurité de l'emploi et donne le sentiment que le professionnalisme n'est jamais acquis et qu'il est toujours à reconquérir. Elle renvoie les salariés à un sentiment d'inutilité comme si leur contribution à l'œuvre commune n'était plus nécessaire.

L'absence de soutien au travail de la part de la hiérarchie.

L'organisation en « mode guichet » (les clients internes viennent voir directement les experts) et les enjeux politiques liés à certaines affaires (comme le projet Balard) réduisent considérablement le rôle de chef de service qui ne se pose pas en régulateur de l'activité (peut-il le faire ?).

Le résultat, c'est que certains experts disent se retrouver seuls, sans aide et sans soutien face à la complexité des problèmes à résoudre. La très grande autonomie laissée aux experts (qui peut aussi être source de plaisir) se retourne contre eux et conduit à un fort sentiment de solitude dans le travail. Les jeunes experts peuvent encore s'appuyer sur leurs aînés et sur leur chef de service (ils le reconnaissent bien volontiers) mais hormis ce cas de figure, des situations de très grande solitude nous ont été décrites lors des entretiens. Elles font écho à celle qui a été vécue par Monsieur

Ces trois facteurs de risques peuvent mener à différentes formes de pathologies :

Les troubles d'ordre cognitif:

L'incertitude quant au travail à livrer (un rapport « modifié » pour satisfaire les exigences du client) peut conduire à des troubles cognitifs. Ces derniers apparaissent quand tout devient flou et confus quant au travail à fournir. Ils se traduisent par l'incapacité à distinguer le juste de l'injuste, le bien du mal, le vrai du faux dans son travail, mais aussi dans celui de ses collègues. Les troubles cognitifs se manifestent sous la forme de phénomènes de désorientation spatio-temporelle au travail et dans la sphère privée : oublis de rendez-vous, chutes de plain-pied, accidents de trajet, pertes de mémoire mais aussi impatience et irritabilité envers les collègues et les proches...

Les pathologies de surcharge :

L'absence de soutien peut signifier que la personne n'a pas d'autre choix pour continuer à produire des rapports de qualité que de puiser dans ses ressources personnelles (jusqu'à épuisement de ces dernières). L'état de surcharge mentale se traduit notamment par :

- une anxiété larvée
- la perte de motivation et de plaisir dans le travail
- un état d'épuisement professionnel (burn-out).

Les situations de surcharge peuvent aussi conduire les personnes à se montrer agressives envers

leurs collègues ou leurs interlocuteurs.

Enfin, l'état de surcharge mental peut entraîner aussi des pathologies physiques telles que :

- les troubles musculo-squelettiques (TMS);
- les accidents cardio-vasculaires parmi lesquels figure le karoshi, mort subite par accident vasculaire cérébral ou cardiaque chez un sujet jeune ;
- les troubles gynécologiques chez les femmes : aménorrhées, hémorragies, cancers du col, des ovaires, du sein, etc. 17

Les pathologies de la solitude

Elles sont consécutives aux mécanismes de défense que nous avons décrits ci-dessus (repli sur soi, silence, construction d'une « carapace » et par conséquent à la fragilisation du collectif de travail. En l'absence d'interlocuteurs (charge de travail, indisponibilité, repli sur soi...), les personnes sont renvoyées à elles-mêmes en cas de problèmes.

Ainsi, il apparaît au cours des analyses effectuées pendant l'expertise que des carences sont à l'œuvre au niveau de la structuration même de l'organisation du travail. Elles impactent manifestement les situations réelles de travail avec leurs corolaires en termes de risques psychosociaux.

VIII. 4 Synthèse des principaux facteurs de risques psychosociaux identifiés

Au cours de l'analyse ont été mis avant plusieurs facteurs de risques psychosociaux que nous proposons ici de condenser. Outre les facteurs de risques eux-mêmes, il importe de prendre en compte plusieurs paramètres ayant trait aux risques identifiés : la durée, la fréquence et l'intensité d'exposition des salariés à ces risques puisqu'en effet ils conditionnent très fortement les effets que ces risques peuvent avoir sur la santé des salariés. Qui plus est, il importe de considérer les ressources dans lesquelles les salariés peuvent également venir puiser pour contrecarrer au moins en partie les impacts des risques auxquelles ils sont exposés dans les situations de travail vécues.

Les risques psychosociaux auxquels sont exposés les salariés du service AEP mis en avant dans l'analyse à partir doivent intégrés et pris en compte en vue de l'élaboration d'un plan d'action au sein de Thales Communications & Security afin que celui-ci puisse servir non seulement l'équipe du service AEP, mais aussi les autres services d'AMS et au-delà l'ensemble des services qui peuvent présenter des similitudes dans les modalités de fonctionnement (par exemple, tous les services qui fonctionnent en relations clients-fournisseurs internes au sein du périmètre du CHSCT. Aussi, les facteurs de risques identifiés ici doivent pouvoir être intégrés dans une démarche globale, collective et transversale de prévention de la santé au travail et un plan d'action avec des actions articulées entre elles au sein de Thales Communications & Security, afin d'éviter que l'histoire ne se répète. Une vigilance toute particulière s'impose de fait pour tous les services dans lesquels se manifesteraient des facteurs de risques psychosociaux analogues à ceux mis ici en avant.

Pour réaliser cette synthèse des principaux facteurs de risques du registre psychosocial, nous prenons appui les 6 familles de risques psychosociaux définis dans le Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux du Ministère du Travail.

¹⁷ Nous avons construit ce paragraphe en nous inspirant du chapitre que Marie Pezé consacre aux pathologies de surcharge dans son livre : « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés » -Journal de la consultation « souffrance au travail » 1997-2008, Pearson, pages 123 à 129.

Axes / familles de	Risques reconnus :	Facteurs pathogènes présents au sein du		
risques	définitions	service AEP		
Exigences du travail (intensité du travail et temps de travail)	 Quantité de travail Pression temporelle Complexité du travail 	 Flou organisationnel au niveau de la prescription du travail: dans la gestion des projets (toutes les phases des projets depuis la définition des besoins jusqu'à la livraison des résultats, acteurs ressources, donneurs d'ordre) Manque de clarté dans les directives et consignes (méthodologie de projet actuelle) Pressions temporelles fortes (exigences de délais élevées) Pression sur les coûts Complexité du travail (particulièrement dans certaines « affaires » sensibles) 		
Exigences émotionnelles	 Relations au public Devoir cacher ou pas ses émotions Bien-être ou peur au travail 	 Relations avec les commanditaires internes Pressions indirectes liées au client destinataire final du projet Peur au travail compte tenu du caractère sensible et des enjeux autour de certains projets Responsabilités élevées confiées aux experts Risque d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie hors travail compte tenu d'une charge psychique conséquente liée à l'activité 		
Autonomie, marges de manœuvre	 Degré de liberté dans la manière de faire le travail Prévisibilité du travail Utilisation et accroissement de compétences Participation aux décisions 	 Autonomie limitée compte tenu des injonctions internes du commanditaire La méthodologie actuelle des projets engendre une faible participation des experts aux décisions compte tenu du poids du donneur d'ordre Manque de moyens pour la réalisation du travail 		
Rapports sociaux, Relations de travail	- Coopération, soutien (entre salariés, avec la hiérarchie, avec les autres services) - Reconnaissance	- Carences au niveau du management actuel		
Conflits de valeur Qualité empêchée	 Faire ou pas quelque chose qu'on désapprouve Avoir ou pas les moyens de fournir un travail de qualité 	 Conflits de valeur au niveau des experts (demande de revoir ses résultats car non conformes aux attentes du commanditaire (interne/externe) Difficultés pour réaliser un travail de qualité selon les règles de métier compte tenu de la pression sur les délais et les coûts / impression de ne pouvoir réaliser et finaliser un travail de qualité 		

			- Qualité contrariée due au manque de moyen			
Insécurité	socio-	- Sentiment autour de la	- Peur de perdre son poste de travail			
économique		sécurité de l'emploi, du	- Isolement des salariés sur des projets			
_		salaire, de la carrière, de	(solitude de l'expert)			
		la soutenabilité (pouvoir				
		faire le même travail	- Pénibilité psychique de l'activité d'expertise			
		jusqu'à 60 ans)				
		- L'insécurité sur l'avenir	- Mise en concurrence potentielle avec des			
		de l'activité	prestataires externes			

VIII. 5 Préconisations

Les pistes de réflexion et les recommandations qui suivent devront pouvoir en tout premier lieu alimenter des débats sur le travail et ses modalités d'organisation. Il s'agit de nourrir une réflexion permettant de déboucher sur l'élaboration d'un plan d'action et de prévention des risques psychosociaux au sein de Thales Communications & Security.

Un plan d'action concret pourra être défini à partir des recommandations qui suivent en concertation entre les différents acteurs parties-prenantes du CHSCT, en associant la Direction des Ressources Humaines, le Service de Santé au Travail, le management et des salariés des services à partir par exemple de la constitution de groupes de travail.

Précisions également que le plan d'action devra combiner différentes actions entre elles et pouvoir articuler les actions de prévention entre elles. En effet, une démarche rigoureuse de prévention de la santé au travail doit pouvoir s'appuyer simultanément sur les trois champs reconnus au niveau des démarches de prévention: primaire, secondaire et tertiaire (définis plus haut).

Ainsi, pour n'en donner qu'un exemple, si le Groupe Thales compte un psychologue clinicien à disposition des différentes entités de l'entreprise, cela n'est point suffisant. Il s'agit là d'un dispositif d'écoute qui peut apaiser - au moins momentanément - certaines tensions ou du stress au travail vécus par des salariés. Pour autant, un tel dispositif de prévention tertiaire ne permet pas de traiter les causes des problèmes. Il s'attaque essentiellement aux effets, c'est-à-dire aux manifestations, troubles ou symptômes d'ores et déjà présents au travail et vécus par les salariés.

VIII.5.1. Quatre axes principaux de préconisations

Nos préconisations s'articulent autour de **4 axes principaux**. L'ordre dans lequel nous les formulons a son importance.

- Mise en discussion de ce rapport d'expertise au sein du rapport AEP

La première d'entre elles est à destination des salariés du service AEP. Leur demande de compréhension évoquée au début de ce rapport doit être entendue. Ce rapport doit leur être remis en priorité.

Lors des entretiens, quelques voix se sont élevées pour dire que « les choses continuaient comme avant », comme si rien ne s'était réellement passé et que le travail pouvait reprendre normalement son cours.

Or, après le suicide d'un collègue, le travail ne peut pas reprendre « normalement ». Une mort tragique a toujours des incidences sur les autres membres de l'équipe. Les collègues de la personne disparue peuvent se trouver dans une situation psychologique de grande vulnérabilité. La meilleure solution est alors d'ouvrir un espace collectif de discussion sur le travail. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire après la survenue d'un suicide de réunir les salariés et d'enclencher un débat sur le travail.

Or, les réactions de certaines personnes en entretien montrent bien que la question du travail a jusqu'à présent été évitée. Cet évitement est en lui-même source de souffrance.

Le matériau issu des entretiens et les analyses que nous livrons dans ce rapport doivent être mis en discussion. Il serait préjudiciable de laisser plus longtemps les personnes du service AEP sans possibilité de **penser collectivement le drame** qui s'est déroulé si près d'eux. Nous suggérons que soit mis en place un groupe de travail rassemblant l'ensemble des salariés du service AEP. Cet espace de travail, dont les règles de fonctionnement devront être précisément établies, doit servir à esquisser de nouvelles modalités de fonctionnement du service. L'idée d'un tel groupe de travail est de permettre aux salariés du service AEP de contribuer à l'évolution de leur entité. Le rapport d'expertise sera le document de travail à partir duquel la discussion peut s'enclencher.

- Donner l'occasion aux experts de penser collectivement leurs règles de métier

Nous avons décrit la solitude dans laquelle travaillent la plupart du temps les experts. Ce sentiment de solitude les fragilise lorsqu'il s'agit de résister aux pressions des clients internes. Des règles de travail élémentaires doivent être renforcées et notamment :

- Que les experts aient la possibilité de se constituer en équipes ou tout du moins en <u>binôme</u> en fonction des degrés de difficulté des affaires.
- Qu'ils bénéficient du soutien de leur hiérarchie à quelque niveau que ce soit notamment lorsqu'ils rencontrent des difficultés.
- Que leur indépendance par rapport au client interne leur soit garantie.
- Qu'il ne leur soit pas fixé d'objectifs irréalisables en termes de délai (livrer un rapport avant que le travail ne soit réellement terminé).
- Qu'il ne leur soit pas imputé la responsabilité d'un résultat non conforme aux attentes d'un client. Une « affaire » est avant tout une entreprise collective. Imputer au seul expert la responsabilité de ses réussites ou de ses échecs conduit à nier qu'il agit sous contrainte, qu'il est dépendant de ses collègues et de sa hiérarchie et que le résultat de son travail est fonction des moyens qui lui auront été accordés.
- Que les revues de projet soient de vraies occasions de parler de ses difficultés et de ses doutes sans crainte d'être désavoué pour autant.
- Que les valeurs de l'entreprise ne soient pas articulées autour de l'obligation de rendre un rapport à tout prix parce que l'enjeu politique du projet l'exige.

- Penser les changements organisationnels

L'évolution du poste de Monsieur a consisté en une suite de déstabilisations qui l'ont progressivement amputé d'une partie de son activité. La place qu'il occupait au sein du service AEP n'a cessé de se réduire alors qu'il était unanimement reconnu comme un excellent professionnel. Il apparaît à travers l'exemple de Monsieur que le traitement qui est fait des situations de

travail suite au déménagement de septembre 2012 ne prend pas en compte l'implication, l'intelligence et l'expérience des salariés dont le travail est transformé selon des critères purement gestionnaires (le non transfert du pot vibrant par exemple)

Nous constatons que les conséquences des changements organisationnels mis en place depuis septembre 2012 suite au déménagement sur le site Cristal ne sont pas finement analysées sur le plan de la santé mentale¹⁸. Mentionnons également que d'autres déménagements sont intervenus antérieurement et qu'ils ont constitué une transformation des conditions de travail et une source de perturbation dans la réalisation du travail pour certains salariés. Ainsi, un déménagement de Gennevilliers vers Colombes a eu lieu en 2003, un autre de Massy vers Colombes en 2011. Enfin un déménagement de 160 salariés de Gennevilliers vers Vélizy est en cours « sur la base du volontariat ». Aussi certains salariés ont déjà été concernés par un ou deux déménagements depuis 2003.

Par ailleurs, nous pensons que ce travail à mener ne concerne pas uniquement le service AEP. Les élus et les acteurs du service santé au travail alertent sur le fait que d'autres services et domaines d'activités sont impactés actuellement par les évolutions de l'organisation du travail. Ceci est d'autant plus vrai que d'autres services au sein d'AMS et plus largement dans l'établissement, sont constitués d'experts qui travaillent de manière transverse, voire travaillent en relation client-fournisseur au sein même de leur service et sont susceptibles d'être exposés à des facteurs de risques psychosociaux analogues à ceux mis avant pour les salariés de l'équipe AEP.

- Mettre à plat les relations « clients-fournisseurs » au sein de l'entreprise

Le suicide de Monsieur montre que les relations client-fournisseurs sont saturées, pour certaines d'entre elles, d'enjeux politiques. Une réflexion doit être engagée sur ce qui pourrait assainir ce type de relations au sein de l'entreprise.

- Repenser la prévention des risques psychosociaux

L'approche en termes de « stress » qui se veut exhaustive empêche d'avoir une lecture plus fine des situations de travail. La lecture et l'action de la direction en faveur des prises en charge individuelle indiquent qu'elle analyse la situation uniquement comme des problèmes de personnes.

Plusieurs conditions sont à réunir pour qu'une prévention des risques psychosociaux soit efficace :

- Une logique de prévention consiste à ne pas attendre que des événements visibles arrivent (décompensations, manifestations de mal-être, conflits au travail, tentatives de suicide...) pour prendre en compte les atteintes psychiques des salariés.
- Les personnes manifestant des signes de souffrance au travail ne sont pas à considérer comme « des cas individuels ». Ces situations ne sont individuelles que du point de vue de leurs symptômes : du point de vue de leurs causes ou de leurs déterminants, elles relèvent en fait d'enjeux propres à l'organisation du travail. Une politique de prévention des risques psychosociaux consiste donc à faire porter le regard sur l'organisation du travail qui a généré les situations ainsi identifiées.

_

¹⁸ *Cf.* à cet égard le rapport du cabinet Technologia réalisé en amont du déménagement à Gennevilliers qui mettait en avant les risques d'ores et déjà identifiés à ce moment-là concernant une dégradation des conditions physiques de travail et la survenue de risques psychosociaux au travail.

- Les actions de prévention doivent donc questionner l'organisation du travail (prévention primaire). Lorsque le travail est bien organisé et que les personnes se reconnaissent dans ce qu'elles font, la santé peut être préservée.
- Les réorganisations doivent aussi être pensées de façon à consolider les collectifs de travail et non pas à les fragiliser. Le collectif de travail est en effet le meilleur rempart contre les situations de souffrance au travail.

Les pistes de réflexion et les recommandations évoquées ici mettent donc explicitement en avant un travail au long cours à effectuer prioritairement au niveau de l'organisation du travail, soit en prévention primaire. Il s'agit de repenser l'organisation du travail des différents services transverses et supports comme le service AEP, certains services d'AMS et des autres services de l'établissement de Thales Communications & Security dès lors qu'ils ont des modes de fonctionnement analogues, orientés selon un mode projet, transverses et axés sur des clients-fournisseurs (y compris en interne).

Nous avons relevé un mauvais fonctionnement au niveau du **management qui porte les projets et les équipes**. Aussi, il importe de réfléchir à des modalités de soutien et de support hiérarchique et fonctionnel des équipes et de leurs activités de travail en prenant en compte la façon de gérer une équipe d'experts, catégorie singulière de personnel.

C'est un travail de formalisation et de normalisation des méthodes de travail qu'il importe d'effectuer afin de fixer des règles de travail partagées par tous (processus, outils, méthodes...). Aussi nous suggérons de revoir la méthodologie de projet d'amont en aval (consignée dans des documents formels partagés par tous) et de s'assurer d'une formalisation d'un processus de travail respecté par tous. Ainsi pour n'en prendre qu'un exemple, le rôle des acteurs pivots (commanditaires et clients internes) doit être repensé, tout comme celui de certains acteurs périphériques d'un service d'experts comme AEP doivent être repensés et formalisés (responsables hiérarchiques N+1 / N+2 / N+3, RRH, assistante, contrôleur de gestion...). Afin de sortir d'un flou organisationnel source de malaise et de tensions au travail, il importe de repenser la méthodologie de projet (réunions de service, réunions de travail intermédiaires, etc). De même, il est nécessaire, nous l'avons mentionné, qu'un garde-fou puisse assurer la garantie d'un travail de qualité des experts et diminuer les injonctions qui pèsent trop lourdement sur les épaules des salariés (pressions temporelles, pressions sur les coûts, pressions sur les résultats, etc.). De surcroît, la mise en place d'un garant de l'éthique et du respect des règles de métier apparaît impérieuse. C'est donc dans le sens d'une réflexion et d'un travail de nouvelle régulation des activités de travail que les acteurs de l'entreprise doivent œuvrer collectivement afin que le sens et les règles soient *a minima* partagé.

Au niveau strictement préventif, il importe aussi de réfléchir à la place du service médical, celui de la hiérarchie (quel que soit le niveau) et du CHSCT afin de pouvoir être alertés et d'alerter sur d'éventuelles dérives au niveau de la réalisation du travail.

Les préconisations mentionnées ci-dessus restent, bien entendu, à être adaptées dans chaque service lors de la mise en débat du présent rapport d'expertise.

Précisons également en cas de changements organisationnels (changements d'outils et de méthodes de travail, déménagement, restructuration, etc.), il importe que les salariés et ce quel que soit leur niveau hiérarchique au sein de l'organisation soient accompagnés et puissent s'approprier les changements.

Enfin, un point demeure en suspens et il appartiendra à la direction d'apporter au CHSCT des réponses aux questions et dysfonctionnements soulever sur les éléments de régulation temporelle du temps de travail à partir des situations réelles et vécues de travail par les salariés, compte tenu de l'absence de documents transmis sur ces aspects pourtant fondamentaux de la relation de travail.

VIII.5.2. Exemple d'une trame pouvant servir pour l'élaboration du plan d'action

Nous indiquons ci-dessous à titre d'exemple une trame d'élaboration d'un plan d'action et de prévention des risques psychosociaux qui pourra servir aux différents acteurs du CHSCT et de l'entreprise. Il n'existe pas une grille unique d'analyse ni une seule méthode d'évaluation.

Quelle que soit la trame retenue, il s'agit de pouvoir rapidement retranscrire le plan d'action dans le **Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels** au sein de l'entreprise puisque ce dernier doit intégrer les risques professionnels de toute nature, dont les risques du registre psychosocial.

Niveaux de prévention	Contenu	Types d'actions correctives	Moyens mis en œuvre	Acteurs pivots et ressources	Echéances temporelles	Suivi et mesure de l'efficacité de l'action
						/ Actions correctives
Prévention	-Evaluer et					
primaire	prévenir les					
	risques					
	-Agir sur les					
	causes					
	organisationnelles					
Prévention	-Aider les salariés					
secondaire	et l'encadrement à					
	mieux gérer les					
	situations à risque					
Prévention	-Gérer les risques					
tertiaire	et les réduire au					
	niveau le plus bas					
	- Prendre en					
	charge les salariés en souffrance et					
	réparer les					
	conséquences des					
	troubles					
	psychosociaux					

VIII.5.3. Rappel des obligations légales de l'employeur en matière de prévention des risques et de sécurité au travail

Il semble important de rappeler ici les obligations juridiques et légales en matière de prévention des risques qui visent à adapter le travail à l'homme et non l'inverse.

Les principes généraux de prévention sont les suivants :

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent:

- 1 ° Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2 ° Des actions d'information et de formation ;
- 3 ° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. ».

Article L 4121-1 du Code du travail

- « L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivant :
- 1° Eviter les risques ;
- 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4 ° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceuxci sur la santé;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui est moins dangereux;
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, **l'organisation** du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs »

Article L 4121-2 du Code du travail

Rappelons que pèse sur l'employeur une obligation de sécurité de résultat et non seulement une obligation de moyen. Si aucun plan d'actions concret permettant d'enrayer les facteurs de risques psychosociaux identifiés et de réduire autant que possible un fonctionnement de type pathogène de l'organisation n'était rapidement esquissé et mis en œuvre dans la concertation avec les principaux acteurs, la faute inexcusable de l'employeur en cas de survenue d'un suicide ultérieur de ce type pourrait être engagée.

IX. ANNEXES

Liste des principaux documents reçus dans le cadre de l'expertise

- Organigrammes: Thales Communications & Security et HTE
- PV du CHSCT et du CE
- Accord sur La qualité de vie au travail au sein du Groupe Thales.
- Bilans Santé Sécurité au Travail : Rapport annuel du CHSCT Sur la situation générale de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail, Thales Communications & Security, site de Gennevilliers, Cristal, année 2012
- Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels, Thales Communications & Security, site de Gennevilliers, 2012.
- Règlement Intérieur, Thales Communications & Security, Etablissement de Gennevilliers.
- Extrait Kbis: extrait d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés, au 8 octobre 2013.
- Guide de Management HSE (Sites et Opérations), janvier 2013.
- Procédures de déclaration et de remontée d'informations concernant les accidents du travail, note de décembre 2012.
- Analyser les risques et impacts HSE Sites et opérations TCS, janvier 2014.
- Programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, site de Gennevilliers (Cristal), 2013.
- Rapports annuels du service médical d'entreprise (2010-2011-2012)
- Plan de formation 2014 Thales Communications & Security SAS / Information et Consultation sur le projet de Plan de Formation de l'établissement de Gennevilliers pour l'année 2014, Réunion du Comité d'établissement du 21 novembre 2013.
- Echelle d'évaluation du Stress : « échelle EVA » (Echelle Visuelle Analogique) utilisée par le Service de Santé au Travail pour évaluer le stress des salariés lors des visites médicales.
- Livret de présentation de Cristal : nouveau siège social de Thales Communications & Security.
- Tracts syndicaux remis par les représentants du personnel des instances représentatives du personnel de TCS à Gennevilliers.
- Différents documents traçant le travail au sein d'AEP (emails, lettres, courriers, etc.)

<u>Nota</u>: En dépit de nos demandes formelles et comme déjà indiqué dans le présent rapport, certains documents n'ont pas été transmis au cabinet d'expertise¹⁹.

¹⁹ Les documents sollicités auprès de la direction et non transmis sont listés page 15 du présent rapport.