

R&D demande de recentrer l'

« **HUMAIN** »

au cœur de la gestion des Ressources Humaines de notre Institution!



1ère Partie

Analyse des facteurs de Risques Psychosociaux au sein de notre Institution

Sommaire

Vous êtes le pilier de l'Institution et de l'Union européenne!	<u>3</u>
Et pourtant, à chaque crise, le personnel devient la cible des États membres et subit une maltraitance psychologique !	<u>4</u>
Analyse des facteurs de risques psychosociaux	<u>5</u>
1. L'intensité et le temps de travail	<u>5</u>
2. Les exigences émotionnelles	<u>8</u>
3. Les conflits de valeur	<u>8</u>
4. L'autonomie	<u>9</u>
5. Les rapports sociaux au travail	<u>11</u>
6. L'insécurité	<u>13</u>
Conclusion	<u>13</u>

Vous êtes le pilier de l'Institution et de l'Union européenne!

Sans vous, le projet européen n'aurait jamais si bien évolué vers des politiques qui servent les citoyens.

De 280 agents à ses débuts (1953), l'Union européenne compte, aujourd'hui, environ 60.000 agents.

Son principal atout, c'est l'expertise inégalée dont vous êtes les dépositaires. Scientifiques, juristes, économistes, traducteurs, interprètes, administrateurs chargés de la conception des politiques et dotés d'un large éventail d'expériences ainsi que tout le personnel de soutien, font de la Commission, un terreau de savoir-faire et d'experts ! Votre expertise est inégalée au niveau mondial et elle est recherchée !

D'après les experts, « *plusieurs acteurs de la construction européenne y ont recours afin de légitimer une décision présentée comme l'application de principes reconnus comme neutres et universels, qu'il s'agisse d'une raison scientifique, technique ou juridique* » (Robert 2012)

Et pourtant, à chaque crise, le personnel devient la cible des États membres et subit une maltraitance psychologique !

À chaque crise, les États membres décident de couper drastiquement la partie budgétaire allouée au personnel sans tenir compte de l'humain, des conséquences qui découleront de leurs décisions tant sur le plan de la santé du personnel que de la santé de l'institution.

Selon le rapport de la Cour des comptes ([lien](#)), la Réforme de 2004 a permis une économie de 8 milliards d'euros sur les rémunérations et pensions entre 2004 et 2020 et une économie de 24,8 milliards d'euros sur les pensions entre 2010 et 2059. La Réforme de 2014 a permis une économie de 2,7 milliards d'euros sur les rémunérations et pensions, entre 2014 et 2020, et 19,2 milliards d'euros d'économies sur les pensions entre 2014 et 2064. S'ajoute une économie de 1,4 milliard d'euros, entre 2014 et 2020, concernant l'adaptation plus faible des salaires et rémunération (cf. [dossier Les réformes du Statut](#)).

Des économies substantielles sur le dos du personnel à qui l'on demande de travailler toujours plus et avec toujours moins !

Les chercheurs se sont penchés sur les différentes conséquences de ces décisions mais seulement sur l'impact au niveau des politiques européennes et jamais sur les facteurs de risques psychosociaux engendrés par ces coupures drastiques.

Le poids de la société, les décisions des États membres, l'opinion des médias, l'opinion publique ainsi que l'euro-scepticisme... ont une grande influence sur la vie professionnelle et *de facto* sur la vie privée du personnel.

Les Pères fondateurs ont bâti l'Europe sur des valeurs d'universalisme et de bienveillance afin d'assurer la Paix entre les peuples. L'UE place l'humain au cœur de l'action mais qu'en est-il de l'avenir de son personnel, ambassadeur de ces valeurs?

Avant toute proposition d'une politique centrée sur l'Humain, il est essentiel d'analyser les facteurs de risques et d'apporter des solutions selon la littérature scientifique. C'est ce qu'a fait **R&D** !

R&D ne se limite pas à de simples slogans et fonde ses analyses sur les meilleures études scientifiques. **R&D** fait appel aux meilleurs experts en organisant des conférences que le personnel a appréciées avec une participation massive (+ de 13000 collègues) ([lien](#)) ainsi que dans le cadre de la gestion des dossiers individuels. **R&D** met à disposition du personnel une équipe spécialisée et formée à l'aide des meilleures formations disponibles et externes, une membre de l'équipe est Médiatrice certifiée par le Ministère de la Justice en Belgique. **R&D** met à disposition du personnel les meilleurs avocats spécialisés.

Vous le méritez et vous ne serez jamais de simples clients « marketing » ou uniquement des électeurs à solliciter tous les trois ans...

C'est pourquoi une membre de l'équipe de **R&D**, spécialisée et diplômée universitaire en Risques Psychosociaux a effectué une recherche de fin d'étude intitulée « *les Risques psychosociaux au sein des institutions européennes, et notamment à la Commission européenne* » ([lien](#)) mise à disposition des collègues et de la

représentation du personnel afin de mieux vous défendre et vous représenter.

Cette recherche relate les facteurs de risques selon les six critères du rap-

port Gollac. L'analyse a été basée sur les conséquences des Réformes 2004 et 2014 ainsi que sur les résultats des quatre derniers « *Staff survey* ».

Analyse des facteurs de Risques psychosociaux

Les risques psychosociaux (RPS) 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. On dénombre six facteurs de risques : l'intensité et temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, les rapports sociaux, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail.

1. L'intensité et le temps de travail

L'intensité du travail a été significative suite aux deux réformes puisque toutes deux ont conduit à des réductions budgétaires nécessitant :

- une diminution des postes
- une augmentation de la charge de travail pour l'ensemble du personnel
- le recul du départ à la retraite.

Diversité des contrats

La Commission a été contrainte de recruter du personnel sous contrat précaire (Agents contractuels ou personnel intérimaire - lignes budgétaires différentes) pour pouvoir réaliser ses missions. À partir de 2014, l'Institution peine à recruter du personnel sous contrat AST/SC. Les salaires sont moins attractifs que ceux proposés dans le secteur privé de certains États membres, notamment

les EUR15, pour les mêmes fonctions.

Cette situation est devenue toxique due à une diversité de contrats qui très souvent effectuent les mêmes tâches sans toutefois bénéficier du même salaire. Elle est génératrice de conflits créant des groupes de tension mécontents du déséquilibre instauré et qu'il est difficile de gérer.

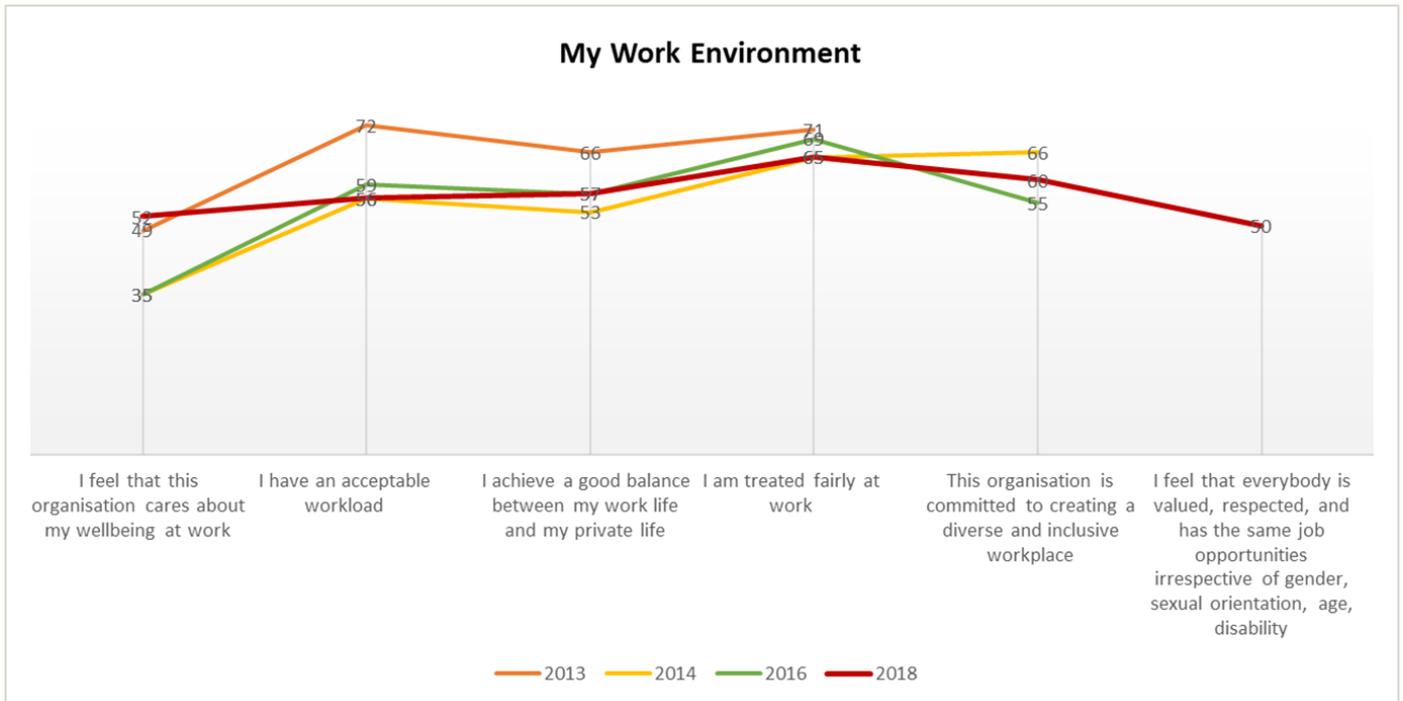
Surcharge de travail et difficultés de concilier vie professionnelle et vie privée

La réforme 2014 a introduit une augmentation de la durée hebdomadaire du travail passant de 37,5h à 40h pour pouvoir atteindre l'objectif fixé de réduction de 5% des postes. Comme le souligne le rapport de la Cour des comptes ([lien](#)), cette décision n'a pas permis de répondre à la demande de restriction budgétaire. Au contraire, le personnel se trouve en surcharge de travail, avec des difficultés de concilier sa vie professionnelle et sa vie privée.

En 2018, seulement 57% des membres du personnel estiment avoir un bon équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle alors qu'ils étaient 66% en 2013 (cf. *Graphique 1- Mon environnement de travail*).

L'intensité du travail peut être incompatible avec la qualité de son résultat. Il peut y avoir atteinte à l'estime

Graphique 1—Mon environnement de travail



de soi quand « faire vite » entre en forte tension avec la conception que le travailleur a dû « faire bien », avec comme enjeu central un conflit sur la définition du travail. C'est fréquemment le cas après une réorganisation du travail : on observe des manifestations de démobilitation chez des salariés qui ont le sentiment de travailler toujours plus vite et de moins en moins bien (Goussard, 2008).

L'exigence budgétaire imposée par les États membres a créé des disparités entre le personnel et a mis en difficulté les services des Ressources humaines qui ont dû s'adapter rapidement à la situation.

Or, cette mise en place nécessitait une étude approfondie de :

- **La variabilité entre le personnel en ce qui concerne les cadences, les rythmes de travail....**
- **La charge de travail ou des objectifs de rendement en tenant compte du travail réel et de ses aléas**
- **La prise en compte du temps**

d'apprentissage pour les nouvelles recrues, les mutations, etc...

- **La précision des objectifs de travail attendus, les moyens attribués et le domaine de responsabilités du personnel**
- **L'anticipation de recours à des ressources supplémentaires déjà formées en cas d'augmentation de la charge de travail**
- **La mise en place d'un plan de formation en fonction des tâches que le personnel devra assurer**
- **La limitation des heures supplémentaires en répartissant convenablement la charge de travail au sein de l'équipe et garantir la récupération**

Insatisfaction du personnel

D'après les résultats des quatre derniers *staff survey* (cf. *graphique 1 – environnement de travail*) le personnel est mécontent de son environnement de travail, en particulier de la charge de travail, de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et également de l'inclusion et de la diversité.

Conséquences

Il en découle des conséquences immédiates entre autres l'impréparation, les retards, les défauts de qualité ainsi qu'une absence de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Ce dernier point ressort des résultats de l'enquête.

Le débordement est également une des conséquences. La notion de « syndrome de débordement cognitif » traduit le stress et la frustration exprimés par de nombreux « travailleurs cognitifs » expérimentés qui ont le sentiment d'être submergés par les informations et de perdre le contrôle de leur activité. Ils disent « passer leur temps à régler des détails, ne pas arriver à réaliser leur vrai travail » et que « l'urgent passe avant l'important » ; « je suis débordé » (Lahou 2002).

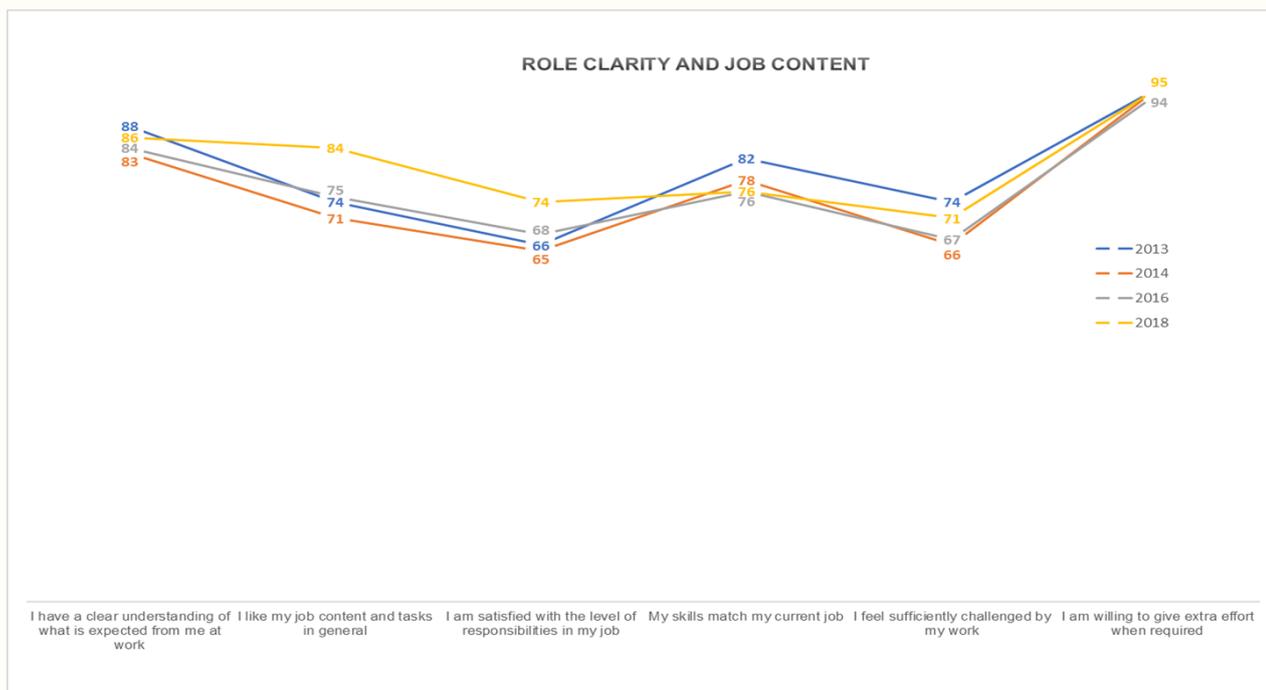
La difficulté de concilier la vie privée et la vie professionnelle a des répercussions directes sur la santé mentale telles que les troubles de l'humeur, les

troubles anxieux et les troubles liés à une substance (Frone, 2000).

La mesure de la durée du travail est nécessaire d'autant plus que depuis 2014, la durée hebdomadaire est passée de 37,5h à 40h, sans augmentation de salaire, et que le personnel a déclaré faire des efforts supplémentaires lorsque cela était nécessaire (95% de réponses positives – graphique 2).

Il est donc prioritaire de disposer de données relatives à la charge de travail, au nombre d'heures effectuées réellement, à l'intensité du travail et sa complexité pour chaque service afin de détecter, dans un premier temps, les postes en surcharge de travail et, dans un second temps, de pouvoir mieux appréhender les conséquences sur la santé mentale liée à la demande psychologique ainsi que celle de la santé physique. Une étroite collaboration avec le Service médical est nécessaire afin de prévenir toutes maladies qu'elles soient physiques ou mentales.

Graphique 2 - Clarté des rôles et contenu du travail



2. Les exigences émotionnelles

Les médias ont un impact sur la santé psychologique du personnel même si le contact est indirect, il touche la personne dans son intégrité et dans sa relation au groupe des Pères fondateurs basé sur les valeurs fondatrices européennes. Le personnel est confronté à une attaque des valeurs et d'un projet qu'il défend alors qu'il ne peut se défendre ouvertement, en public. Ceci demande de fortes exigences émotionnelles.

Selon Boussard (2008), les relations tendues avec le public exposent les salariés à un sentiment de dévalorisation lorsque la tension résulte du décalage criant entre ce qu'ils font et ce qu'ils devraient faire. La tension avec le public sera d'autant plus forte et mal vécue que le salarié concerné se sent privé des moyens d'agir, entravé dans sa capacité à pouvoir répondre aux besoins et impératifs de la situation, pour des raisons liées aux contradictions quasi inconciliables de sa tâche, par manque de moyens... Jaeger (2002) souligne que le fait que les travailleurs ne peuvent répondre à une situation et qu'ils soient traités d'incapables parce qu'ils sont précisément placés dans l'incapacité d'agir est une situation humiliante et une atteinte au sens du travail car ils ont le sentiment de ne pas faire du bon travail.

Le personnel affecté par cette situation est en contact avec la souffrance, il doit cacher ses émotions et parfois ressent un sentiment de peur et d'angoisse vis-à-vis de son propre avenir au sein de l'Institution.

R&D a été le premier et souvent le seul syndicat à défendre le projet européen et le personnel que ce soit au sein de l'Institution ou au niveau des médias en allant jusqu'à entamer des procédures afin de rétablir la vérité.

Afin de diminuer ce facteur, d'une part, il serait primordial que l'UE adopte une politique de communication plus proche du citoyen européen mettant en avant les valeurs et réalisations du projet européen mais aussi la possibilité qu'il puisse participer activement à l'élaboration du projet. Un démenti serait également nécessaire pour toute attaque non fondée ainsi que toute désinformation sur l'UE destinée au public favorisant dans certains cas la montée de l'euro-scepticisme.

D'autre part, le nécessaire devrait être fait au niveau de la gestion interne et des règles d'éthique empêchant toutes dérives qui puissent porter atteinte à l'image de l'Institution, de son personnel et des valeurs fondamentales.

3. Les conflits de valeur

D'un côté, l'UE est fondée sur des valeurs d'universalisme et de bienveillance garanties par le travail du personnel. De l'autre côté, le personnel, lui-même, ne bénéficie pas de ces valeurs européennes puisque depuis les deux réformes, les États membres ne se soucient guère de l'impact des restrictions budgétaires sur la santé et le bien-être du personnel.

Afin de remédier à cette conflictualité établie depuis la Réforme 2004, et vue que des milliards d'euros ont déjà été économisés en quelques années, il serait grand temps, de mettre l'Humain au centre du fonctionnement de l'Institution et d'établir un véritable dialogue social avec ses représentants !

4. L'autonomie

L'autonomie désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur, et non passif, vis-à-vis de son travail, de sa participation à la production et de la conduite de sa vie professionnelle

Bonne autonomie dans la tâche

Le personnel disposant d'une marge sur le mode d'exécution, sur le contenu de ses tâches et des objectifs à atteindre possède une grande autonomie dans son travail.

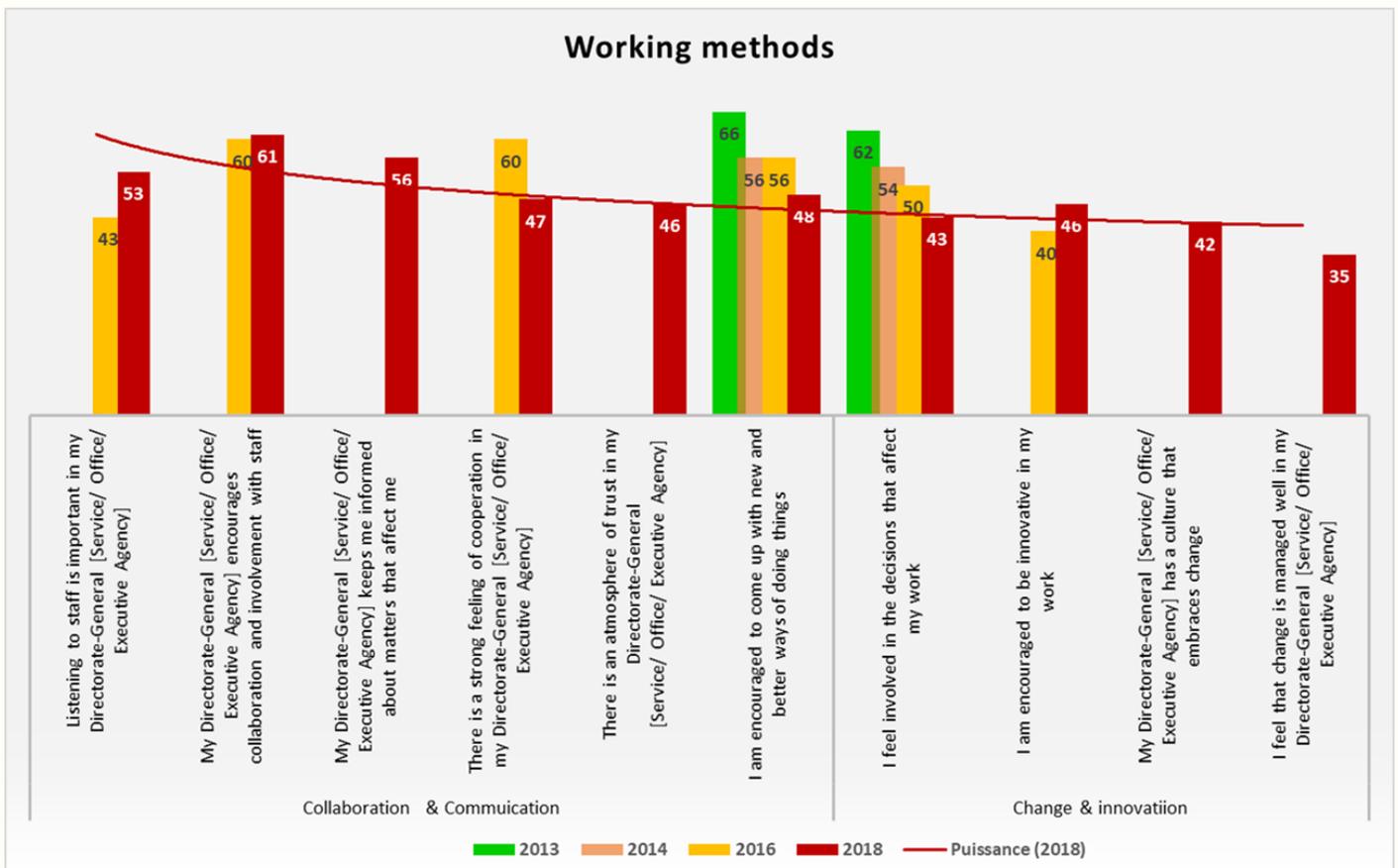
D'après les résultats des Staff Survey, la partie « Clarté des rôles et contenu du travail » (cf. *graphique 2*), regroupant les questions relatives à l'autonomie dans la tâche, démontre que le personnel est autonome. Il aime le contenu de son travail, estime avoir les capacités pour le réaliser, peut relever suffisamment les défis et il est prêt à fournir un effort supplémentaire lorsque ceci est nécessaire.

Faible prévisibilité du travail et possibilité d'anticiper...

Le volet « changement et innovation » (*graphique 3*) est assez critique.

Le personnel ne se sent pas impliqué dans les décisions qui le concernent, ni encouragé à apporter des innovations dans son travail. La culture de changement est inexistante alors que les services sont contraints à des réorganisations constantes notamment à chaque renouvellement du Collège des Commissaires. Ces réorganisations suscitent le plus souvent des craintes pour l'avenir du personnel. Il se trouve alors en insécurité et en situation de précarité subjective malgré son statut de fonctionnaire. Il en est tout autre pour le personnel sous contrat temporaire qui vivra ces changements comme une probable perte d'emploi.

Graphique 3 - Méthodes de travail
Collaboration et communication – changements et innovation



Politique immobilière sans associer le personnel

La politique immobilière favorise la mise en place d'un nouvel espace de travail en hotdesking et openspace sans l'association du personnel concerné et la prise en compte de son opinion sur ces nouvelles conditions de travail.

Cet espace de travail, neutre, sans bureau attitré, imposant le clean desk, des casiers de piscine remplaçant les armoires et caissons de bureau confisqués au personnel, devient une norme de travail imposée au personnel sans qu'il ait pu s'exprimer, le mettant devant le fait accompli. Ceci est un facteur de RPS engendrant des pathologies physiques et psychiques décriées par tous les experts !

R&D a fait appel à Danièle Linhart, Sociologue du travail, directrice de recherche émérite au CNRS, membre du laboratoire GTM-CRESPPA*, UMR-

CNRS-universités de Paris 8 et Paris 10, afin d'intervenir lors d'une e-conférence « « Hot-desking » et « Open Space » Quels espaces de travail à la Commission européenne ? » ([replay](#)) qui nous a permis de mieux comprendre les enjeux en cours sur la santé du personnel ainsi que celle des services concernés. Pour Danièle Linhart, « Flex desk et clean desk sont anxiogènes pour les salariés » !

Les économies faites en rationalisant les espaces de bureau seront vite dépassées par la démotivation du personnel, la sous performance, les absences maladies allant jusqu'à des cas de pathologies physiques et mentales.



[Replay](#)

Favoriser le développement culturel, l'utilisation, l'accroissement et la valorisation des compétences

Sans développement culturel ou acquisition de nouvelles compétences, le personnel se retrouve en situation de dévalorisation progressive des acquis scolaires et professionnels, engendrant de l'angoisse et une dépréciation de soi.

Le personnel de la Commission européenne est reconnu au niveau mondial en tant qu'expert des politiques européennes. Ceci est une des fiertés d'appartenance au projet européen. S'il n'est plus en mesure de partager et valoriser ses savoirs et savoir-faire, spécifiques et propres au fonctionnement de l'Union européenne, il se retrouve dans une situation dévalorisante et douloureusement ressentie comme telle. Tout au contraire, un travail épanouissant ou enrichissant permettant au personnel d'accroître son capital culturel ou humain, est facteur de bien-être au travail.

La politique de formation du personnel nécessite une réflexion approfondie afin de favoriser le développement culturel et professionnel. Ceci permettrait au personnel d'envisager

de nouvelles perspectives de carrière et de mobilité.

5. Les rapports sociaux au travail

Cet axe couvre les rapports sociaux entre travailleurs ainsi que les rapports sociaux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie.

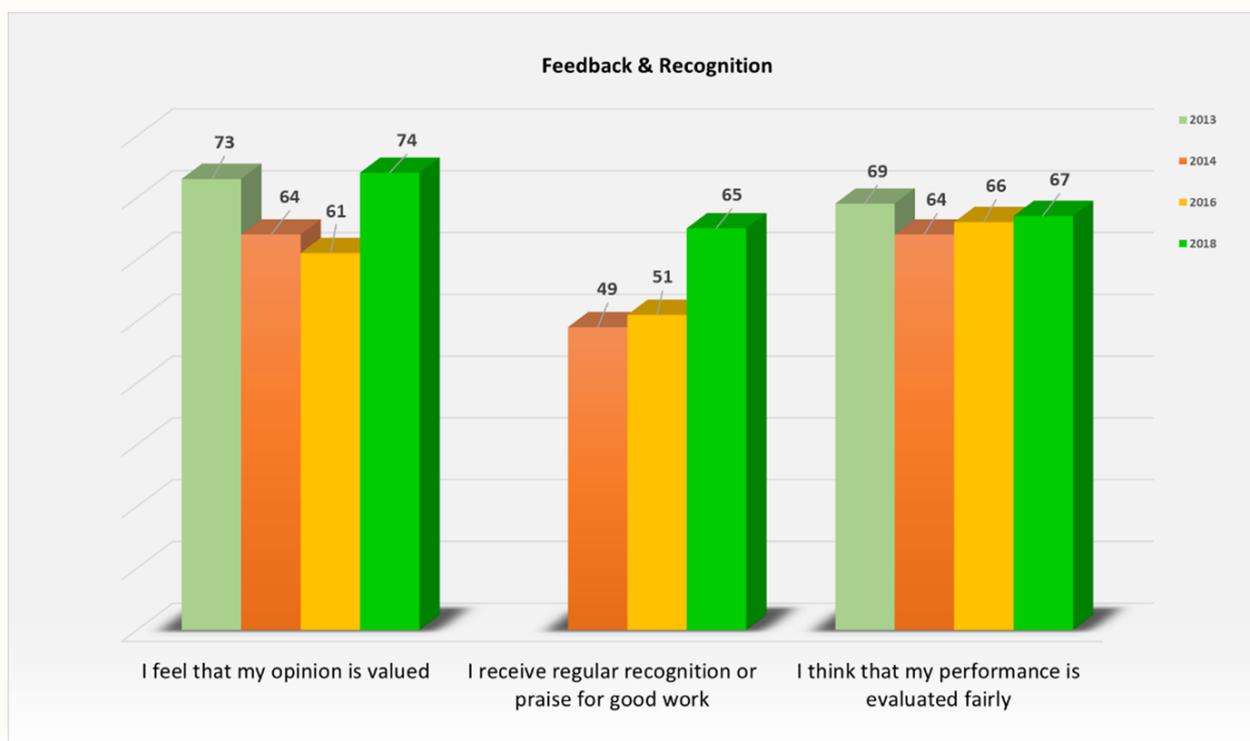
Un meilleur équilibre effort-récompense

En général, le personnel estime avoir reçu régulièrement une reconnaissance de son travail (*graphique 5*). Cependant le volet avenir professionnel (*graphique 6*) ainsi que l'augmentation de la charge de travail depuis le passage de 37,5h à 40h et les contraintes de temps (efforts) sont en déséquilibres.

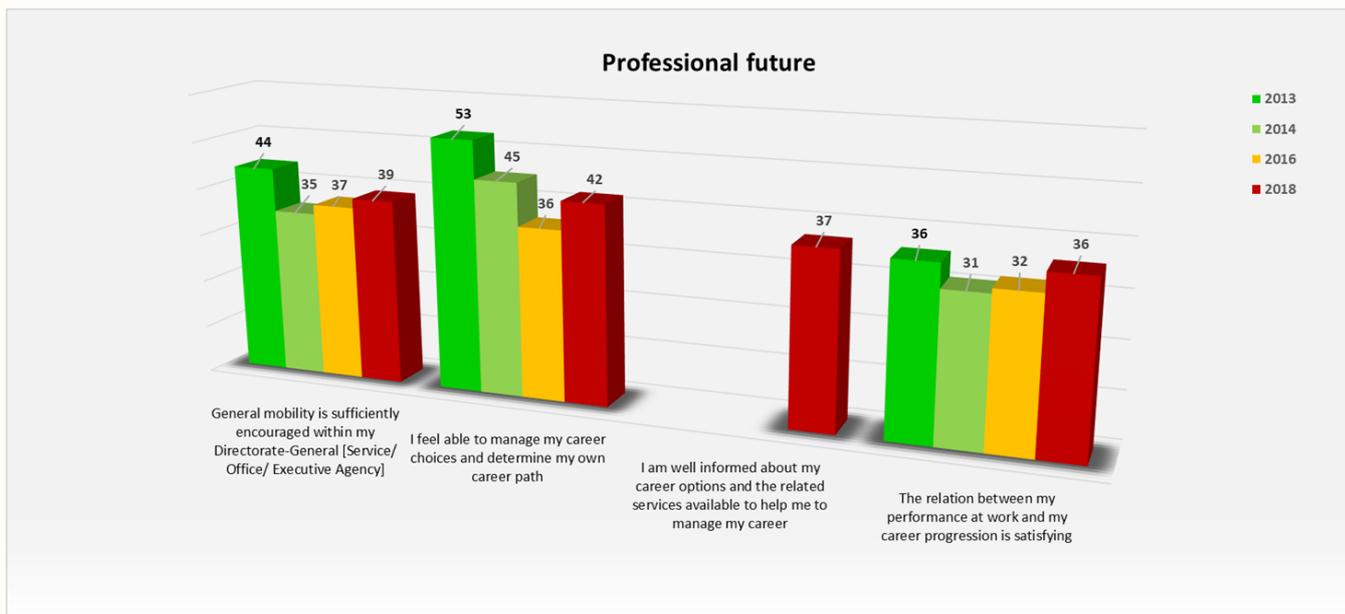
De meilleures perspectives de carrière

Le personnel est mécontent de son avenir professionnel (*graphique 6*). Il n'a pas recours à la mobilité, ne peut gérer ses choix de carrière, n'est pas bien informé sur les options de carrière et la relation entre sa performance au travail et sa progression de carrière n'est pas satisfaisante.

Graphique 5 - « Feedback » et Reconnaissance



Graphique 6 – Avenir professionnel



De plus, l'exercice d'évaluation et de promotion a introduit une forme de compétition entre le personnel qui n'existait pas avant la réforme de 2004.

L'évaluation s'effectue sur le travail prescrit et non sur le travail réel. Dès lors, le personnel évalué vivra cet exercice comme un décalage entre la perception qu'il aura de son travail réellement effectué avec toute la finesse et l'expertise qu'il aura développé pour le réaliser et la perception du supérieur hiérarchique sur le résultat du travail rendu sans qu'il ne sache l'évaluer à sa juste valeur. L'évaluation n'est fondée ni sur des données scientifiques rigoureuses, ni sur une méthodologie permettant de rendre cet exercice le plus objectif possible (cf page 24 « [Les Risques psychosociaux au sein des institutions européennes, et notamment à la Commission européenne](#) »).

Bien qu'en général, le travail du personnel ne soit pas reconnu au niveau des citoyens européens et bien qu'il ne soit pas satisfait de son avenir professionnel d'où une non-reconnaissance de son travail par l'institution, le personnel est satisfait du retour et de la reconnais-

sance de son supérieur hiérarchique. Ceci aide le personnel à surmonter les deux autres facteurs négatifs.

Le supérieur direct joue un très grand rôle dans ce volet. Si les résultats « retour et reconnaissance » étaient négatifs, il serait fort probable que l'Institution devrait faire face à un nombre accru de collègues souffrants de pathologies psychiques et physiologiques.

Une meilleure communication avec l'encadrement supérieur

D'après les résultats des différents Staff Survey sous le volet « Senior Management » (cf. *graphique 9*), la relation entre l'encadrement supérieur et le personnel est plutôt moyenne. Il serait intéressant d'étudier la qualité de ces relations et quelle est la véritable perception du personnel. Serait-ce une défaillance relative au style de contrôle, à la clarté et la sincérité des instructions ou encore d'ordre organisationnel ?

Les échanges entre le personnel et l'encadrement supérieur doivent être renforcés. Une politique de communication plus ciblée et transparente serait nécessaire pour rétablir le lien

ainsi qu'une participation active du personnel dans les différents projets de la Direction générale.

Comme le suggère le Commissaire Hahn, c'est à l'encadrement de montrer l'exemple et de prôner une politique de confiance or, ceci est loin d'être acquis !

6. L'insécurité

Par insécurité de la situation de travail, on entend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.

Le personnel est confronté à trois formes d'insécurité :

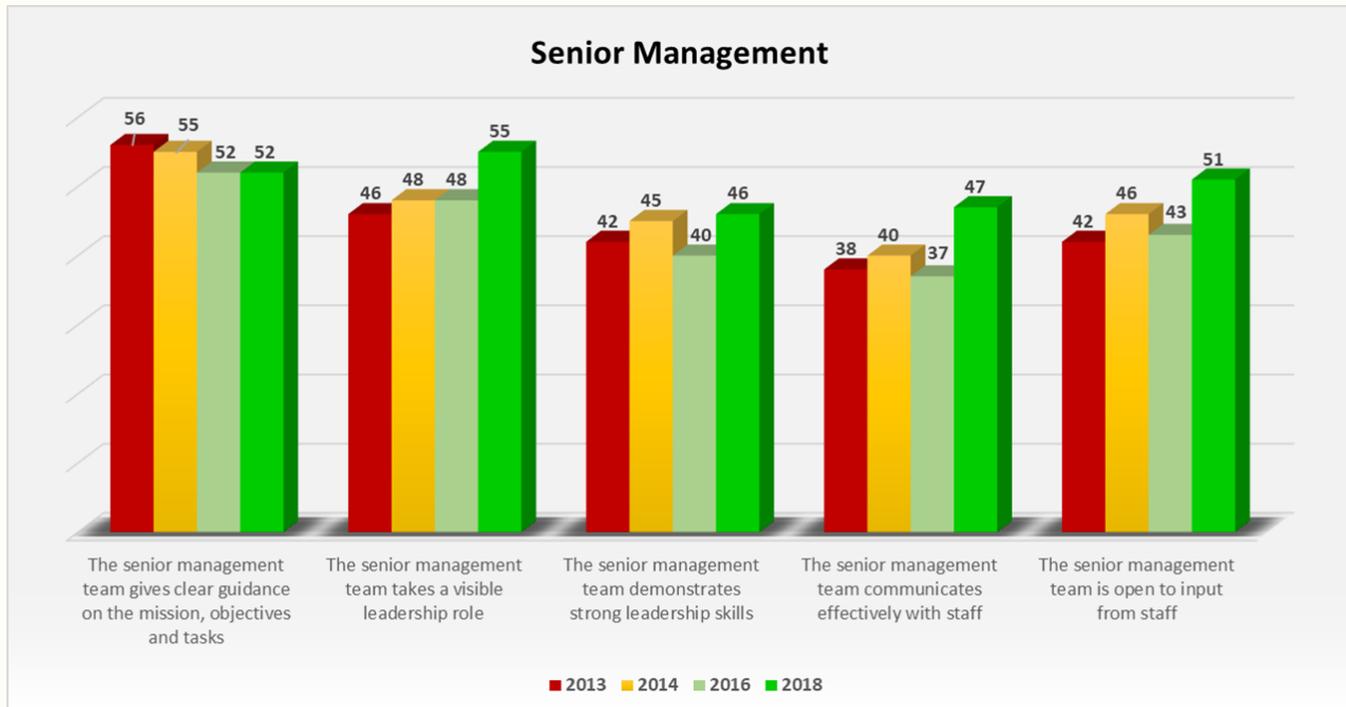
- la précarité objective ou précarité de l'emploi et la précarité subjective ou

la précarité professionnelle (cf page 43 «[Les Risques psychosociaux au sein des institutions européennes, et notamment à la Commission européenne](#) »),

- l'insécurité de la carrière (cf de meilleures perspectives de carrière)
- les changements tels que les réorganisations, la politique immobilière, la mise en place de nouvelles politiques du personnel...(cf [dossier politique immobilière](#), [dossier stratégie RH](#))

Plusieurs symptômes de mal-être au travail sont ainsi répertoriés tels que les arrêts de travail, l'absentéisme, les troubles du sommeil, les états dépressifs, les Troubles musculosquelettiques...

Graphique 9 – Encadrement supérieur



Conclusion

Le projet européen est porté par des professionnels reconnus ; des femmes et des hommes, avec des savoirs et un savoir-faire, dignes de confiance, persévérants, ayant le sens de l'éthique, qui se sont expatriés afin de perpétuer le rêve des Pères fondateurs et des Visionnaires.

Ce projet européen n'aurait pas grandi aussi vite sans ses femmes et ses hommes qu'ils soient fonctionnaires, agents temporaires, contractuels, intérimaires, ... Chacun à sa façon a apporté sa contribution.

Le personnel pense, avant tout, à faire évoluer dans de meilleures conditions la vie des citoyens européens et non-européens. Les États membres pensent avant tout à la mise en place de politiques sous des contraintes budgétaires sans en mesurer les conséquences sur le quotidien du personnel, ses conditions de travail, sa santé ainsi que sur sa vie privée.

Suite à ces différentes mesures de restrictions budgétaires, le personnel de la Commission européenne est soumis à des facteurs très importants de risques psychosociaux qui ont émergés avec les deux réformes mais aussi suite à l'image de l'UE véhiculée par les médias ainsi que les conflits de valeurs engendrés par certains hauts responsables.



Pour approfondir le sujet...

Les Risques psychosociaux au sein des institutions européennes, et notamment à la Commission européenne -

Dhikra Chaouch

Replay des e-conférences : *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*