

**Expertise CHSCT relative à la prévention des
risques professionnels dans le cadre de la
mise en place de la GBPC et du déploiement
d'une nouvelle version du système de gestion
financière GEFI 2.0**

INRA

Centres de Rennes /Bretagne Normandie – Bordeaux/Nouvelle Aquitaine – Clermont
Ferrand/Auvergne Rhône Alpes – Paris /gouvernance et direction DIFA/ACP

Rapport 24 septembre 2018

Intervenantes :

Christelle Trouvé-Fabre

Nadine Noyer

Coordonnées

INRA

147, rue de l'Université
75538 Paris

Marché de services

147 rue de l'Université
75538 Paris

Cabinet d'expertise agréé par le Ministère du travail

FHC CONSEIL

115, 117, rue Nationale
59000 Lille

Gérant : **Robert Cottura**

☎ 06 85 56 30 56

robert.cottura@fhc-conseil.fr

Intervenantes :

Christelle Trouvé-Fabre. Pilotage de la mission

☎ 06 49 29 01 10

christelle.trouve-fabre@fhc-conseil.fr

Nadine Noyer

☎ 06 09 61 81 60

nadine.noyer@fhc-conseil.fr

Préambule

Le présent document constitue un rapport de compte-rendu du travail engagé en réponse au cahier des charges établi dans le marché de services, suite à une demande d'expertise du CCHSCT de l'INRA.

Il intègre la demande de complément du CCHST portant plus particulièrement sur les conditions de travail de la DIFA-ACP.

Ce rapport d'expertise est un document de travail dont la finalité est d'objectiver les situations pour lesquelles des réflexions et des actions doivent être conduites.

Nous tenons à remercier tous les agents pour leur participation à cette intervention, pour leur disponibilité et leur accueil.

Les consultantes.

Le diagnostic des facteurs de risques psychosociaux prend appui sur un croisement de données recueillies dans des documents internes ainsi qu'à partir d'entretiens conduits auprès de différents acteurs de l'INRA, opérationnels et décideurs. Il ressort de notre analyse des constantes qui constituent des pistes d'actions pour l'amélioration des conditions de travail et pour la prévention.

Cet exercice de diagnostic visant à produire des recommandations pour l'action met en lumière des points de fragilité dans la conduite du projet et dans l'approche du travail. Nous tenons cependant à préciser **qu'en aucun cas cet exercice n'est une recherche de responsabilités individuelles. Les facteurs identifiés relèvent d'un d'une organisation de travail complexe qui nécessite de dépasser la stigmatisation d'individus ou de fonctions, une impasse pour l'action.**

En conséquence, ce diagnostic ne s'inscrit pas dans une tension sociale cherchant à opposer les individus, Direction ou collectifs entre eux.

Il nous paraît important de développer une approche réflexible sur la base de ce diagnostic.

Nous souhaitons que l'analyse développée dans ce rapport soit abordée sous cet angle réflexif pour conduire des changements intégrant la prévention dès les premières phases de réflexion stratégique et/ou organisationnelle, notamment dans l'élaboration de projet et/ou la conception organisationnelle ou technique.

Enfin, nous précisons que l'analyse répond à deux niveaux d'attente dans le cahier des charges :

- comprendre ce qui a été déterminant dans les situations de travail depuis 2017 pour la santé des agents,
- caractériser la conduite de projet afin d'aboutir à des préconisations utiles dans le futur.

Pour répondre à cette double demande, nous avons mobilisé différentes plusieurs approches conceptuelles, ce qui est susceptible d'alourdir le texte et créer des redondances dans la lecture. Nous nous en excusons par avance.

Table des matières

Chapitre 1. Présentation de la mission	9
1 La demande d'expertise	10
1.1 Genèse de l'expertise sur les impacts du programme GEFI 2.0 pour les fonctions de gestion	10
1.1.1 Une présentation succincte des missions de l'institut	10
1.1.2 Le contexte institutionnel et organisationnel de l'expertise	10
1.1.3 La réforme GBCP : évolution du processus budgétaire, financier et comptable.....	11
1.2 L'objet du marché.....	12
1.3 Le recours à l'expertise : cadrage et points de vue des acteurs	13
1.3.1 Eléments de cadrage	13
1.3.2 Le point de vue de la direction.....	14
1.3.3 Position du CHSCT	14
1.3.4 Point de vue de la médecine de prévention	16
1.3.5 Point de vue de l'expert : une expertise a posteriori	16
1.3.6 Hypothèse de travail	17
2 Déroulement et méthodologie	19
2.1 Déroulement de la mission	19
2.1.1 Une démarche en quatre phases	19
2.1.2 Le choix des sites rencontrés	19
2.1.3 Informations transmises aux services concernés.....	20
2.1.4 Présentation intermédiaire des résultats et restitution finale.....	20
2.1.5 Documents demandés pour l'analyse exploratoire.....	21
2.2 Notre position méthodologique.....	23
Chapitre 2. Diagnostic	25
3 La conduite du changement	26
3.1 La GBCP : une obligation réglementaire nationale	26
3.2 Des objectifs supplémentaires de l'INRA pour répondre à un contexte considéré comme difficile	26
3.2.1 Conséquence : le besoin d'un nouveau système informatique	27
3.2.2 Structuration du projet de changement.....	28
3.2.3 Un accompagnement au changement	28
3.3 La GBCP : une injonction qui ne tient pas compte de l'organisation de l'INRA	29
3.3.1 Les caractéristiques de l'organisation INRA.....	29
3.3.2 INRA : organisation hétérogène.....	30

3.4 Le contexte interne de GEFI	36
3.4.1 Les contraintes du programme GEFI 2.0.....	36
3.4.2 Une injonction externe à l'INRA.....	36
3.4.3 GBCP : l'occasion d'une évolution plus large qui augmente les difficultés de mise en œuvre du projet	37
3.5 Le contexte et les conditions difficiles au sein de la DIFA-ACP	37
3.5.1 Des effectifs en baisse	37
3.5.2 L'implication de l'équipe managériale DIFA-ACP : un facteur de tension.....	40
3.5.3 L'appropriation des pratiques par les gestionnaires : une complexité managériale.....	43
3.5.4 Une équipe managériale dépossédée de ses fonctions de décisions.....	44
3.5.5 Une Direction de projet insuffisamment orientée « métier » dès le début.....	45
3.5.6 La MOA une implication progressive : déterminant d'améliorations de l'outil informatique	45
3.5.7 La stratégie de la MOA : un acte positif dans le projet.....	46
3.5.8 De la vision partielle à la recherche de solutions aux problèmes	48
3.6 GEFI : un travail collectif difficile	50
3.6.1 Une contrainte temporelle intenable.....	50
3.6.2 Les contraintes du travail par projets (ou programmes)	54
3.6.3 L'impossibilité du travail en mode projet ?.....	55
3.6.4 Le repli sur des objectifs de direction.....	56
3.6.5 Un pilotage en difficulté pour conduire le changement	60
3.7 Le manque de débat sur le travail	62
3.7.1 Des objectifs différents.....	62
3.7.2 Un conflit de travail	62
3.7.3 La difficulté à se mettre d'accord dans le travail	63
3.8 Un projet participatif autour d'ateliers d'utilisateurs.....	65
3.8.1 L'organisation des groupes de travail.....	65
3.8.2 Les ateliers : un espace de démocratie participative mais pas de discussion sur le travail	65
3.9 L'accompagnement au changement.....	66
3.9.1 Les objectifs de cet accompagnement	66
3.9.2 Les actions de communication.....	67
3.9.3 Le réseau de PRP : un capital social indispensable.....	68
3.9.4 Une tension sociale	70
4 La GBCP et GEFI : Un changement du système de gestion qui dégrade le travail vécu par les GU	72
4.1 GEFI provoque un conflit de travail pour les gestionnaires d'unité	72
4.1.1 L'outil est un instrument de la GBCP.....	72
4.1.2 L'outil : un média révélateur d'exigences différentes	72
4.1.3 Un désaccord sur l'amélioration ancré dans la rationalité de chacun.....	72

4.1.4	L'atteinte à l'autonomie des agents dans le travail.....	73
4.1.5	GEFI met en exergue un clivage dans l'organisation de travail.....	75
4.1.6	Le réel du travail des gestionnaires d'unité	75
5	<i>Les Risques psychosociaux par catégories d'acteurs intervenus dans l'élaboration de GEFI</i>	79
5.1	Les conséquences pour les porteurs du projet	79
5.2	L'impact de GEFI sur les gestionnaires de centres	83
5.3	L'impact de GEFI sur les PRP	84
6	<i>Déterminants organisationnels dans l'analyse des facteurs de risques psychosociaux..</i>	86
6.1	Une combinaison de facteurs structurels concomitants.....	86
6.1.1	Effectifs en tension : une réflexion à soutenir sur les ressources	86
6.1.2	Cumul de changements en simultané dans le programme GEFI 2.0.....	87
6.1.3	La réorganisation du travail dans la chaîne de gestion.....	89
6.1.4	Changement d'approche dans l'activité	92
6.1.5	Un sentiment d'impréparation et d'approximation dans le programme GEFI 2.0.....	94
6.2	Calendrier de formation, contenus et modalités de diffusion	97
6.2.1	Une offre de formation de qualité mais des processus d'apprentissage non respectés	97
6.2.2	Disparités de la formation GBCP/SI Finance selon les fonctions : une offre différenciée	98
6.2.3	Choix de la proximité par les agents, face à la surcharge informationnelle	100
6.2.4	Calendrier de formation inversé et perte de maîtrise.....	100
6.3	Une mise en œuvre de GEFI 2.0 non centrée sur l'humain et l'activité ?	102
6.3.1	Prise en compte partielle des apports de connaissance des PRP sur l'activité	102
6.3.2	Une nouvelle version vécue comme une version dégradée	104
6.3.3	Processus en conception-évaluation de logiciels.....	105
6.3.4	Les critères d'acceptabilité : quelle prise en compte ?.....	106
7	<i>Ergonomie du progiciel version 9.2 : évaluation à partir d'observations</i>	109
7.1	Observation N°1 : transaction de carte d'achat.....	109
7.2	Observation N°2 : saisie d'une recette avec recherche de code client pour alimenter le RPNC	109
7.3	Observations N°3 : les interfaces de travail d'une gestionnaire d'unité	110
7.3.1	Créer une commande.....	111
7.3.2	Réception de commande.....	113
7.3.3	Recettes.....	114
7.3.4	Immobilisations.....	116
7.4	Observation N°4 : saisie d'une dépense en comptabilité par une gestionnaire de centre	116
7.5	Observation N°5 : saisie d'un contrat de recherche.....	117
7.5.1	Difficultés induites par la procédure ou l'outil ?.....	119
7.5.1.1	Perte de temps, pertes de productivité liées à l'outil	119
7.5.1.2	Perte de visibilité et d'autonomie liées à la centralisation.....	120

7.6	Bilan des observations de l'activité sur l'outil	120
7.7	Éléments d'évaluation de l'outil SI Finance, version 2.0	121
7.7.1	Guidage	122
7.7.2	Charge de travail	124
7.7.3	Contrôle explicite	125
7.7.4	Adaptabilité	126
7.7.5	Gestion des erreurs	126
7.7.6	Homogénéité/Cohérence	127
7.7.7	Signifiante des codes et Dénominations	127
1.1.1	Compatibilité	127
8	Impacts psychosociaux des modalités de changement pour les utilisateurs	129
8.1	Des effets sous-estimés du projet sur l'activité et sur les utilisateurs	129
8.1.1	Intensification de la charge de travail	129
8.1.2	Une surcharge informationnelle	131
8.1.3	Un accompagnement au changement bousculé.....	132
8.1.4	Une atteinte au professionnalisme et à l'image de soi	133
8.1.5	Une activité et une qualité empêchée qui perdurent	134
8.2	Des risques inhérents aux changements structurels.....	134
8.2.1	L'engagement dans le travail	134
8.2.2	Des risques pour la cohésion des équipes et les collectifs.....	134
8.2.3	Des incertitudes sur l'activité future : une insécurité latente.....	135
8.3	Grille indiciaire, parcours professionnel, mobilité.....	135
9	En synthèse, le travail oublié	137
	Chapitre 3. La prévention des RPS	139
10	Réflexions sur la démarche d'évaluation des risques psychosociaux.....	140
10.1	Une démarche de prévention structurée, mais insuffisamment réactive sur les RPS	140
10.2	L'évaluation-conseil : une démarche interne d'évaluation orientée QVT ou RPS ?.....	141
10.2.1	Présentation de la démarche.....	141
10.2.2	Points de vigilance sur le déroulement de l'évaluation-conseil	142
10.2.3	Quelle prise en compte des RPS (causes et effets) en 2017 ?.....	145
10.2.4	Outils de la prévention : la faible opérationnalité du document unique pour le suivi des RPS	147
10.3	Risques d'augmentation des troubles musculo-squelettiques	147
11	Recommandations et pistes d'actions	149
11.1	Conduite du projet, conduite du changement.....	149
11.2	Critères d'organisation du travail et des fonctions	152
11.3	Critères RH du ou des métiers de gestionnaires ?	153
11.4	Critères d'une conception « centrée utilisateur »	154

11.5 Prévention des risques psychosociaux 155

Annexes 158

12 Annexe 1. Les six familles de facteurs de RPS..... 159

Chapitre 1. Présentation de la mission

1 La demande d'expertise

1.1 Genèse de l'expertise sur les impacts du programme GEFI 2.0 pour les fonctions de gestion

1.1.1 Une présentation succincte des missions de l'institut

L'Institut de recherche agronomique (INRA) est un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) « placé sous la tutelle conjointe du ministre chargé de la recherche et du ministre chargé de l'agriculture¹ ». Son organisation et son fonctionnement sont définis par le code rural et de la pêche maritime.

Ses missions consistent à mener des recherches et proposer des solutions à ses partenaires dans les domaines de l'agriculture, l'alimentation et la sécurité des aliments, ainsi que de l'environnement notamment du développement durable, en lien avec les territoires.

Créer en 1946, l'INRA est le 2^{ème} organisme de recherche agronomique au niveau mondial. L'INRA a défini une stratégie pour 10 ans (2016-2025) avec comme objectif d'améliorer la connaissance et de proposer des solutions et des innovations au service de l'intérêt général afin d'« améliorer la sécurité alimentaire mondiale dans le respect de la planète et de ses habitants² ».

Pour ce faire, le plan pluriannuel a défini :

5 priorités thématiques :

- Une ambition globale : la sécurité alimentaire
- La multi-performance des agricultures
- L'adaptation des systèmes agricoles au dérèglement climatique
- Des systèmes alimentaires sains et durables
- Les usages des bioressources

3 orientations de politique générale :

- S'engager dans la dynamique de la révolution numérique
- L'ouverture vers tous les partenariats
- L'évolution de l'INRA au service de son projet

1.1.2 Le contexte institutionnel et organisationnel de l'expertise

L'INRA emploie 13000 agents³ (8000 sous les statuts de titulaires et 5000 en tant que contractuels), répartis au sein de 18 établissements situés en différents endroits du territoire français : 1 établissement Siège et 17 centres pour 303 unités.

L'INRA est administré par un Conseil d'administration constitué d'un conseil scientifique, d'un comité éthique et présidé par le Président de l'Institut.

¹ Décret n° 2015-1517 du 23 novembre 2015 relatif à l'Institut national de la recherche agronomique.

² INRA, Rapport d'activité 2016.

³ 13000 personnes environ. Bilan social 2015.

Le collège de direction est constitué des : Président directeur général et vice-président, Directeur délégué aux affaires scientifiques, Directeur délégué à l'appui à la recherche et de 3 directeurs scientifiques : Directeur de la DARESE et du Directeur des Ressources humaines, délégations et de missions spécifiques notamment la délégation à la transition numérique et la mission à la sécurité des systèmes d'information. L'agent comptable principal exerce ses activités au sein de la délégation à l'appui à la recherche.

L'organisation administrative comptable

Les effectifs des agents exerçant des fonctions comptables :

- 1 agent comptable principal exerçant ses fonctions au sein de l'agence comptable principale, laquelle centralise la comptabilité des 12 agences comptables.
- 12 agents comptables secondaires, chefs de services budgétaires, financiers et comptables et des processus recettes-dépenses secondaires. Ils exercent leurs fonctions auprès des 18 ordonnateurs secondaires des 18 sites.

A ces effectifs s'ajoute un chargé de mission exerçant son activité dans les domaines de la formation, l'évaluation des services budgétaires, financiers et comptables.

L'organisation administrative budgétaire

La Direction du Financement et des Achats (DIFA) pilote le suivi budgétaire en application des orientations fixées de la Direction de l'Etablissement. Elle est en relation avec les autres Directions d'appui, les Départements et les centres : les services déconcentrés, le réseau des services budgétaires financiers et comptables, les services administratifs d'appui locaux, les responsables d'Achat de Centre (RAC) et les responsables Contrat de Centre (RCC).

Elle est constituée des services suivants :

- Le service du Budget (niveau de pilotage)
- Le service Coordination Achats et Marchés et Réglementation
- Le service de l'ingénierie et du contrôle financier
- Le service du contrôle de gestion comptable
- Le service de la maîtrise d'ouvrage et du système d'information financier

1.1.3 La réforme GBCP : évolution du processus budgétaire, financier et comptable

Dans le cadre de la modernisation de l'Etat, de nouvelles obligations législatives et réglementaires budgétaires et comptables ont été introduites. Avec ces dernières, il s'agit d'avoir une plus grande transparence à l'égard du public et d'améliorer la gestion budgétaire pluriannuelle.

Le déploiement de la GBFC s'inscrit dans cette démarche d'amélioration avec pour objectif d'introduire une gestion administrative globalisée et plus souple. Elle devait permettre une plus grande finesse d'analyse fondée sur un ensemble d'alertes et d'indicateurs et une remontée d'informations concernant notamment d'éventuels blocages.

Le nouveau système de gestion s'appuie à la fois sur le suivi des engagements de dépenses depuis leur origine et l'enregistrement des crédits consommés. Il se caractérise par une traçabilité des dépenses et la validation de celles-ci à partir du service fait.

Ces évolutions de gestion ont des impacts sur l'activité des agents ayant des fonctions de gestion budgétaire et/ou comptables. Si les évolutions du système de gestion touchent l'ensemble de l'organisation de l'INRA, d'un point de vue de l'activité professionnelle, elle aurait plus particulièrement des impacts sur le travail d'agents exerçant 7 métiers.

La mise en œuvre du nouveau système de gestion budgétaire et comptable a notamment été réalisée avec le déploiement d'un nouvel outil informatique : GéFI 0.2 qui est encore en phase de stabilisation.

L'ensemble des évolutions : réglementaires, gestionnaires, techniques qui ont participé à la mutation de l'ensemble de la chaîne budgétaire et comptable de l'INRA ont induit des évolutions d'activités ayant des conséquences néfastes sur le travail et son organisation.

En effet, le travail budgétaire et comptable s'appuie sur une organisation administrative répartie entre les fonctions comptables et les fonctions budgétaires (sur les différents sites et au Siège).

Le changement induit par la mise en œuvre de la GBCP et celle des nouvelles procédures, ainsi que l'introduction du nouvel outil informatique de gestion ont occasionné des « dysfonctionnements », lesquels ont suscité des alertes en raison de « difficultés réelles et persistantes rencontrées au quotidien par les gestionnaires des unités ».

Ces alertes ont eu pour conséquence l'émission d'un avis en CCHSCT émis à l'unanimité pour la réalisation d'une expertise CHSCT.

1.2 L'objet du marché

Dans le cadre du dialogue social existant entre la Direction et l'instance du Comité Central d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail de l'INRA, ce dernier a souhaité avoir recours à une expertise.

En date du 30 juin 2017, le CCHSCT a voté à l'unanimité un avis sur la réalisation d'une expertise agréée dans le cadre défini par **l'article 55 du décret 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique.**

Le CCHSCT a la volonté d'inscrire cette expertise dans le cadre de la politique de prévention des risques professionnels. Pour lui, l'intérêt d'une telle expertise est de permettre de mettre fin à la « pression quotidienne » vécue par les agents et les équipes, lesquelles portent atteinte à leur santé et conduisent à de la « souffrance au travail », « des accidents du travail et « des maladies professionnelles ». Le CCHSCT souhaite également inscrire cette expertise dans le cadre de l'amélioration du service.

Cette expertise devra permettre d'éviter le renouvellement du type de « dysfonctionnements » auxquels est actuellement confrontée l'organisation. Ces dysfonctionnements sont considérés comme « préjudiciables à la santé des agents et à l'activité de service public ».

Les objectifs de l'expertise tels que définis par le CCHSCT sont :

- D'objectiver les impacts de la mise en place de la réforme GBCP et du déploiement d'une nouvelle version du système de gestion financière sur les conditions de travail des agents.
- D'analyser les évolutions relatives à la mise en œuvre de l'outil GéFI 0.2 pour comprendre et d'identifier les mécanismes qui ont produit des dysfonctionnements suite au déploiement de la nouvelle version du système de gestion financière.

Cette analyse portera sur l'ensemble du processus du projet allant de la prise de *décision* et la *gouvernance du projet* à sa mise en œuvre sur les sites.

Elle devra notamment prendre en compte « *l'état d'avancement actuel du projet* » ainsi que « *le plan d'accompagnement approuvé par le CCHSCT du 23 juin 2017 mis en œuvre pour répondre aux difficultés techniques et au surcroît* ».

d'activité auxquels les agents des métiers concernés faisaient face depuis la bascule budgétaire 2016/2017. Plan qui concerne des mesures de formation des agents, l'organisation du réseau des gestionnaires, le recrutement de personnel temporaire, et la compensation des dépassements d'horaire ».

- L'expertise devra comprendre des propositions d'actions d'amélioration pour améliorer les conditions de travail et permettre une meilleure mise en œuvre de futurs projets, et ce, dans le cadre d'une amélioration continue et de la prévention des risques professionnels.

Elle devra permettre au CCHSCT d'émettre un avis sur la situation.

1.3 Le recours à l'expertise : cadrage et points de vue des acteurs

1.3.1 Eléments de cadrage

La demande du CCHSCT de l'INRA s'inscrit dans le cadre des articles 55 et 57 du décret 82-453 du 28 mai 1982⁴ relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique, rappelé par le guide juridique qui lui est inhérent.

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail peut demander au président de faire appel à un expert agréé conformément aux articles L 4614-12 et L 4612-8 du code du travail :

1° « En cas de risque grave, révélé ou non par un accident de service ou par un accident du travail ou en cas de maladie professionnelle ou à caractère professionnel »⁵.

2° « En cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail »⁶.

3° En cas de projet important d'introduction de nouvelles technologies et lors de leur introduction, lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des agents⁷.

Le souhait du CCHSCT est que cette expertise soit une action de prévention, dans ce cadre, elle peut s'inscrire dans le cadre du *Protocole d'accord relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique* du 23 octobre 2013.

Finalité de l'expertise

L'expertise a pour finalité :

- D'une part de fournir des données objectives permettant au CCHSCT de comprendre la situation de travail actuelle et ses impacts en matière de santé au travail,

⁴ Décret 82-453 du 28 mai 1982 – Version consolidée du 29 décembre 2017.

⁵ Guide juridique – DGAFP- Application du décret 82-453 du 28 mai 1982 – Version 2015

⁶ *Ibidem*.

⁷ Article L 4612-8 du code du travail.

- D'autre part de contribuer à instruire le débat au sein du CCHSCT sur les questions posées de santé au travail en intégrant différentes dimensions (organisation, travail, santé, efficacité).

Elle se doit de répondre strictement aux questions posées par le CCHSCT.

1.3.2 Le point de vue de la direction

La Direction a participé, dans le cadre de la présidence du CCHSCT et par le biais de l'administration, à la rédaction du marché, sa validation ainsi qu'à l'analyse des offres et au choix de l'expert. Elle est membre du comité de pilotage de cette expertise. Elle n'a pas participé à la réunion de lancement de l'expertise mais s'est fait représenter. L'expert a rencontré la Direction au cours d'un entretien.

La Direction reconnaît que le développement du programme GEFI 2.0 est à l'origine de dysfonctionnements, eux-mêmes à l'origine de « risques psychosociaux » et de situations de souffrance au travail pour un certain type d'agents : les gestionnaires et plus particulièrement ceux situés dans les unités.

Si elle n'a pas perçu immédiatement les conséquences néfastes des dysfonctionnements sur la santé des agents, lorsqu'elle en a pris conscience, elle a ensuite mis en œuvre un plan d'action accompagnée par la Mission Centrale de Prévention. Le plan d'action est actuellement en cours.

La Direction souhaite que cette expertise permette de comprendre quelles sont les origines de cette situation. Elle souhaite que cette expertise puisse avoir une dimension préventive pour de futurs projets.

1.3.3 Position du CHSCT

Nous reprenons ci-dessous les avis émis par le CCHSCT au cours de l'année 2017 :

1^{er} avis soumis par les représentants du personnel et adopté à l'unanimité

« Les Représentants du Personnel au CCHSCT prennent acte du plan d'action d'accompagnement GéFi 2.0. Cependant le code du travail exige que l'on adapte le travail à l'homme et pas l'inverse, or les remontées de terrain et ce plan d'accompagnement nous montrent que la DG tente plutôt d'adapter les agents à l'outil. Déjà plusieurs CHSCT ont voté à l'unanimité (Versailles-Grignon, Jouy, Bretagne-Normandie, Nancy) et des CAPL se sont prononcées (Montpellier, PACA, Nouvelle Aquitaine, Bretagne Normandie Jouy Val de Loire, Grand-est, CRAG, Paris-Hauts de France) pour porter des demandes claires à la DG. Nous vous rappelons ici ces demandes à mettre en place le plus rapidement possible :

- *Un calendrier pour la résolution des problèmes techniques de l'outil GeFi 2.0,*
- *Des moyens humains supplémentaires à la hauteur des besoins pour venir en appui aux SDAR et aux gestionnaires dans tous les centres, à partir d'un budget supplémentaire accordé par la Direction générale. Ces agents devront être formés au préalable lorsque l'outil sera fonctionnel et avant leur affectation dans les centres, afin que leur formation n'incombe pas aux GC/GU déjà surchargés de travail.*
- *Des compensations en récupération mais aussi financières, à la hauteur des souffrances réellement subies pour tous les agents « victimes » de GéFi 2.0 et pas pour les seuls PRP (personnes ressource de proximité).*

Les représentants du personnel au CCHSCT réaffirment leur attachement à la prévention primaire trop peu développée dans l'Institut comme le souligne le

rapport annuel d'activité des ISST (paragraphe 3.2) et comme le démontre le déploiement de GeFi 2.0. »

2^{ème} avis soumis par les représentants du personnel, adopté à l'unanimité

« Notre instance vise en priorité la prévention afin que cessent les conséquences en termes de pression quotidienne pour les individus et collectifs, souffrance au travail, accidents du travail et maladies professionnelles qui pénalisent également les missions de service public.

C'est pour cette raison que nous demandons une expertise externe nationale tirant les enseignements de cette dernière expérience concernant GEFI 2.0 afin d'en tirer des recommandations et éviter le renouvellement chronique de ce type de dysfonctionnement préjudiciable à la santé des agents et à l'activité de service public.»

Déclaration entière

« Le plan d'action proposé à ce CCHSCT pour compenser les dégâts déjà occasionnés a le mérite d'exister, il demande à être concrétisé sans délai, et nous ne demandons donc pas son expertise directe, ce qui aurait pour conséquence première d'ajouter du retard aux dysfonctionnements actuels. Par contre, nous jugeons indispensable et urgent de mettre fin à l'INRA à ces successions de modifications de gestions non maîtrisées se concluant par des présentations de plans d'actions en CHSCT pour y remédier. Parmi les difficultés déjà rencontrées, citons pour ne rester qu'à la dernière période, celles consécutives aux opérations informatiques (Mercure, S2I-Finances...), de gestion des carrières (avec la ponction survenue dans la feuille de paie de décembre dernier pour une partie des techniciens).

Cette dégradation des conditions de travail provoquées par Géfi 2.0 dans des services déjà fragilisés par la diminution du nombre de gestionnaires, de restructurations d'unités ou de centres pose de multiples questions, comme :

- *Pourquoi ce changement organisationnel n'a-t-il pas été présenté aux CHSCT/CCHSCT en amont ?*
- *A-t-il été testé avant sa mise en route et si oui, où ?*
- *Une étude « Métier » a-t-elle été menée au préalable ?*
- *Questions sur le calendrier de résolution des problèmes techniques de l'outil GeFi 2.0*
- *Questions sur la nature et le nombre de recrutements demandés pour venir en appui aux SDAR et au Gestionnaire d'Unité*
- *Questions sur le montant des compensations en récupération mais aussi financières prévus par l'Institut etc...*

Notre instance vise en priorité la prévention afin que cessent les conséquences en termes de pression quotidienne pour les individus et collectifs, souffrance au travail, accidents du travail et maladies professionnelles qui pénalisent également les missions de service public. C'est pour cette raison que nous demandons une expertise externe nationale tirant les enseignements de cette dernière expérience concernant GEFI 2 et des précédents déjà constatés à l'INRA afin d'en tirer des recommandations et éviter le renouvellement chronique de ce type de dysfonctionnement préjudiciable à la santé des agents et à l'activité de service public. »

1.3.4 Point de vue de la médecine de prévention

Le suivi médical à l'INRA est assuré par un réseau d'une cinquantaine de médecins de prévention pour le territoire national. Ils interviennent sur des effectifs hétérogènes d'un médecin à l'autre, selon les régions. Ce réseau est animé par un médecin intervenant aussi sur le suivi des agents localisés en Île-de-France. Dans le cadre de la coordination nationale il est membre de la mission centrale de prévention (MCP), anime le réseau des médecins INRA, participe à différents groupes de travail et aux CCHSCT. La médecine de prévention est en déficit de ressources actuellement : chute de la démographie des médecins du travail, déficits en termes de secrétariat sur certains sites, poste de coordination et d'intervention sur l'Île-de-France correspondant à 1,5 ETP auparavant. Pour assurer les missions des services de médecine de prévention, l'INRA fait appel, comme le prévoit le décret modifié n°82-453 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique, à plusieurs médecins de prévention appartenant notamment à des services interentreprises de médecine du travail, des services des santé au travail de la MSA et à des associations à but non lucratif. Les trois infirmières diplômées en santé au travail INRA interviennent dans le cadre de leur rôle prescrit et de leur rôle propre. Instaurés en Ile de France, les entretiens infirmiers permettent d'améliorer la couverture annuelle en termes de suivi de médecine de prévention.

Constats concernant les troubles psychosociaux

Parmi les dysfonctionnements exprimés par les agents dans la réalisation du travail au cours de l'année 2017 et attribués plus précisément à la nouvelle version du logiciel S2I, sont décrites prioritairement des pertes de temps et une accumulation de retards, avec mise en difficulté des agents face aux interlocuteurs internes et externes, ce qui a amené le médecin coordonnateur à demander que soit diffusée une information visant à protéger les gestionnaires pointées dans leurs responsabilités. D'une façon plus générale, selon les médecins de prévention, en 2017 (chiffres du rapport national de médecine de prévention) : sur une population rapportée de 7386 titulaires et 2573 non titulaires présents plus de 3 mois, 257 personnes ont décrit des facteurs de stress liés à la tâche et 323 des facteurs de RPS liés aux relations de travail (ces chiffres n'incluent donc pas les sites dépourvus de médecins pendant cette période).

Cependant les situations sont variables d'un centre à un autre. Mais l'hétérogénéité du recueil des chiffres au niveau national conjuguée à la difficulté de leur interprétation ne permettent pas de les mettre en lien avec les situations vécues sur le terrain.

Le dispositif de prévention

Les méthodes et outils d'évaluation des risques employés sont très pointus, conçus grâce à de réelles compétences, mis en place et évoluant depuis des années mais sont lourds, chronophages voire complexes, donc difficilement opérationnels pour la prévention. Avec le dispositif actuel d'évaluation-conseil mis en œuvre au sein de l'INRA il faudrait plusieurs années pour évaluer les risques psychosociaux sur l'ensemble du territoire national. L'utilisation du document unique, l'évaluation des risques et l'exploitation des données à visée préventive sont rendus difficiles avec les méthodes internes préconisées.

Le programme national de prévention se décline en plans pluriannuels. Il implique la prévention, le CCHSCT et la médecine de prévention. Outre l'animation du réseau des médecins (cf supra), des journées communes annuelles ou biennales associant médecins, infirmières et conseillers de prévention sont organisées.

1.3.5 Point de vue de l'expert : une expertise a posteriori

L'expertise CHSCT acceptée par l'administration jouerait-elle le rôle d'une évaluation post-déploiement ? Les attentes formulées à plusieurs reprises semblent aller dans ce sens.

Plus concrètement, il semble qu'un regard extérieur soit attendu sur les problématiques organisationnelles identifiées dans les situations de travail et exprimées auprès des CHSCT.

La connaissance des difficultés vécues semble partagée par les différents acteurs, mais leurs interprétations diffèrent. La mise en œuvre du nouvel outil informatique SI Finance parallèlement à la maîtrise de la nouvelle vision budgétaire et comptable introduite par la GBCP, a entraîné des dysfonctionnements, des retards et une perte de maîtrise chez les agents gestionnaires, avec des impacts constatés sur l'état de santé psychique dans les services. Ces effets sont analysés par les différents acteurs comme une difficulté à réaliser le travail attendu, mais les causes de ces dysfonctionnements et du mal être qui en découle, sont diversement appréciées et expliquées. Les perturbations constatées dans le travail posent question notamment aux porteurs du projet et aux concepteurs chargés du développement de l'outil informatique. L'ampleur des difficultés rencontrées semble incomprise au niveau des directions du siège, mais s'explique au niveau des fonctions de gestion et de direction dans les centres et les unités.

L'analyse porte donc sur :

- La conduite du projet et de son accompagnement.
- Des éléments de contexte constituant le cadre d'exercice des gestionnaires.
- Des situations de travail singulières et collectives dans les services SBFC et dans les unités : procédures, moyens, ressources.
- Les approches en prévention au niveau national et dans les Centres.

Les préconisations issues de l'analyse et de la participation des agents lors des groupes de travail devront fournir des pistes d'amélioration et pourront s'inscrire dans un plan d'action afin d'alimenter la construction d'une politique de prévention des risques psychosociaux ancrée dans les réalités du travail.

1.3.6 Hypothèse de travail

L'INRA a été contraint de mettre en œuvre la GBCP. Pour se faire, elle a conçu un programme : GEFI 2.0, dont l'objectif est de faire évoluer l'organisation et son système informatique de gestion. Ce programme doit favoriser le développement du pilotage budgétaire par les services d'appui à la recherche. Les procédures nouvelles ont été formalisées dans la version informatique développée en 2016 et mise en production en 2017.

Pour accompagner ces évolutions, une organisation chargée de préparer les conditions du changement a élaboré un programme qui a permis la coordination de différents types d'acteurs à différents niveaux de la Direction (Siège) : la DIFA-ACP intégrant la direction du programme, la MOA, la DSI, ainsi qu'entre le siège, les centres et les unités. Le changement a nécessité que soient dépassées les divisions habituelles du travail au niveau directionnel. Il s'est fait dans un cadre participatif en associant notamment des gestionnaires.

Le changement a effectivement donné lieu à la production d'une nouvelle version du SI et à une réorganisation de la procédure de gestion entre différents niveaux administratifs : centres et unités. Cependant, la mise en production de l'outil informatique a été jalonnée de dysfonctionnements importants portant atteinte à l'activité des fonctions budgétaires, financières et comptables et favorisant un climat social en 2017 que l'on peut qualifier de crise.

Nous émettons les hypothèses de travail suivantes :

Le temps est une notion qui apparaît centrale dans le déroulement du programme, mais cette question du calendrier nous semble déterminée par une faiblesse de la gouvernance

du projet dès le démarrage en 2014. Le déficit d'arbitrage et de décision a laissé le champ libre à diverses influences entraînant une perte de temps. Il en a découlé pour le programme global, des retards et un développement sous forte contrainte temporelle. L'outil informatique, support technique du changement, a concentré sur lui toutes les problématiques de dysfonctionnements et de perte de repères.

Nous poursuivons notre hypothèse en avançant qu'**une gouvernance du projet centrée sur le travail des gestionnaires dès les premières phases de réflexion** aurait permis d'anticiper l'ampleur des changements dans l'activité. Car pour favoriser l'appropriation des nouvelles pratiques liées à la GBCP, la nécessité de livrer une version stabilisée se serait imposée comme une évidence. La question du travail replacée au centre du projet aurait donné le tempo en définissant la faisabilité temporelle du projet et la chronologie des actions prioritaires.

Notre hypothèse repose sur un critère fondamental : sans la prise en compte effective de l'activité réelle des gestionnaires dans les centres et dans les unités, tout projet de changement comporte des risques pour la santé, et le risque d'être rejeté. Cette question du réel qui caractérise le travail en production doit être au cœur des préoccupations des décideurs et des concepteurs.

2 Déroulement et méthodologie

2.1 Déroulement de la mission

2.1.1 Une démarche en quatre phases

Dans le cadre d'une expertise CHSCT (ou CCHSCT), l'implication de tous les types d'acteurs concernés par l'expertise et le projet analysé est souhaitable : gouvernance, DRH, direction des services d'appui à la Recherche, agents réalisant le travail comptable et budgétaire, encadrement, membres du CCHSCT, des CHSCT locaux et autres acteurs de la prévention. Cette implication est une condition importante pour permettre une évolution réelle de la situation de travail en aval de l'expertise.

Nous privilégions une approche qualitative, développée dans le cadre d'une méthodologie en 4 étapes :

1. Cadrage de la mission avec le CCHSCT et communication aux agents.
2. Réalisation d'un diagnostic à partir d'entretiens semi-directifs individuels et collectifs et d'entretiens en situation de travail. Ce diagnostic a pour but d'identifier les problématiques en matière d'organisation du travail et éventuellement d'alerte en cas d'impacts sur la santé des agents.
3. Elaboration de pistes d'amélioration du travail et de ses conditions permettant de développer la santé des agents. Les pistes d'amélioration sont élaborées à partir du diagnostic partagé dans un cadre collectif – *les groupes focus* - avec une diversité d'agents concernés par le projet.
4. Rédaction du rapport final et restitution aux membres du CCHSCT.

Les membres du CCHSCT sont associés à la démarche à travers des échanges réguliers et des réunions avec le groupe issu du CCHSCT, notamment lors d'une restitution intermédiaire concernant le diagnostic et d'une restitution finale incluant les pistes d'amélioration.

2.1.2 Le choix des sites rencontrés

L'expertise prend en compte l'organisation de l'INRA et la répartition de son activité sur des sites situés en différents endroits du territoire national. Pour ce faire, trois centres ont été choisis par le comité de pilotage émanant de la demande d'expertise du CCHSCT. Les critères de sélection de l'échantillon sont les suivants :

- Dimension et effectif des centres
- Centres caractérisés par un taux élevé de dysfonctionnements
- Centre caractérisé par un taux moindre de dysfonctionnements

Les sites retenus par le comité de pilotage sont :

- Rennes
- Bordeaux
- Clermont-Ferrand

L'intervention de diagnostic au siège et dans les trois sites régionaux s'est déroulée du 19 mars au 27 avril 2018.

Périmètre de l'expertise

L'expertise intègre les métiers ou fonctions cibles identifiés par le CCHSCT comme étant concernés par le changement, à savoir :

1. Les personnes référentes de proximité (PRP)
2. Les gestionnaires de Centres (GC)
3. Les gestionnaires d'Unités (GU)

Pour les besoins de l'analyse, nous avons également rencontré :

4. Des directeurs : DGDA, DRH, DIFA-ACP et DSI - Agents (responsables ou non)
5. Des responsables en SDAR et des agents comptables secondaires
6. Des directeurs d'unités (ou représentants)

Présents aux entretiens de diagnostics du siège : 18

Présents aux entretiens de diagnostics sur 3 sites :

- 11 membres de Directions de centre /SDAR
- 12 Acteurs de la prévention et RP CHSCT
- 76 Gestionnaires (de centre, d'unités, PRP)
- 10 Directeurs d'unités (ou représentant)

Total de présents : 109

Présents aux groupes de travail sur les pistes d'actions

- 28 gestionnaires (de centre, d'unités, PRP) réparties sur 3 sites
- 11 managers de SDAR, SBFC, direction d'unités, répartis sur 3 sites.
- 6 « Porteurs de projet » (Siège)

Total des présents : 45

2.1.3 Informations transmises aux services concernés

Les communications relatives au lancement et au déroulement de l'expertise ont été réalisées selon le calendrier suivant :

- Communication générale de la direction : 26 mars 2018.
- Information aux agents du centre de Rennes : 29 mars 2018.
- Information aux agents du centre de Bordeaux : 6 avril 2018.
- Information aux agents du centre de Clermont-Ferrand : 9 avril 2019

2.1.4 Présentation intermédiaire des résultats et restitution finale

Les diverses présentations et communications sur le diagnostic, envisagées dans la proposition, ont été réalisées selon le calendrier suivant :

Au Comité de pilotage

- Réunion du Comité de pilotage, le 27 février 2018 : présentation de la méthodologie et mise en œuvre du déroulement de l'intervention.
- Réunion intermédiaire du COPIL : le 15 juin 2018.

Au CCHSCT

- Restitution des éléments de diagnostic et des pistes d'actions en CCHSCT, le 27 juin 2018.
- Restitution du prolongement de la mission au comité de pilotage le 20 septembre.
- Restitution au CCHSCT le 10 octobre

Modalités de diffusion aux agents concernés : Les modalités de présentation des résultats de l'expertise auprès des agents des centres doivent être définies en COPIL, avec les membres du CCHSCT.

2.1.5 Documents demandés pour l'analyse exploratoire

La lecture et l'étude de documents ressources de l'institution ont pour objectif d'appréhender la problématique posée dans sa globalité ainsi que son contexte spécifique, en tenant compte de différents indicateurs : sociaux et RH, santé et sécurité, organisation de l'activité dans les services, évolution des missions dans ce contexte, conduite du projet, du changement, modalités d'accompagnement.

Nous listons ci-après, les documents demandés dans la proposition méthodologique :

- Informations administratives :
 - o Organigramme de l'INRA et organigrammes des directions, services et unités de travail ;
 - o Fiches de poste des agents concernés ;
 - o Plan de formation des agents concernés ;
 - o Circulaires ministérielles éventuelles sur la GBCP ;
 - o Délibérations du conseil d'administration concernant les évolutions.
- Données relatives au dispositif GEFI 2.0 :
 - o Conduite du projet ;
 - o Procédures et spécificités ;
 - o Signalements relatifs à l'outil dans la mise en œuvre du projet ;
 - o Plan d'accompagnement ;
- Données sociales permettant de caractériser la population concernée et son évolution au cours des 3 dernières années, en termes de classes d'âges, ancienneté, mobilités, données sur le turnover (entrées et sorties avec les motifs)
- Indicateurs de santé et sécurité :
 - o Absentéisme sur 3 années en distinguant les arrêts de courte et de longue durée ;
 - o Maladie ordinaire, maladie professionnelle ou à caractère professionnel, accident de service sans arrêt et avec arrêt (en distinguant les arrêts de court terme – inférieurs à 5 jours), etc. ;

- DUERP pour les directions, services et centres concernés ;
- Rapports de médecins du travail sur 3 ans ;
- Bilan national et programme de prévention de l'INRA, ainsi que les bilans et programmes de prévention locaux.
- Relations avec les instances de représentation du personnel depuis 2015 :
 - PV de CHSCT et de CCHSCT ;
 - PV de CT ;
 - Les rapports, signalements, alertes éventuelles, relatives aux risques professionnels.

Notre constat

Nous avons reçu certains documents tardivement :

- **Le 15 mai 2018 :**
 - Le dossier d'architecture fonctionnelle : document essentiel et explicite sur les changements induits par la GBPC,
 - Le fascicule 1 : présentation générale (titres I & III du décret de 2012),
 - Le fascicule 3 : dépenses (titres I & III du décret de 2012).

Nous n'avons pu obtenir les données sociales concernant les effectifs, les statuts d'emploi et les arrêts de travail sur 2016 et 2017, demandées dans la proposition méthodologique, puis jusqu'au le 16 mai 2018 :

- L'évolution des effectifs des gestionnaires dans les SDARS (SBFC précisément) mais aussi dans les unités, au moins pour les 3 centres, sinon aussi au national : sur 3 ans minimum
- La politique d'emploi : en poste, en CDD de 2015 à 2017, au moins sur les 3 centres
- L'évolution de l'absentéisme, notamment les arrêts de travail (de courte durée) 2015, 2016, 2017.

Il nous a été indiqué que les données n'étaient pas disponibles en l'état et qu'elles étaient longues à extraire.

Complément à l'étude initiale

Cette dernière version a été complétée par un diagnostic plus poussé au niveau managérial de la DIFA-ACP afin de pouvoir mieux donner à voir les conséquences du projet GEFI sur le travail, les conditions de travail et les RPS auxquels cette population a pu être exposé.

2.2 Notre position méthodologique

Les travaux scientifiques sur la santé au travail ont montré et démontré que le travail et son organisation jouent un rôle sur le maintien et le développement de la santé physique et psychique. Les risques psychosociaux sont liés aux contraintes inhérentes à toute situation de travail (contraintes organisationnelles, sociales, mentales) qui ont des effets sur la santé dans ces 3 dimensions physiques, psychiques et sociales.

Les aspects psychosociaux et organisationnels du travail sont étudiés en tant que conditions psychosociales de travail ayant des effets sur la santé de ceux et de celles qui y sont soumis. Il s'agit donc pour nous d'agir dans le cadre d'une **approche centrée sur le travail et ses conditions, c'est-à-dire de comprendre et d'analyser en quoi le travail et ses conditions d'exercice peuvent concourir à produire de la souffrance. C'est donc bien une approche par le travail et du travail**, et non du sujet.

De ce point de vue, l'intervention vise à comprendre comment dans les services de l'INRA, pour ce qui concerne l'activité de la gestion budgétaire et comptable, le travail joue actuellement ou non son rôle de régulateur social et de facteur de santé psychique.

Notre approche pluridisciplinaire s'inspire de la clinique du travail, telle qu'elle est développée par l'ergonomie et telle qu'elle est posée notamment par la clinique de l'activité (Yves Clot). Elle tend à s'intéresser à ce qui dans le travail, constitue des ressources pour les individus et vise ici « le développement de l'activité des salariés ».

Ainsi, nous considérons que le travail peut, sous certaines conditions, être ou redevenir une « ressource psychologique et sociale » pour les acteurs qui l'effectuent. Cette posture a l'intérêt de permettre non seulement d'explicitier ce qui peut être considéré comme « dysfonctionnements » et conséquences néfastes, mais aussi dans le cadre de cette expertise d'inscrire celle-ci comme action de prévention visant à permettre l'élaboration de solutions avec les acteurs concernés pour « promouvoir la santé, par un professionnalisme délibéré⁸ ».

Une telle posture a l'intérêt, une fois les constats de souffrance au travail et de dysfonctionnements faits, de **travailler les pistes d'amélioration dans l'activité, sur sa qualité et ses conditions à partir de la contingence organisationnelle et du réel du travail**.

Considérant que les premiers acteurs de la prévention de la santé au travail sont ceux qui le font, nous développons une méthodologie qualitative à partir de l'expression et de l'observation des agents. Cette méthodologie consiste également à leur donner une place importante dans l'élaboration de solutions pour améliorer le travail et les conditions dans lesquelles ils le réalisent.

L'approche dite « qualitative » prend appui sur des entretiens collectifs et des entretiens individuels semi-directifs avec les différents acteurs en présence **afin de repérer les éléments factuels et le rapport subjectif au travail, dans leurs variantes et leurs constantes** au sein des services concernés.

⁸ Yves Clot, Professeur de psychologie du travail, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM, et du Centre de recherche sur le travail et le développement du CNAM.

C'est donc **une analyse détaillée de données de terrain enrichies d'un croisement avec des données documentaires (projet, procédures, données sociales)**, l'objectif étant en finalité d'objectiver des points de vigilance et des axes d'amélioration dont la direction, les représentants du personnel et les acteurs de la prévention pourront se saisir.

Chapitre 2. Diagnostic

3 La conduite du changement

Le projet GEFI 2.0 avait pour objectif de mettre en œuvre la GBCP **dont** l'outil informatique en remplacement le S2I qui existait auparavant.

3.1 La GBCP : une obligation réglementaire nationale

La Gestion Budgétaire Comptable Prévisionnelle est une obligation légale instaurée par le décret de 2012, soit 2 ans avant l'élaboration du propre programme de l'INRA. L'objectif légal est de poser la gestion budgétaire et comptable dans un cadre prévisionnel, à savoir :

- Harmoniser la gestion budgétaire à plusieurs niveaux institutionnels
- Développer une comptabilité budgétaire
- Améliorer le pilotage budgétaire en ayant une meilleure visibilité en termes de situation financière

La GBCP s'impose à l'INRA comme à tout établissement chargé d'une mission de service public.

Il s'agit de permettre l'opérationnalité de la prise de décision stratégique au niveau de l'élaboration budgétaire, de respecter des règles de traitement de gestion financière, d'établir un contrôle des actes *a posteriori* réalisés par les agents, de permettre le respect des règles de comptabilité générale.

Il est nécessaire de faire évoluer la gestion financière et comptable existante, en intégrant une dimension budgétaire pluriannuelle. Il est également obligatoire de redéfinir la procédure de traitement des commandes, des dépenses, des recettes et ses différentes étapes avec une redistribution structurelle des tâches. Les responsabilités de la validation du service et l'ordre de paiement doivent être officiellement redéfinis.

3.2 Des objectifs supplémentaires de l'INRA pour répondre à un contexte considéré comme difficile

D'un point de vue stratégique, l'INRA a pour objectif d'être en capacité de gérer un budget prévisionnel plus en adéquation avec les réalités financières de l'Institut pour « trouver les moyens financiers » et « des marges de manœuvre » dans le développement de la Recherche.

Par ailleurs, la DIFA a profité de la mise en œuvre de la GBCP pour faire évoluer le système selon ses propres besoins.

Le besoin de changement est expliqué par la nécessité de « modernisation » de la fonction budgétaire, financière et comptable dans l'objectif « une amélioration » et une « simplification », qui permettrait de :

- **Renforcer « la transparence »**
- **« Renforcer la culture de pilotage de l'INRA et de dialogue de gestion »,**
- **Simplifier les pratiques relatives « aux dépenses, recettes, immobilisations...en délimitant clairement les différentes responsabilités ».**

De notre point de vue

La GBCP est un élément du programme dit de « modernisation » de la fonction budgétaire, comptable et financière **de l'Etat. Il s'agit de développer un système appliquant des principes de Gestion. Ces principes sont des formes de prescriptions**

La GBCP oriente l'activité de gestion vers la performance : « optimisation », « adaptation », « réorganisation ». Ce vocabulaire est caractéristique d'un système de pensée managérial issu du secteur économique privé. Cette vision s'inscrit dans le modèle d'organisation du *One Best Way* (organisation scientifique du travail - application du taylorisme) qui veut que «la structuration d'une organisation de travail se construise en fonction d'une technique à implanter et/ou développer », pour augmenter la performance de production. Ce type d'organisation induit une séparation entre élaboration de l'organisation du travail et réalisation de travail par des exécutants, ainsi qu'une parcellisation des tâches dans la production. Ce type d'organisation réduit l'autonomie et nécessite que les agents s'adaptent à l'outil de travail. Le *One Best Way* instaure une division réelle contraire à cette volonté.

Historiquement, la structure de l'organisation de l'INRA est traversée par différents découpages dont celui entre l'activité de recherche et l'activité « d'appui à la recherche ». Consciente de la situation, « depuis 2-3 ans » la DIFA cherche à établir un rapprochement notamment avec les centres. La recherche de lien entre centre et Direction ne remet pas en cause l'existence d'une organisation productiviste.

L'idée qui accompagne la modernisation est celle de la performance. Nous constatons qu'au sein de l'INRA, l'idée d'une amélioration de la performance suscite l'adhésion de tous « je ne suis pas contre » dira une gestionnaire d'unité. Elle s'appuie sur les valeurs inhérentes à l'intérêt général que portent les agents rencontrés. Mais si la Direction et les gestionnaires ont l'air d'être d'accord sur **le besoin de performance ou d'amélioration**, ils ne lui donnent pas le même objectif.

- Pour la Direction : l'objectif est d'améliorer la prise de décision au niveau stratégique. Leur idée de la performance s'adresse à la Direction.
- Pour les gestionnaires : la performance doit produire une « simplification » de l'outil informatique permettant de faciliter **leur travail. Leur performance s'adresse aux chercheurs et aux prestataires**

La GBCP nécessite à la fois un changement de « système de gestion » intégrant ses principes et « de système informatique » intégrant la GBCP. En conséquence, l'INRA a décidé de « faire évoluer la version de PeopleSoft ».

3.2.1 Conséquence : le besoin d'un nouveau système informatique

L'obligation d'une évolution du système informatique est l'occasion de procéder à des évolutions de l'existant du S2I au sein de l'INRA.

L'évolution de l'outil informatique répondait à 4 besoins :

- « Répondre aux obligations » induites par la GBCP,
- Le besoin d'une « montée de version »
- Faire « évoluer les procédures » anciennes
- Permettre à la Direction d'avoir « une vision budgétaire » dans le cadre de l'aide à la décision et de la certification comptable.

3.2.2 Structuration du projet de changement

Pour réaliser « le changement », déterminé par l'INRA, un programme regroupe les actions à mener dans le cadre d'une organisation et d'une modalité de travail par projet. Il donne lieu à un projet divisé en chantiers.

4 chantiers pour organiser le travail de projet :

- « Chantier 1 » : « organisation »
- « Chantier 2 » : « processus »
- « Chantier 3 » : « accompagnement au changement »
- « Chantier 4 » : « pilotage »

Ces 4 chantiers constituent les axes de travail dans le cadre de la modalité de projet. Laquelle implique un travail dit « en transversalité » entre Directions, qui sous-entend l'existence d'un travail en coordination entre les différents acteurs impliqués : la gouvernance, la DIFA et la DSI et le prestataire, les agents gestionnaires, les membres chargés de l'accompagnement au changement dont la formation (niveau national).

Force est de constater que la structuration et les thèmes des chantiers reprennent une forme de division organisationnelle par spécialisation.

Le calendrier

Le mode projet donne lieu à un calendrier.

Le décret datant de 2012, soit 3 ans avant le début du projet, il existe un enjeu fort concernant le respect calendrier pour le niveau de la Direction et en son sein plus particulièrement la DIFA-ACP. Les évolutions doivent être mises en œuvre dès « le 1^{er} janvier 2017 », car « l'INRA bénéficie déjà » d'une année supplémentaire dans la mise en œuvre de la GBCP.

Ainsi, lorsque la conception du projet débute, la temporalité prévue est de 2 ans avec en plus une intégration d'un processus d'amélioration continue » pendant l'année 2017. Dans la programmation, le projet doit donc être achevé au 1^{er} janvier 2017.

Les acteurs du projet

Le projet instaure des instances et **définit le type d'acteurs impliqués selon une spécialisation « métier », « technique » et un positionnement hiérarchique.** Outre le niveau directionnel, **sont intégrées des « parties prenantes »** : gestionnaires d'unité, de centre, dans des ateliers de travail.

3.2.3 Un accompagnement au changement

Dans la réalisation du projet, 2 axes d'accompagnement sont intégrés :

La Communication

La communication concerne les objectifs, les procédures et le système informatique

Les formations

Des formations sont organisées pour :

- Les PRP
- Les gestionnaires des unités et des centres

Les PRP participent à l'élaboration des supports de formations.

2 sessions sont organisées pour les gestionnaires portant sur :

- La GBCP : dites « **métier** »,
- Le système de gestion : dites « pratiques ».

Elles sont préparées en lien avec les responsables de l'accompagnement au changement et le service de formation en incluant les PRP. Elles sont réalisées dans les centres par ces dernières mais pour les formations dites « pratiques » seulement 1 an après la mise en production. Les formations considérées « métier » explicitant le système de gestion n'ont suscité qu'une adhésion limitée, parce qu'elles « étaient trop abstraites ».

La DRH n'a pas été associée au changement en dehors des actions de formation.

3.3 La GBCP : une injonction qui ne tient pas compte de l'organisation de l'INRA

3.3.1 Les caractéristiques de l'organisation INRA

GEFI 2.0 traduit les injonctions de la GBCP. C'est un programme conçu dans (et par) une organisation dans un mouvement itératif entre contexte, actions et acteurs. La compréhension du programme GEFI et de ses conséquences en matière de RPS nécessite de faire un détour par une analyse de l'organisation de l'INRA pour comprendre le contexte et le processus social existant.

Définition d'une organisation

Contrairement à une appréhension galvaudée, l'organisation ne se résume ni à la structure (organigramme), ni à des relations de pouvoir (conflits d'intérêts). De telles visions sont particulièrement restrictives et ne permettent pas d'explicitier en quoi l'organisation du travail est susceptible d'affecter la santé sociale psychique ou physique.

Pour établir notre diagnostic nous nous appuyons sur 2 définitions :

« Le terme organisation désigne à la fois un état et une dynamique.

- **L'état renvoie à un objet social, à savoir les organisations sous toutes leurs formes : les entreprises, les administrations, les associations etc.**
- **La dynamique renvoie aux processus par lesquels les individus ajustent leurs comportements et coordonnent leurs conduites dans la poursuite de l'action collective »⁹.**

L'organisation, se définit également comme :

« Un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite de la réalisation d'une action commune »¹⁰.

Ces deux définitions, permettent de rappeler que les facteurs de RPS nécessitent de considérer l'organisation dans sa dimension sociale (sociétale). C'est une approche essentielle qui est inscrite dans le vocable même « psychosocial ».

⁹Erhard Friedberg, Sociologue. Directeur du CSO de 1993 à février 2007.

¹⁰Henry Mintzberg, Professeur, disciplines de travail : sciences de la gestion, management, organisation et stratégie.

3.3.2 INRA : organisation hétérogène

Si l'organigramme de l'INRA laisse apparaître une structuration claire, il n'en demeure pas moins que son organisation est particulièrement complexe d'un point de vue structurel, social et humain. Le projet GEFI a été élaboré et mis en œuvre dans un milieu complexe ce qui influe sur son développement.

Nous faisons le constat que l'organisation est construite dans l'enchevêtrement de 3 systèmes organisationnels. 2 systèmes principaux concernant : l'Unité et la Direction et 1 système intermédiaire au niveau du centre.

- Une **organisation bureaucratique** pour les directions au niveau du siège (ACP-DIPA, DSI, DGA)
- Une **organisation par projet développant un système d'organisation apprenante** pour ce qui concerne les unités en lien avec les Départements.
- Une **organisation intermédiaire** au niveau du centre qui trouve sa place dans la forme **divisionnalisée** de l'INRA

Ces systèmes produisent une division du travail dans lequel s'inscrit la gestion budgétaire, financière et comptable.

Chaque système correspond à un monde social particulier. Il existe 3 mondes sociaux pour ce qui nous intéressent ici.

Ces mondes ont des valeurs et des objectifs communs. Mais, ils portent en eux des valeurs « supérieures » aux valeurs communes. Ils se caractérisent aussi par des mécanismes de solidarité ainsi que des fonctionnements différents. Dans les centres et unités les solidarités sont organiques. Au siège les solidarités sont mécaniques.

Force est de constater l'existence de *conflits sociaux* fondés sur des conflits de valeurs et des appartenances sociales en fonction d'un monde que génère la division structurelle.

Ces conflits ne sont pas clairement verbalisés par tous. Nous avons constaté qu'il existe une difficulté à les reconnaître au niveau directionnel. A l'inverse, ils sont acceptés au niveau des centres et unités. Au niveau de la Direction, ces conflits sont verbalisés par une opposition entre « Administration » et « Recherche ».

L'existence de conflits sociaux est normale dans un système démocratique. Ils permettent, si les divergences sont reconnues et comprises, de faire évoluer les relations sociales et donnent un dynamisme social de *transformations* ou dit autrement de « changements ». Ces changements sont au fondement de la vie sociale et économique dans toutes sociétés ou organisations au sein de l'INRA comme dans toute organisation.

D'après l'analyse des entretiens, les conflits sociaux sont fondés sur des conflits de travail.

L'influence de la bureaucratie sur le changement de travail

Nous entendons par bureaucratie un concept décrivant un système organisationnel sans aucun préjugé péjoratif. La bureaucratie professionnelle est « une organisation dont l'activité requiert des professionnels hautement qualifiés ». Une partie centrale est constituée par « un centre opérationnel » et « la coordination repose sur la standardisation des compétences ou des qualifications. ». Elle intègre la relation par les normes.

La Direction se caractérise par sa structure organisationnelle bureaucratique : **des modes de gestion prenant la forme de directives émanant du Ministère de tutelle et/ou du Siège comme la GBCP**. Le fonctionnement est déterminé par une forme « d'obéissance à la règle » ou dit autrement une forte présence des règles à respecter

« on n'avait pas le choix » diront plusieurs responsables à propos de la mise en œuvre de la GBCP. Ces normes régulent les relations sociales (les rapports aux autres dans la Direction et aux autres mondes : centres et unités).

Dans ce type d'organisation, à l'exemple de la DIFA avec la GBCP, la Direction fait redescendre les normes (règles) à suivre sur les centres et les unités. Son action s'inscrit dans une recherche d'amélioration de la performance selon un cadre de spécialisation qui la caractérise. Elle tente d'implanter son modèle d'organisation à l'activité des unités et des centres. Cette tentative est relayée dans les centres par les agents comptables secondaires, dans une logique métier et parce qu'ils portent en eux la même culture organisationnelle : une vision du respect des règles financières, comptables et budgétaires, dont ils doivent rendre compte. Elle l'est aussi par les responsables des SDAR.

Le programme GEFI instaure la GBCP sous le pilotage de la DIFA-ACP et de la DSI. Le caractère bureaucratique de la Direction l'incite à se positionner dans le projet GEFI comme garante de l'application des nouvelles normes de travail que constitue la procédure GEFI et les procédures complémentaires qu'elle souhaite introduire.

Sa posture et ses objectifs sont emprunts de la représentation qui s'est construite dans ce monde de *rationalité technique et économique*.

De notre point de vue

Pour adapter les nouvelles normes et le système informatique, en tant que « direction de programme », la DIFA-ACP est partie de son monde social et de la vision (inconsciente) que celui-ci produit. Or, sa vision est celle de **la prescription et non de l'existant qu'est le travail réel** : celui réalisé et pensé par les gestionnaires selon le contexte dans lequel ils travaillent. **Nous insistons sur le fait que la Direction n'a pas accès au travail REEL, même si elle a l'impression du contraire. Elle accède à d'autres connaissances du travail, mais pas celle du réel de l'activité.**

Cette méconnaissance n'est pas recherchée, à l'inverse des actions sont réalisées pour faire le lien avec les centres et unités. Les ateliers qui se sont tenus dans le projet avaient pour objectif d'approcher le réel du travail pour adapter l'outil et mettre en cohérence les règles autant qu'il était possible dans le cadre réglementaire. Il y a donc une volonté de rapprocher le travail et la nouvelle norme afin de les adapter dans le respect du cadre réglementaire.

Mais, force est de constater que la différence de mondes crée obligatoirement un éloignement des deux et ainsi une distance entre lieu de prescription et lieu d'activité des gestionnaires, que renforce la GBCP. Même si la DIFA cherche à comprendre les mécanismes des autres mondes, force est de constater que le manque d'approche du travail réel est basé sur la recherche de ses propres objectifs. Elle souhaite voir partagé par l'ensemble des agents gestionnaires dans un souci de performance et de qualité des procédures. Malgré les efforts déployés cette posture est susceptible de renforcer ces représentations.

Cette méconnaissance et ses propres critères de qualité ont pour conséquence une vision parfois négative des capacités de travail des gestionnaires, lesquelles peuvent leur apparaître comme manquant de « compétences ». Raisons pour lesquelles la DIFA cherche à développer leur « professionnalisation ». Dans le cadre de GEFI, cela explique la prévalence de la formation dans l'accompagnement au changement.

Ainsi, les représentations sont en adéquation avec le projet sur le versant de spécialisation de la gestion financière, comptable et budgétaire et peuvent tendre à créer un cadre de mutualisation (éventuellement par centre) de la fonction - non du travail-. **Nous constatons que dans le projet assimilé à tort une centralisation spécialisée à une forme de professionnalisation qui serait bénéfique aux gestionnaires. Cette idée**

repose sur l'image du monde social et de l'organisation telle qu'elle est construite au niveau de la Direction qui n'est pas la réalité. Le bénéfice de cette spécialisation serait avant tout bénéfique à la Direction dans sa quête de recherche de performance selon une dimension économique, mais pas aux gestionnaires.

Précisons qu'il s'agit d'un regard rationnel : il est orienté par les besoins stratégiques et s'appuie sur des valeurs et une vision du monde rationaliste.

De notre point de vue

Il n'existe pas de volonté de rupture entre les différents mondes (niveaux organisationnels). A l'inverse, le niveau directionnel a cherché à rapprocher les acteurs pour construire un processus général respectant la réglementation.

Le développement de la MOA en cours de projet conduit à des rapprochements entre niveaux directionnel (de prescription) et gestionnaires. D'après l'analyse des entretiens, il existe une recherche d'amélioration régulière des processus (s'appuyant sur les dysfonctionnements rencontrés). Elle se traduit désormais par un dialogue entre PRP et la MOA. Ce dispositif doit être maintenu et développé pour permettre que le lien entre la prescription et le réel de l'activité soit conservé et entendu.

Le lien qui s'est construit, notamment par des séminaires à pour enjeux d'établir, d'instaurer ou de nourrir la confiance avec les gestionnaires. Pour les projets à venir, ce type de lien est une condition de réussite.

Il serait intéressant que soit mis en exergue les résultats obtenus par les remontées des PRP sur l'évolution des processus et de l'outil. Cela constituerait une reconnaissance du travail commun accompli.

Le système autonome des unités

L'unité porte bien son nom : elle est une entité organisationnelle à part entière, puisqu'il existe en son sein : une direction, de l'activité « métier » et de la gestion.

L'Unité de recherche est construite sur **le modèle de l'organisation apprenante induite par l'organisation par projet (de recherche). Laquelle nécessite une coordination basée sur l'ajustement mutuel quelle que soit l'activité.** En cela, elle **est contraire à l'organisation par spécialisation bureaucratique.** L'ajustement mutuel¹¹ se fait principalement par des biais informels. **Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas de règles**, notamment de règle de métier comme les règles de gestion, mais que la coordination de travail n'est pas fondée sur des règles très formalisées.

Les gestionnaires s'ajustent aux demandes variées d'agents ayant d'autres fonctions, se caractérisant souvent par leur immédiateté : les commandes, informations, logistiques, gestion RH émanant des DU et des chercheurs. Cette adaptation a pour objectif de permettre la concrétisation de la recherche. Pour y répondre, les gestionnaires ont besoin et bénéficient (pour la majorité des gestionnaires entendues) d'une très grande autonomie, elles adaptent les règles en fonction de la réponse au besoin. Cette autonomie est induite par les modalités de travail de la recherche (projets, organisation temporelle inhérente au sujet de recherche et à ses résultats, coordination inter-unités ou organismes de recherche...). **Cette autonomie est indispensable à la réalisation du travail de gestion globale des gestionnaires d'unités de recherche.**

Nous précisons que l'évolution des financements (projets /contrats), donne aux équipes de chercheurs et Directeurs d'unités un rôle de plus en plus prééminent dans le financement

¹¹ Type d'organisation dans laquelle les « opérateurs » contribuent à une tâche commune par contacts directs plutôt que par l'intermédiaire « d'une supervision hiérarchique ».

et le budget. L'obtention de ces financements leur assurent une très grande légitimité de la dépense. Cette légitimité participe de manière essentielle à l'activité des gestionnaires d'unités. Elles renforcent la légitimité de la transmission des informations et les incite à rendre des comptes sur les évolutions budgétaires. **Pour les gestionnaires, c'est aux membres de l'équipe et non au siège que le suivi financier s'adresse.**

Le travail quotidien des gestionnaires « peut être différent » selon l'unité dans laquelle elle est réalisée. Pour ce qui concerne l'expertise, **nous n'avons pas pu déterminer de différences, car l'expression des gestionnaires ne l'a pas permise.**

Elles ont verbalisé leur activité d'une manière uniforme quel que soit le lieu ou le type d'unité. Précisons que dans les entretiens, qu'ils soient collectifs ou individuels, ce qui a guidé la parole est **l'activité vécue**. Si elles reconnaissent l'existence de différences, elles ne sont sans doute pas à même de la verbaliser du fait de l'intégration inconsciente de leur propre expérience. Ce processus inconscient est présent pour tout travailleur qui situe son activité, ses gestes de travail, ses relations aux collègues... au regard de son propre contexte.

De notre point de vue

La forme organisationnelle et sociale de l'unité permet que les gestionnaires d'unités ne soient pas socialement isolés, contrairement à la représentation que s'en font la plupart des acteurs rencontrés (hors gestionnaires d'unité et DU). Si forme d'isolement il y aurait, elle se définirait plus comme un manque de possibilité d'échange et de mise en commun de solutions de travail en termes de technique de gestion. Mais ce manque est susceptible d'être dépassée en cas d'existence d'un appui par les centres ou par les réseaux de gestionnaires. Ce dernier est un élément essentiel à préserver et même à développer à partir de problématique et d'enjeux de travail réel.

Les mondes de la Direction et des unités sont antinomiques d'un point de vue organisationnel. Mais cette différence peut être dépassée à condition de travailler à la déconstruction des représentations par des liens ou objets de médiation : diagnostic sur le travail par exemple. Cependant, actuellement il existe un manque de confiance qui est la conséquence des expériences des projets subis. Il convient de mettre en œuvre des projets qui impactent positivement le travail afin de rétablir cette confiance. Ceci est valable pour l'ensemble de l'activité de la Direction à l'unité.

La coordination de ces 2 types d'organisations est fondée sur des conventions, des règles et des routines qui sont différentes notamment parce que le travail est adressé (en lien direct) à des acteurs différents : la Direction de l'établissement s'adresse à l'exécutif et au ministère de tutelle. Les gestionnaires d'unités adressent leur travail directement aux chercheurs. Les centres sont un moyen de le faire et non une cible.

Contrairement à ce que se représente la Direction, selon ses propres critères de qualité, et à ce qu'impose la GBFP, dans les unités, les règles ne sont pas figées. Elles sont reconstruites, interprétées et même manipulées par les gestionnaires : « *on contourne le système* » diront plusieurs gestionnaires, sans pour autant chercher à ne pas respecter la réglementation. Par exemple pour la facturation : l'objectif est d'avoir le bon de commande approprié à la facture et de faire payer rapidement les factures pour ne pas rompre la confiance avec les services ou prestataires concernés. C'est la raison pour laquelle, auparavant ils remplissaient le bon au moment de la facturation. Ce qui n'est plus réalisable avec les nouvelles procédures.

Ainsi, dans ce monde social, les directives n'ont pas le même impact sur les gestionnaires d'unités que dans les autres mondes. Il ne s'agit pas ici de dire qu'elles ne sont pas connues ou pas respectées, ni utiles pour certaines, mais que l'organisation de l'unité est

structurée autour d'autres objectifs et préoccupations que le respect des règles financières et budgétaires en soi.

Il existe une adaptation de l'application des règles à ce niveau comme à celui de la Direction afin de faciliter, voire de permettre la mise en œuvre. Il s'agit d'une sorte de « chaîne d'adaptation » qui permet de répondre aux besoins ou aux demandes.

Cette posture professionnelle est sans doute mal perçue par la Direction. Cette dernière l'assimile à tort comme un manque de professionnalisation ou de compétences. **Pourtant, cela révèle une très forte capacité d'adaptation. Il s'agit à l'inverse d'une forme d'intelligence de travail.**

Nous caractérisons bien cette organisation d'autonome et non d'indépendante. L'autonomie ne signifie pas que les gestionnaires se sentent appartenir à un établissement différent et qu'elles ne trouvent pas légitime l'existence de règles communes et de la réglementation.

Les bouleversements de l'organisation du travail par GEFI

Dans ce monde où la stratégie budgétaire ne fait pas sens en tant qu'objectif, contrairement au niveau directionnel du Siège, l'impact de la norme ascendante était relativement réduit, jusqu'à la mise en œuvre de la nouvelle procédure GEFI.

L'introduction de la GBCP et de GEFI ont remis en cause l'organisation du travail. La formalisation des règles dont l'outil informatique se fait l'instrument, ne leur permet plus ou moins, d'adapter le travail de gestion et de répondre aux demandes urgentes (demande d'envoi en urgence d'un plan) ou hors règles formelles des chercheurs (justificatifs de déplacement, ou d'achat par carte bancaire sur le net par exemple). Le One Best Way provoque l'inverse. L'introduction des nouvelles procédures s'apparente à l'introduction d'une standardisation du travail.

Derrière l'organigramme et les règlements, les accords tacites n'ont pas été trouvés, ce qui crée un clivage s'ajoutant à la division du travail et sociale entre les 3 systèmes organisationnels. Ce manque d'accord tacite, malgré l'existence d'ateliers d'utilisateurs dans le programme d'élaboration GEFI, ne permet pas aux gestionnaires de réguler leurs propres activités. Elle porte atteinte à l'autonomie dans le travail et est source de conflit de travail au sein des équipes, même si ces conflits ont été régulés par les DU.

Ce manque de régulation a été amplifié par les dysfonctionnements informatiques du début de la mise en production parce que « l'outil n'était pas prêt ».

Le monde intermédiaire des centres

C'est entre ces 2 systèmes que se situe celui des centres. Il s'agit d'une forme d'organisation plutôt missionnaire¹².

Il est construit pour partie sur le modèle bureaucratique et pour partie sur celui de l'organisation apprenante. La proximité des unités et le besoin d'adaptation des gestionnaires l'influence et détermine sa mission « d'appui » et de soutien. Celle-ci nécessite également une forme d'organisation permettant d'adapter et ainsi de rendre adaptable la règle.

Le caractère divisionnalisé de l'INRA fait du centre un lieu où se déploient des formes d'autonomie indispensables à sa fonction de soutien. La connaissance sociale, environnementale des individus et de leur histoire, et celle des liens sociaux permet aux agents de ce niveau d'être en capacité de déployer les directives en les adaptant au

¹² Elle se caractérise par de « petites unités décentralisées et soumises à de nombreux contrôles normatifs ».

contexte réel du travail, à l'exemple du travail réalisé depuis peu à Bordeaux dans le réseau des gestionnaires où l'activité est mise en discussion.

Les fonctions d'appui de ce niveau, le fait qu'il soit un intermédiaire a fait de lui un élément essentiel de l'élaboration et de la mise en œuvre de GEFI.

Les centres, les SDAR et en leur sein les SBCF constituent historiquement et en pratique, un espace d'appui aux gestionnaires d'unités. C'est précisément ce qui fait sens pour les agents de ce niveau.

Outre le caractère obligatoire, s'ils acceptent de mettre en œuvre les règles de la GBCP, ce n'est pas seulement parce qu'ils n'ont « pas le choix ». C'est aussi parce que ces règles leur ont été explicitées comme une « simplification » et donc devaient être facilitatrices : cela devait être une « *simplification des processus* », explique un gestionnaire.

Cette facilité répondait d'après les responsables, au besoin de performance technique budgétaire financière et comptable que le centre est chargé de relayer. Selon ce qu'ils disent, la performance se caractérise par une meilleure maîtrise de la gestion pour eux et pour les GU. Ils se disent avant tout : « au service des GU » et pour la majorité à travers eux à celui de la recherche. **C'est l'apport et le soutien qui fait sens et GEFI représentait pour eux un élément positif.**

Avec le projet, on constate une évolution de la fonction « d'appui » les PRP gestionnaires de centre et les animateurs des PRP (agents comptables secondaires) ont permis au centre d'assurer la fonction de soutien.

Dans le projet GEFI, le centre n'est pas porteur du projet. Pourtant dans la continuité de son activité habituelle, il était important selon les responsables et les gestionnaires de continuer à assumer cette fonction de soutien aux gestionnaires d'unités par l'organisation des formations, et les explications données aux DU. Cette fonction d'appui n'a pas été sollicitée formellement dans le projet car elle a été transférée au réseau des PRP. **Ce transfert explique que les responsables des centres disent avoir mis en œuvre ce qui était demandé par le Siège, tout en se sentant exclus du processus de mise en œuvre et du portage du projet.**

Le système organisationnel du centre et les valeurs que portent les responsables et gestionnaires en font un intermédiaire facilitateur indispensable.

En conclusion, il apparaît que l'existence de mondes sociaux et celle des représentations qui se construisent collectivement en leur sein, induisent des stéréotypes et une incompréhension du travail et de la posture professionnelle des uns et des autres (Direction, gestionnaires notamment). Ces représentations en tant que constructions sociales ne sont pas à comprendre dans un cadre individuel et personnalisé.

En tant que constructions sociales, elles sont susceptibles d'être dépassées à condition de développer une capacité d'empathie.

C'est à cette condition que ce qui est traduit comme « des oppositions » peuvent être dépassées pour construire une vision commune. Le caractère commun n'est pas forcément un consensus mais permet de tendre vers lui.

GEFI conduit à des évolutions du système organisationnel et du travail alors que l'organisation n'est pas analysée et le travail réel n'est pas connu. Son implantation, malgré les efforts et le travail important de l'équipe programme était susceptible de renforcer un ou des conflits de travail.

Le travail engagé par la DIFA-ACP via la MOA a permis des évolutions entre les différents niveaux organisationnels. Les améliorations concernant le SI sont le résultat d'un rapprochement entre niveau directionnel et gestionnaires qui n'est pas toujours connus (de tous les gestionnaires notamment malgré les outils de communication produits).

Il existe une culture d'établissement forte, qui peut permettre de dépasser les divergences inhérentes à l'organisation. Elle participe à la construction du lien social. Elle engendre un investissement dans le travail et un désir de réussite fort quel que soit le niveau organisationnel de travail. Cette culture est un élément essentiel d'un sens commun du travail.

Pour permettre le dépassement des divergences, il est important de porter de l'attention à ce qui est commun (sens et valeurs du travail). C'est par ce qui est commun DANS LE TRAVAIL. Les actions communes réalisées dans le cadre du travail de la MOA sont un exemple de ce qu'il est possible de faire.

Le cadre de la RH peut aussi être propice à des travaux en commun, par exemple en développant une méthode d'ingénierie de la discussion.

3.4 Le contexte interne de GEFI

3.4.1 Les contraintes du programme GEFI 2.0

GEFI 2.0 est un programme développé dans un contexte de très fortes contraintes de 3 types :

- Ce changement est initié à l'extérieur de l'INRA qui s'impose à l'établissement.
- Il doit être réalisé dans un temps limité, sans possibilité de prolongement temporel.
- Il doit être réalisé en mode projet alors que l'INRA est une organisation qui connaît de multiples divisions du travail.
- Il est réalisé en interne par des responsables et agents qui ont une autre activité
- Il est constitué par 2 axes qui ne sont pas priorisés.

Ces contraintes influent sur la conception et la mise en œuvre du programme.

3.4.2 Une injonction externe à l'INRA

Le projet GEFI est un projet émanant de l'extérieur de l'organisation de l'INRA que ce dernier a obligation de mettre en œuvre. L'établissement a dû appliquer le texte sans possibilité de déroger aux règles prescrites. **Il s'agit d'une contrainte externe avec des prescriptions précises qui réduit les possibilités d'adaptation de son développement.**

La GBCP est issue de la LOFL. Elle a pour objectif de moderniser le système de gestion public. Stratégiquement elle est orientée vers la performance économique. Le nouveau système de gestion permettrait s'assurer une meilleure qualité de la gestion financière, budgétaire et comptable par une meilleure visibilité pour les organismes de tutelle et de contrôle : « certification comptable ».

Il s'agit « d'uniformiser les pratiques gestionnaires » nous a dit un responsable. Cette uniformisation se traduit dans l'organisation des procédures de gestion qui induit une réorganisation structurelle et de travail.

De notre point de vue

La GBCP en tant que prescription réduit les marges de manœuvre et rend difficile les adaptations à l'organisation dans laquelle elle est implantée.

Pour réaliser les adaptations, il était nécessaire d'avoir connaissance de l'organisation et du travail réel antérieurs à la GBCP. Nous faisons l'hypothèse

que ce diagnostic n'a pas existé, car malgré nos demandes il n'a pas été porté à notre connaissance.

3.4.3 GBCP : l'occasion d'une évolution plus large qui augmente les difficultés de mise en œuvre du projet

La GBCP est apparue comme une possibilité d'intégrer des processus qui ne l'avaient pas été précédemment. Cette stratégie avait pour objectif de répondre à des obligations ainsi que de mettre à plat l'ensemble des procédures. Cette décision augmentait les changements de procédures, ce qui a complexifié le projet en termes de conception.

D'après l'analyse des entretiens, à l'origine, il avait été fait le choix de réaliser certaines évolutions en amont de la GBCP. Cependant, le contexte n'a pas permis que ces évolutions soient réalisées dans le temps imparti. Il y a eu une impossibilité de régulation de la charge de travail à tous les niveaux (particulièrement en fin d'année lors de la clôture budgétaire et comptable).

Ces évolutions n'ont eu lieu qu'au moment de la mise en œuvre de GEFI.

3.5 Le contexte et les conditions difficiles au sein de la DIFA-ACP

Les membres de l'équipe managériale DIFA-ACP ont été confrontés à des difficultés tout au long du projet relevant de plusieurs facteurs externes et internes à celui-ci, sur lesquels ils n'ont pu agir, en raison d'un manque de marge de manœuvre.

Le projet a été développé dans un contexte où la Direction **s'est trouvée fragilisée** par plusieurs facteurs. Ainsi, il nous a été indiqué qu'indépendamment du projet, la DIFA a traversé une situation « de crise » en amont et au début du projet.

3.5.1 Des effectifs en baisse

Des mouvements sur les postes de l'équipe de Direction et un projet qui augmente la charge de travail de ceux qui restent

Les postes de la Direction de la DIFA en amont du projet

- 1 poste de Directeur DIFA
- 1 poste de Directeur adjoint consacré au Budget/Achat
- 1 poste de Directeur adjoint consacré au Contrôle de Gestion et à la MOA

- Auxquels s'est ajouté : 1 poste de Directrice de projet

Le Directeur a été absent pour des raisons de santé. L'analyse des entretiens fait ressortir l'existence de relations difficiles avec le DGDA. Après un retour pendant lequel il est intervenu sur le projet, sans avoir une grande influence (d'après l'analyse des entretiens) il a quitté ses fonctions.

Seul le Directeur adjoint récemment nommé à l'époque est resté en poste. Il avait la responsabilité de 3 services

- Comptabilité analytique
- Contrôle de gestion
- MOA

Les postes de l'Agence comptable principale (ACP)

- Un agents principal exerçant des fonctions de Directeur

- Une adjointe à l'agent comptable principal exerçant des fonctions de Direction

La direction de la DIFA et de l'ACP (y compris la Direction du programme) était donc pourvue de 6 postes.

Les postes vacants ou non pourvus en cours de projet :

- Le Directeur adjoint Budget/Achat a quitté ses fonctions, le poste n'a pas été pourvu.
- Le Directeur ACP a été nommé au poste de Directeur de la DIFA-ACP. Il a assumé cette double fonction pendant 20 mois. Un nouveau Directeur DIFA a été nommé très récemment.
- La Directrice de programme a quitté ses fonctions. Elles ont été assumées par le Directeur de la DIFA-ACP

La direction de la DIFA- ACP au cours de projet était donc pourvue de 3 postes.

La baisse (ou vacance) des postes de Direction a occasionné à ce niveau une augmentation de sa charge de travail pour :

- Un Directeur exerçant la Direction DIFA-ACP
- Un directeur adjoint à la DIFA
- Une adjointe à l'agent comptable principal exerçant les fonctions de directeur.

La baisse des postes réduit la disponibilité de la Direction DIFA-CP sur le projet autant que sur les affaires courantes. Certaines tâches ont glissé sur les responsables de services.

Les responsables de service ont vu leur charge augmentée du fait du glissement et de leur engagement sur le projet, notamment dans l'organisations des ateliers et le travail sur les macro processus.

Le projet s'est ajouté aux tâches quotidiennes préexistante. Il représentait jusqu'à 60% du temps de travail (entre 1/3 et 60%) pour les membres de la Direction et les chefs de services.

La baisse des effectifs des membres de l'équipe de Direction, sans qu'il n'y ait eu de réduction des tâches quotidiennes (impossibles compte tenu des exigences des fonctions budgétaires et comptables et des directives générales) et l'ajout des tâches inhérentes au projet ont conduit à une augmentation la charge de travail de l'équipe managériale.

La charge de l'ensemble de l'équipe managériale a été confrontée à une surcharge de travail.

D'après l'analyse des entretiens, cette surcharge est objectivable par l'existence d'heures supplémentaires et du travail réalisé sur le temps personnel dans la sphère privée.

Un turnover important qui touche également l'ensemble des équipes

Dans la 2^e partie de l'année 2016 (de juillet à décembre), c'est-à-dire lors d'une phase importante de la conception, la DIFA a été confrontée à des départs et vacances de postes, des absences et des réorganisations (relatives à la baisse des effectifs).

Parmi les départs, on note pour ce qui concerne le projet :

- un responsable de service également responsable d'atelier (remplacé pour les ateliers),
- le responsable de la MOA, qui a été remplacé sans vacance de poste avec l'arrivée d'une nouvelle responsable le mois précédent son départ.

« En début d'année 2017, au moment de la mise en production de GéFI les vacances de poste étaient les suivantes :

- 1 poste MOA.
- 1 poste budget (auquel il faudrait ajouter 2 congés maternité dont la responsable du service).
- 1 poste contrats de recherche.
- 1 poste contrôle de gestion ».

En mars 2017, un responsable du service (contrat de recherche) a quitté ses fonctions

Ces départs ont augmenté la charge de travail de l'ensemble des agents restés :
« responsables ou agents non encadrants ».

La vacance des postes a conduit à des recrutements au cours de l'année qui ont constitué des tâches supplémentaires de travail, tant pour le recrutement que l'intégration de nouveaux arrivants pour l'équipe managériale. Ces départs ont pu également contribuer à une perte de connaissances et d'expériences pour le traitement des dossiers courants. Cela pu augmenter le temps nécessaire à la réalisation de certaines tâches.

Depuis, la reconstitution des équipes est considérée comme positive, parce qu'un dynamisme a été insufflé par les nouveaux arrivants. Cependant, au moment du projet cela a représenté un manque de ressources et une préoccupation pour les affaires hors projet qui devaient continuer à être assurées.

De notre point de vue

Cette surcharge de travail peut avoir eu des conséquences néfastes sur l'équipe impliquée dans le projet. Le temps consacré au projet a conduit à un glissement du travail sur les collègues. Le turnover et les obligations (domaine des finances et de la comptabilité publique), empêchaient de prendre l'initiative au niveau Directionnel et de réaliser une priorisation des dossiers et des tâches.

La baisse d'effectifs et l'augmentation de la charge de travail du projet représentaient un risque de surcharge de travail. La surcharge de travail peut être considérée comme acceptable à un niveau de responsabilité élevé à condition d'être gérable, de ne pas se prolonger dans le temps et si les résultats positifs attendus sont présents en finalité.

D'après l'analyse des entretiens, il a existé un cercle vicieux : le projet a pu conduire à des départs, les départs ont augmenté la charge de travail, la charge de travail a pu aussi provoquer des départs.

L'augmentation de la charge de travail le contexte du projet : manque de prévisibilité, mais aussi d'autonomie et la peur de l'échec, tout comme la dégradation des relations sociales tous facteurs de RPS peuvent être à l'origine de Ce turnover.

Un turnover dans une Direction et/ou sur un projet important peut représenter une alerte sur la situation de travail y compris pour des agents ayant des responsabilités importantes. Ce qui n'a pas été ici le cas.

Les difficultés du contexte ont pu rendre le travail difficilement soutenable, voire insoutenable pour certains. Avec les départs, on peut émettre l'hypothèse que cela a pu engendrer une remise en cause de la trajectoire professionnelle.

Le contexte de la DIFA-ACP au moment de la conception du projet a impacté négativement ce dernier.

3.5.2 L'implication de l'équipe managériale DIFA-ACP : un facteur de tension

Un engagement important au détriment du travail habituel

Sur ce projet, il existe un très fort engagement des responsables (et agents) de la DIFA-ACP tout au long du projet, c'est-à-dire de la conception à aujourd'hui. Cet engagement est visible par le temps accordé au projet :

- Jusqu'à 60% de leur temps de travail
- Un dépassement des horaires légaux de travail.

Le projet a nécessité pour eux, une grande disponibilité qui s'est répercutée sur l'ensemble de leur travail et des équipes. Elle s'est traduite notamment par une forme d'indisponibilité pour les affaires courantes habituelles, qui restaient à gérer en plus du projet.

Bien qu'ils se soient efforcés de ne pas en faire pâtir leurs collègues, le projet n'a pas été sans conséquence pour l'ensemble des équipes :

- Moins de présence physique (du fait notamment des réunions sur le projet)
- Glissement de la charge de travail sur ces équipes. Cette situation a pu mettre en difficulté les responsables impliqués sur le projet GEFI.

Ainsi l'ensemble des équipes de la DIFA-ACP, y compris les agents qui n'étaient pas impliqués dans GEFI ont été impactés.

Cet engagement traduit une ambition d'amélioration collective des processus financiers et comptables, afin qu'ils soient bénéfiques à tous : unités, centres et Siège. Elle indique aussi la volonté d'assumer leur responsabilité dans l'établissement.

Il était d'autant plus important qu'il existait une réelle volonté de palier à d'éventuelles difficultés pour les utilisateurs, et une conscience des contraintes du projet (calendrier par exemple), notamment d'un risque de rupture de la confiance des utilisateurs.

L'ambition d'améliorer le travail de leurs collègues et la performance de l'INRA en matière financière et comptable et la confrontation à des freins, a renforcé la prise de conscience de l'écart entre objectif et moyens. Elle peut avoir été source de désillusion et avoir remis en cause l'engagement dans le travail de certains qu'ils soient partis ou restés.

De notre point de vue

L'objectif de réussite représente une préoccupation permanente qui induisait un engagement très important. L'équipe managériale a été exposée à une longue période d'engagement fort, alors que ces marges de manœuvre étaient réduites.

Cette situation de travail a produit des tensions psychiques sur une longue période, ce qui est une source d'usure psychique encore actuelle.

Il est essentiel de permettre une amélioration concernant ce projet sur ce qui doit l'être et qui est connu. De manière à donner une dimension positive à cet engagement. Mais, il est également essentiel de ne pas reproduire cette situation pour les projets concernant la DIFA et ACP.

L'implication de responsables a pu faire entrer le travail du projet dans la sphère privée, à des périodes importantes pour au moins une des responsables : au moment d'un congé maternité.

Cette situation donne à voir un envahissement du travail et une possible atteinte à l'équilibre vie privée-vie au travail. Bien qu'il existe une volonté de le respecter équilibre dans le cadre de la politique des Ressources Humaines, le projet a été une source de déséquilibre.

Pour les femmes enceintes ou de retour d'un congé maternité, la législation en matière de sécurité et de prévention permet respectivement des horaires quotidiens plus réduits et une surveillance lors de leur retour au travail.

La protection de la santé des femmes nécessite aussi de respecter la période de congé maternité. Cette protection est d'autant plus importante à une période où la santé de la femme peut être fragilisée (physiquement, psychologiquement, socialement).

La durée minimum d'un congé maternité est de 16 semaines. Le code du travail prévoit des sanctions en cas de non-respect. L'engagement des femmes dans leur travail pendant cette période, même lorsqu'il est volontaire, n'ôte pas la responsabilité légale des employeurs.

La difficulté d'une verbalisation des tensions : source d'exigence émotionnelle et d'injustice organisationnelle

D'après l'analyse des entretiens, la verbalisation des tensions dues aux difficultés de travail s'avère complexe à un niveau de responsabilité élevé. Cela peut s'expliquer par l'existence de normes sociales.

En effet, sur des fonctions à responsabilités comme celle de Direction ou responsabilité de service, il existe une forme d'acceptation collective de fortes contraintes. C'est pourquoi l'implication dans le projet au-delà de ce qui pouvait être attendu légalement est considérée comme allant de soi.

En outre sur ces fonctions à responsabilité, le travail managérial consiste à motiver des agents pour faire vivre un dynamisme sur le projet. Les responsables se sont efforcés de ne pas tenir compte, voire de cacher leurs doutes et inquiétudes pour mobiliser les agents.

L'ensemble a conduit à la mise en veille de leurs propres émotions, ce qui constitue une « exigences émotionnelles ». Cette situation a exposé les agents à un facteur de RPS important.

En outre, en raison de préjugés relatifs à l'organisation et à la décision, des expressions ont pu être laissées croire que l'équipe managériale était rendue responsable de la situation. Les responsables sont restés silencieux sans doute pour partie en raison de la loyauté au niveau décisionnel. Cette situation peut s'être traduite par le vécu d'une *injustice procédurale*, laquelle est facteur de RPS.

De notre point de vue

La non verbalisation des difficultés de travail et des conditions de travail dégradées peuvent impacter négativement la santé psychique de ces agents.

Il est important de rappeler que quel que soit leur niveau de responsabilités, les managers (ou encadrants, responsables administratifs) ne sont pas moins concernés que les autres agents par le besoin d'une prévention des RPS (y compris primaire).

En raison de leur implication sur ce type de projets, il est essentiel qu'une vigilance existe pour cette population avec la possibilité de :

- Faire appel à des acteurs de la prévention et de santé au travail. Par ailleurs, il existe un besoin de développer la confiance entre certains acteurs de prévention et responsables.
- D'exprimer des difficultés produites par l'organisation et ses conséquences sur le travail. Elles doivent être entendues sans que cela ne constitue une remise en cause de leur capacité à assumer leurs responsabilités managériales.

La prévention doit intégrer l'existence de RPS pouvant être inhérentes et spécifiques au travail managérial, comme pour tout autre type de prévention inhérente à des fonctions ou activités spécifiques.

Des critères de qualité : source de tension

D'après l'analyse des entretiens (des 2 séries d'entretiens), chaque responsable avait :

- Une volonté de construire des procédures et un outil plus performant
- Une volonté de faciliter le travail des agents gestionnaires
- Une volonté de permettre l'appropriation des changements de procédures légales et d'accompagner le changement de processus

Ces 3 points doivent être considérés comme **les critères de qualité du projet de cette équipe**.

Il existait pour eux, un enjeu de travail de reporting et décisionnel sur l'évolution des procédures de travail autant que sur l'intégration de la nouvelle version de PeopleSoft par les agents gestionnaires. En outre, il y avait une conscience du besoin de modernisation pour répondre aux enjeux légaux, auxquels ils sont soumis et qui induisent, pour l'INRA (en tant qu'établissement public) une certification des comptes. Cette certification est un élément essentiel pour permettre le fonctionnement de l'établissement et l'activité de recherche au sein de l'INRA.

L'obtention de la certification et le respect des normes ne se limite pas à une réponse à des obligations. Il s'agit pour les membres de l'équipes managériale d'un **critère de qualité essentiel de leur travail** et de celui de l'ensemble des agents gestionnaires de l'établissement.

De la qualité du travail des agents dépend celui de l'équipe managériale et inversement. Ainsi, le critère de qualité du travail est conditionné par la qualité du projet.

Ces critères n'ayant pas été atteints à certaines phases et ne l'étant pas encore totalement, les membres verbalisent une forme de « frustration ».

De notre point de vue

L'ambition et l'engagement auguraient que la satisfaction et la reconnaissance étaient inhérentes à la qualité du travail produit sur le projet. Or la qualité du projet n'a pas été atteinte, au regard de leurs critères, ce qui ne peut qu'occasionner des incertitudes sur celle de leur travail malgré une forte implication.

Nous comprenons que l'impossibilité d'atteindre les critères de qualité occasionne et/ou renforce un vécu de « frustration » qui est à rapprocher d'une forme d'inutilité de leur travail. Cette dernière est susceptible de participer à un vécu d'inutilité sociale qui peut se traduire dans la verbalisation de « frustrations ». Ce sentiment s'il se développe constitue une remise en cause identitaire et deviendrait source de mal-être.

L'impossibilité d'atteindre la qualité du projet, malgré un contexte de fort investissement individuel et collectif était susceptible de générer des troubles. Les agents ont effectivement décrit un envahissement psychique du travail, des troubles du sommeil, une grande fatigue et un sentiment « d'usure ».

Le changement de DGA et le sentiment d'être mieux entendus sont susceptibles d'avoir évités ou réduits le développement de tensions. Mais, cette équipe a besoin de se sentir soutenue. Il est important que soit reconnu et exprimé publiquement si nécessaire (aux gestionnaires) le manque de responsabilité décisionnelle à ce niveau.

Cet acte serait un acte de reconnaissance de son engagement et participerait à reconnaître l'existence de difficultés à laquelle elle a été confrontée.

Dans le cadre de futurs projets, il serait bénéfique que les objectifs prennent en compte les critères de qualité. Mais que ceux-ci soient discutés et définis en fonction non pas seulement d'injonctions, mais aussi des moyens et ressources existants. Cela éviterait une culpabilisation de l'équipe managériale et permettrait d'éviter les tensions à ce niveau.

3.5.3 L'appropriation des pratiques par les gestionnaires : une complexité managériale

En terme managérial pour la DIFA-ACP, l'enjeu central était de parvenir à faire évoluer les pratiques professionnelles afin de répondre aux obligations légales, et ce, à partir de leur position de Direction et de leur rôle de prescripteur. Cette évolution était complexifiée par le manque d'intégration d'évolutions légales précédentes.

Ainsi, la GCBP nécessitait des évolutions en amont de la mise en œuvre du projet. Ces évolutions prévues n'ont pu être menées à bien, complexifiant ainsi « l'appropriation ».

Pour permettre une meilleure assimilation des évolutions, le lien entre théorie de la GBCP et mise en pratique était un point important, ce qui a conduit à construire des formations théoriques et pratiques.

La méthode utilisée, qui était plus orientée vers l'acquisition par la pratique (afin d'être au plus près du réel du travail des agents), impliquait que l'outil soit prêt suffisamment en amont pour permettre une intégration des changements avant la mise en production.

L'orientation technique du projet a induit un changement qui se traduit par l'implémentation des règles nouvelles dans un logiciel informatique qui nécessitait la maîtrise pratique.

Or, le contexte dans lequel le projet a été réalisé, a freiné le développement de l'outil. De manière inhérente, il a freiné l'accompagnement au changement : formations, possibilité d'utiliser une base école en amont, remonter des problèmes pratiques en amont et de livrer un logiciel efficace pour tous (gestionnaires de centres, d'unités, et autres utilisateurs notamment situés au Siège).

De notre point de vue

La prise de conscience de l'impossibilité d'acquiescer des nouvelles règles dans les délais impartis a constitué un moment de mobilisation alors que les ressources psychiques des responsables étaient déjà entamées (par les manques de moyens temporels, la surcharge de travail, le manque de marge de manœuvre décisionnelle). En raison de leur responsabilité managériale de mobilisation des équipes, ils ont dû faire face et faire fit de leur propre situation de travail.

Par ailleurs, la prise de conscience de l'impossibilité de donner aux gestionnaires les moyens d'intégrer les nouvelles procédures et d'utiliser l'outil ont produit de l'incertitude et de l'inquiétude. Celles-ci concernaient le résultat en termes de logiciel, mais aussi d'appropriation des nouvelles règles et sur la possibilité de les appliquer en utilisant l'outil. Les responsables ont été confrontés à des conflits de valeurs.

L'analyse des entretiens montre qu'il existait un réel souhait de la Direction de prendre en compte ce qu'était le travail, avec l'idée que les ateliers et le recettage pouvait permettre de répondre à ce souhait. La prise de conscience des difficultés dans laquelle les utilisateurs allaient être placés à produit un conflit de valeur.

Cette situation a pu produire une crainte de l'échec. Le sentiment d'échec ou de mises en cause de leur travail a pu contribuer à une forme de vécu *d'injustice institutionnelle*.

3.5.4 Une équipe managériale dépossédée de ses fonctions de décisions

En début de projet, n'ayant pas de fonction de Direction, la DIFA-ACP a été placée dans une situation qui ne lui permettait pas d'avoir une place prépondérante légitime. Elle ne pouvait influencer suffisamment sur le développement du projet et de l'outil en terme « métier », par exemple sur l'enjeu des standards.

Ce manque directionnel, a pu participer à une prise de conscience tardive de la grande dimension du changement de pratiques et de ses impacts.

Par ailleurs, l'équipe managériale DIFA-ACP s'est trouvée à la fois membres d'instances décisionnaires du projet et dépossédée de responsabilités inhérentes à leurs fonctions.

En tant que membres institutionnels considérés comme référents décisionnaires et métier, cette situation a constitué un paradoxe professionnel difficile : construire une évolution des pratiques pour leurs collègues et ne pas pouvoir influencer suffisamment du fait d'un manque de pouvoir de décision.

Cette situation a pu remettre en cause la fonction managériale de cette équipe de manière plus large.

Par ailleurs, les dysfonctionnements de l'outil et le manque d'influence du métier et des responsables hiérarchiques, suscitaient et peuvent encore susciter la crainte d'être jugés responsables des dysfonctionnements. Pourtant, ils ont considèrent avoir travaillé à améliorer les conditions de travail et le travail lui-même.

La responsabilité managériale, n'induit pas que des agents soient en capacité de toujours supporter les critiques concernant des décisions qu'ils n'ont pas prises et/ou avec lesquelles ils étaient eux-mêmes en désaccord. A l'inverse une situation managériale peut se caractériser par un conflit de valeur occasionnant une perte de sens de l'action de travail. C'est un facteur de RPS important pour le management.

De notre point de vue

La situation de GEFI qui a été dénoncée publiquement par le biais de tracts a pu amplifier l'existence de tensions voire de mal-être (envahissements psychiques en dehors du travail, troubles du sommeil ont été vécus). Cela a produit un vécu de reproches et la crainte d'un échec prenant un caractère public. Et ce, alors que ce niveau n'avait pas suffisamment d'autonomie de décision et avait donc une responsabilité qu'ils considèrent comme limitée, du fait même de l'organisation.

En raison de la forte implication dans le projet, l'existence d'une mise en cause publique¹³ des dysfonctionnements a produit ou augmenté un vécu d'injustice institutionnelle, et un vécu vécu par chacun à titre personnel. Et ce, à une période où se faisait ressentir le besoin d'un soutien fort.

Le soutien a existé avec le changement de DGA mais les agents¹⁴ restent marqués par une mise en cause qu'ils ont vécu comme une forme de mise en opposition avec les gestionnaires. Même s'il existe une évolution sur la performance de l'outil, on peut actuellement constater la persistance d'un sentiment « d'injustice interactionnelle ». ce sentiment persiste malgré le travail qui est fait par la MOA sur le rapprochement entre Direction et gestionnaires démontrant l'existence d'une recherche de solutions (même si elle est considérée comme tardive par certains). Il existe un sentiment de Le sentiment de

¹³ En interne à l'établissement.

¹⁴ Les agents de la DSI impliqué sur la mise en œuvre de ce projet ont été exposé au même facteur de RPS.

« justice interactionnelle » qui doit être compris comme la répercussion d'un vécu de manque de respect quant à leur engagement dans leur travail.

3.5.5 Une Direction de projet insuffisamment orientée « métier » dès le début

D'après l'analyse des entretiens, l'ensemble de la situation décrite ci-dessus rendait difficile une direction et une implication du projet par la DIFA. Elle explique en partie l'importance prise par la DSI dans le projet, ainsi que l'orientation d'un pilotage plus technique dans la conception de GEFI.

La DIFA a repris la Direction du projet mais l'orientation technique donnée à ses débuts pouvait difficilement être modifiée dans un calendrier aussi restreint.

De notre point de vue

La situation a engendré un manque d'autonomie (technique et temporelle) dans la décision et sur l'outil. Elle a également produit un manque de prévisibilité sur le développement du projet, qui a conduit à une prise en compte brutale des dysfonctionnements. L'ensemble constitue un facteur de RPS fort.

3.5.6 La MOA une implication progressive : déterminant d'améliorations de l'outil informatique

La place de la MOA a varié dans le déroulement du projet. Cette variation a eu des conséquences sur le déroulement du projet et la pertinence de l'outil.

Force est de constater que la mission de la MOA au début du projet, n'apparaît pas clairement dans l'analyse des entretiens : était-elle technique ou métier ? Nous n'avons pu avoir de réponse. Il apparaît que les conflits ont notamment porté sur le périmètre de l'action de la MOA, sa mission et sa place dans le projet. De ce que nous en avons compris, il a existé un manque d'association volontaire.

D'après l'analyse des entretiens, il a existé en début de projet, une situation conflictuelle entre un responsable de la MOA (parti au cours du projet) concernant sa place et ses missions et la Direction de la DSI. Nous excluons de notre analyse la question du conflit de personnes, sur lequel nous n'avons pas à intervenir.

L'analyse des entretiens montre qu'au début du projet, la MOA n'a pas obtenu une place d'intermédiaire normale. Elle n'était pas légitimée. Elle devra patienter jusqu'à la phase de recettage pour trouver cette place. Le projet a souffert de la moindre importance donnée à la MOA pendant la 1^{ère} partie du projet.

Avec l'arrivée d'une nouvelle responsable, la MOA a d'abord orienté son action sur l'apport métier avec le développement du réseau des PRP. Il faut souligner l'importance de ce travail, qui a permis d'assurer une meilleure qualité relationnelle et d'améliorer pour tous les types d'acteurs, le travail itératif nécessaire au développement du logiciel.

En dehors des ateliers participatifs, il n'existait aucune instance officielle permettant un travail commun entre MOA et informaticiens. Les échanges qui existaient étaient « informels ». Ce manque de méthodologie a complexifié le travail et on peut émettre l'hypothèse qu'il a pu ralentir le processus de développement du logiciel qui s'est répercuté sur le résultat.

Cette situation a désormais évolué, avec la création d'un groupe de travail commun MOA-DSI dont l'activité est inscrite institutionnellement dans le cadre de réunions régulières.

L'intégration de la MOA qui s'est faite au moment de la phase recette a été particulièrement difficile, car elle s'est trouvée relativement seule pour répondre à des demandes sur un outil qu'elle ne connaissait pas du fait de sa mise à l'écart. Elle a pu particulièrement être placée en difficulté lors de la 2^e phase de recettage.

Cependant, c'est seulement lors cette phase de recette que la MOA a pu mieux s'intégrer dans le projet et voir son activité s'étoffer notamment en jouant le rôle qui aurait dû lui revenir légitimement dès le début du projet : une intermédiation entre les utilisateurs, « le métier » et les informaticiens.

De notre point de vue

Le changement intervenu au niveau de la MOA a permis une évolution positive, notamment en raison de l'approche développée. Cependant, le fait que son implication sur la partie plus technique (application informatique) ne soit intervenue qu'avec l'opportunité donnée par le recettage, peut expliquer que cette implication ait été considérée comme tardive par « le terrain » (les gestionnaires).

3.5.7 La stratégie de la MOA : un acte positif dans le projet

En raison de la situation conflictuelle précédant la prise de fonction de la responsable, la stratégie mise en place à son arrivée a consisté à développer le réseau des PRP et à se rendre disponible pour répondre à leurs besoins. Avec ce réseau, la MOA a pu centraliser l'information remontante et descendante et constitué une passerelle indispensable entre gestionnaire et DSI.

Le nouveau positionnement obtenu progressivement a permis à la DIFA d'être mieux informée puis de pouvoir intervenir sur des décisions concernant l'outil, et ainsi de réintroduire la dimension pratique du métier à partir d'actions concrètes.

La stratégie choisie par la DIFA-ACP au niveau de la MOA s'est avérée particulièrement positive. Elle a permis à cette dernière de retrouver une place plus normale et plus pertinente. Cette évolution a contribué et contribue actuellement à l'amélioration de l'outil.

Une nouvelle organisation permet désormais de mettre en place des méthodes, un processus facilitateur, pour améliorer le logiciel et être plus adapté aux besoins des utilisateurs.

L'intégration sur le nouveau projet un risque réel - l'exemple de la MOA

Nous précisons que l'analyse et la rédaction de cette partie ne s'appuie pas seulement sur les entretiens menés avec la MOA mais sur l'ensemble des entretiens avec les responsables du projet.

Il faut noter que l'intégration d'une nouvelle responsable de la MOA a pris du temps et a nécessité d'établir une certaine confiance avec les différents types d'acteurs. C'est par la reconnaissance de sa légitimité et le choix de développer un réseau de PRP, que sa légitimité a été reconnue. Mais, cette situation de travail a nécessité d'avoir des ressources individuelles et d'être soutenue hiérarchiquement et par le collectif. C'est à cette condition que le travail double, celui d'intégration du fonctionnement général de l'établissement et celui du fonctionnement du projet pouvait être réalisé. C'était également essentiel pour trouver une place qui ne soit pas source de conflit avec d'autres acteurs.

L'acquisition de cette nouvelle place a nécessité un très fort engagement de la MOA dans le projet pour être en capacité de réaliser le travail normal. Même s'il a existé un

dynamisme porté par la responsable, les efforts consentis pour développer la stratégie et porter l'évolution du projet ont nécessité des ressources importantes. Cet engagement a représenté une implication en termes de temps de travail en dehors des heures légales et dans la sphère privée. La durée de cet engagement a pu représenter une forme d'usure tout comme le fait d'être confronté (sur une longue durée) aux remontées négatives des PRP. L'incapacité de pouvoir répondre à leurs questions ou de pouvoir fiabiliser les réponses a pu représenter une forme de tension. **Ceci est aussi valable pour d'autres responsables.**

Les critères de qualité se caractérisent par la recherche d'amélioration, mais aussi par la qualité de la réponse dans un temps rapide à de nombreux acteurs, notamment à une population diversifiée que représentent les PRP.

De telles conditions de travail sont susceptibles d'être déstabilisantes pour tout nouvel arrivant dans une organisation de travail. Bien que cela n'est pas été verbalisé directement, il est important de prendre conscience que de telles conditions de travail peuvent être à l'origine de doutes sur la capacité à réaliser un travail de qualité et avec sur le sens du travail. **Ceci est aussi valable pour d'autres responsables.**

De notre point de vue

Dans les projets informatiques, y compris ceux développés selon la méthode AGIL, la MOA représente un intermédiaire indispensable entre le besoin, la demande métier et le développement d'un logiciel.

Le manque de place fait à la MOA n'a pas été facilitateur dans le processus de développement.

Les conséquences du manque d'implication dès le début du projet :

- Des remontées de nombreuses divergences au niveau des instances projets, notamment au comité de suivi. Il a été qualifié de « comité technique ». Le comité de pilotage a été décrit comme un lieu de négociation sur des désaccords techniques.
- Manque d'importance données à certaines demandes et besoins métiers.
- Manque de visibilité du métier sur le projet avec des conséquences négatives sur l'utilisabilité de l'outil.
- Ralentissement du travail sur le projet, en ne permettant pas d'échanges fluides pour adapter l'outil aux besoins métiers.

La prise de conscience des dysfonctionnements au moment de la recette et lors de la mise en production a représenté, à la fois, un moment de tensions et une possibilité d'intervention.

Ces derniers cumulés à l'augmentation des marges de manœuvre ainsi qu'à l'obtention de sa légitimité par le travail auprès des PRP, a été une ressource indéniable pour la MOA.

En outre, l'augmentation des moyens humains de la MOA (passée de 1 poste à 5) a confortée la légitimité et permis de trouver les ressources nécessaires à l'augmentation de la charge de travail.

L'ensemble a permis de donner des perspectives d'avenir positives. Sans avoir fait oublier l'existence des moments de tensions, les perspectives permettent de voir le projet comme un objet de travail difficile, mais dont l'équipe et les PRP et gestionnaires peuvent être fiers.

La MOA est un acteur essentiel du projet dont la place et les moyens doivent être consolidés dans le temps pour ne pas être à nouveau fragilisée. **L'orientation positive que représente les améliorations en cours doit être poursuivie dans le temps par**

des investissements réguliers, pour permettre que le travail représente toujours une ressource à l'avenir.

Une vigilance doit être portée sur l'équipe (y compris la responsable de la MOA) en matière de RPS, en raison de la situation passée et de la charge de travail, que le travail en Direction des PRP et avec la DSI peut représenter. Cette vigilance est d'autant plus importante que se profile plusieurs évolutions

- **une évolution du système informatique**
- **la fusion avec l'IRSTEA dont le système de gestion diffère,**
- **le développement d'un nouveau système commun aux établissements de recherche (à moyen ou long terme)**

L'ensemble nécessitera à nouveau une charge de travail importante.

Dans tout projet d'évolution informatique futur, l'attention doit être attirée sur le niveau stratégique et opérationnel que représente une MOA et sur la nécessité de définir la place qui lui revient dans un projet. Il faut rappeler que ce type d'activité est à la jonction du métier et de la technique, par l'adaptation d'un outil aux utilisateurs métiers et non l'inverse.

3.5.8 De la vision partielle à la recherche de solutions aux problèmes

La prise de conscience des dysfonctionnements par la DIFA-ACP

D'après l'analyse des entretiens, la phase de développement apparaît comme « un tunnel », ou rien n'était visible à la DIFA-ACP. Cela se concrétise et se traduit par :

- Un manque de visibilité de l'outil et des difficultés qui font jour au moment de la 2^e campagne de recettage
- Une prise de conscience qui a pu être tardive, pour certains acteurs de l'équipe managériale, au vu de l'importance et de l'impact des changements

Cependant, l'équipe managériale, assumant les responsabilités décisionnelles conformes à son niveau hiérarchique, s'est inquiétée de la situation. Elle a alerté la Direction (DGDA) à plusieurs reprises sur les choix (ou le manque de choix) décisionnels et les conséquences néfastes de la situation. Il ressort de l'analyse des entretiens qu'elle n'a pas été suffisamment entendue.

La recherche de solutions

Il faut souligner l'existence d'une relation de confiance entre les membres de la DIFA et les agents de la DSI impliqués. Cependant, cela n'a pas empêché l'existence d'inquiétudes sur la production finale du logiciel qui se sont amplifiées à partir de la 2^e campagne de recette.

A ce moment, l'implémentation des systèmes de sécurité a en effet produit des blocages et mis les utilisateurs dans l'impossibilité d'utiliser le logiciel. Cette phase est apparue comme une régression par rapport à la 1^{ère} campagne de recette. En outre, l'importance des dysfonctionnements a représenté un choc pour l'équipe managériale comme l'indique une expression utilisée : « je suis tombée de ma chaise ».

De notre point de vue

Cette situation a contribué à concrétiser les difficultés dans lesquelles les agents gestionnaires et les utilisateurs en général seraient placés.

Cette prise de conscience les a placés dans une situation paradoxale et a contribué à susciter des interrogations individuelles sur leur utilité

professionnelle et sociale. Elle a ouvert où amplifié l'existence de trouble et de RPS.

Les exigences du calendrier ne permettaient pas de repousser à nouveau la mise en production. La DIFA-ACP et les agents de la DSI ont donc cherchés des solutions pour permettre une utilisation. Cette solution a consisté à prioriser les processus comme suit : les commandes, la facturation, et seulement dans un 3^e temps les immobilisations. Cette situation a nécessité un travail qui a été source de tension et en même temps donnait la possibilité d'agir de manière plus positive.

La priorisation tardive

La prise de consciences des difficultés auxquels les agents allaient être confrontés, les a conduit à établir des priorisations dans le développement de l'outil. Développer :

- d'abord les commandes pour ne pas empêcher que l'activité de recherche soit réalisée,
- ensuite la facturation,
- puis les immobilisations qui ne sont toujours pas intégralement développées ce qui n'est pas sans conséquences. Sur ce point, il existe encore un travail de développement à réaliser. Or, il semble que ce développement ne puisse intervenir car GEFI a été supplanter par d'autres projets à mettre en œuvre.

De notre point de vue

La priorisation tardive constitue une réorientation de l'organisation du projet. Paradoxalement elle a constitué une source d'inquiétude brutale supplémentaire : un outil qui ne serait pas performant à la mise en production. Dans le même temps, la visibilité qui était donnée à la DIFA lui a permis de retrouver une forme d'autonomie et des marges de manœuvres pour peser sur la décision. Cependant, cette situation ne pouvait pas être vécue comme satisfaisante au regard de l'ambition de réussite sur le projet.

Des dysfonctionnements du logiciel qui touchent le Siège

Depuis la mise en production, l'existence de dysfonctionnements ont perturbé le travail des agents du siège y compris de l'équipe managériale. Les actes de gestion réalisés à ce niveau, au moment de la clôture de 2017 et dans le reporting pour la prise de décision s'en sont trouvé fortement perturbés.

Ainsi, la clôture de l'année 2017 a représenté un moment de tension très important. Le travail ne pouvant être réalisé avec l'outil, les agents ont dû réaliser des tâches en utilisant d'autres moyens et pallier au manque, notamment par la constitution d'outils Excel : « on a du tout faire à la main ». Les conditions de réalisation du travail ont produit une augmentation de la charge de travail, des doutes sur le respect officiel du calendrier pour la clôture.

Nous attirons l'attention sur la crainte existant actuellement de voir la situation se reproduire concernant notamment « les immobilisations ». Bien que des améliorations aient été réalisées, un travail de vérification et de rectification sur les données qui ont été intégrées est encore nécessaire. Des améliorations sont en cours, mais il existe des incertitudes qui suscitent de fortes inquiétudes sur le travail qui sera réalisé en fin d'année 2018. L'importance de cette inquiétude est à mettre en lien avec la temporalité des tensions existant sur le projet, ainsi que la charge générale à réaliser à cette période de l'année.

3.6 GEFI : un travail collectif difficile

3.6.1 Une contrainte temporelle intenable

Une question est posée comme un *leitmotiv* par les agents gestionnaires : « *pourquoi avoir attendu 2017, alors que le décret datait de 2012* » ?

Il s'avère que dès 2013 et 2014, il existe des prémices du projet au niveau décisionnel. Mais, le lancement officiel à ce niveau est réalisé en 2015. Le déroulement temporel était prévu sur 2 ans pour une mise en œuvre au début 2017 (1^{er} janvier ou 15 février, les personnes entendues ne donnent pas toutes la même date). Selon la DGA, la DIFA-ACP, la DSI, la MOA, cette période doit être respectée en raison d'engagements pris par la gouvernance de l'INRA auprès du ministère de tutelle. **Il n'y a pas de possibilité d'allongement de cette période, même en cas d'imprévus.**

Par ailleurs, le respect du calendrier est un enjeu pour la DIFA car depuis 2016, elle doit retraduire le budget sous forme GBCP sans avoir le système informatique adéquat. Elle est obligée de réaliser « un travail de réécriture » par le biais « de tableaux Excel » dira un responsable. Ce processus est chronophage. Il alourdit la tâche des agents de la Direction dans un contexte de *turnover* important et de postes non pourvus.

Dans les 2 ans de conception du projet (2015-2016), l'objectif était de :

- Construire un programme
- Construire les évolutions d'organisation
- Concevoir l'évolution d'une nouvelle version du SI de gestion.
- Faire acquérir des connaissances à l'ensemble des agents concernés.

De notre point de vue

Le délai de 2 ans était extrêmement court, au regard des actions à réaliser et de la charge qu'elles induisaient. Cette situation a conduit à une surcharge de travail. **Il aurait été nécessaire d'évaluer la charge de travail au regard de la temporalité afin d'adapter les moyens : effectifs, temps de travail réel notamment.**

La charge de travail et les moyens nécessaires pour la réalisation de celle-ci provoquent une intensité du travail et du temps de travail.

Le travail réel fait glisser le programme

Le calendrier, déjà trop serré au départ, connaît des glissements qui empêchent la réalisation complète des prévisions et la prescription de travail des agents impliqués dans l'élaboration du projet (que nous appellerons les porteurs du projet) pour janvier 2017.

D'après les porteurs de projet, les raisons de ce glissement sont diverses :

- Un « lancement lent » parce qu'il y avait besoin de « maîtriser la GBCP » pour les porteurs du projet et pour les utilisateurs qui seraient impliqués.
- Des séries « d'ateliers avec les utilisateurs » (gestionnaires) et les membres des différentes directions impliquées : « a pris du temps ». Ce temps d'échange est considéré par certains acteurs comme « trop long » au regard des besoins et des apports « puisque les nouvelles procédures étaient intégrées à la GBCP ». **Cependant, il est considéré comme indispensable par d'autres pour pouvoir « permettre une appropriation » et une adaptation des gestionnaires.**
- « Un arrêt [temporaire] du programme en fin d'année 2015 ».

Nous précisons les raisons de cet arrêt :

L'arrêt se fait sur une « décision du Directeur Général de l'Appui ». Il s'interroge sur « l'intérêt d'avoir un outil » mutualisable avec « un autre organisme de recherche ». Les conséquences seraient l'implantation d'une autre forme de système informatique : « SAP ». Une étude est réalisée par les agents de la DSI et la DIFA, **ce qui génère une charge de travail supplémentaire non prévue pour eux**. Malgré l'intérêt de la mutualisation, ce changement est considéré comme « infaisable » dans les temps impartis par l'ensemble des acteurs. Décision est prise de « poursuivre l'évolution de PeopleSoft ».

Ce temps d'arrêt est assimilé par les porteurs de projet à « une perte de temps ». Il provoque un retard qui lui-même produit une augmentation de la charge de travail des porteurs du programme. Celle-ci s'ajoute à une charge déjà lourde due au cumul de l'activité du programme et de leur activité habituelle de travail.

Le retard augmente la contrainte temporelle pour tous les acteurs impliqués. Il réduit encore plus leur marge de manœuvre.

De notre point de vue

Le calendrier intenable porte atteinte à la santé¹⁵ sociale et psychique.

Le calendrier avait été conçu selon une définition idéalisée du travail, sans prendre en compte d'éventuels blocages qui relèvent de la normalité du travail. Une expression s'est faite sur un glissement des étapes de travail : « *j'ai dit qu'il y avait un décalage* ». Cette situation n'a pas été reconnue ni prise en compte parce que d'après la Direction « *il n'y avait pas le choix* ».

Les agents ayant conscience de la situation de travail : respects de la règle du calendrier et impossibilité de respecter les actions déterminées dans les délais prescrits. **La date butoir sans possibilité de recul a produit de fortes tensions psychiques.**

Ce calendrier intenable participe à la production « pas suffisamment achevée » du projet et à la dégradation des conditions de travail des utilisatrices et utilisateurs du système informatique.

La réduction du calendrier a augmenté la pression temporelle. Les porteurs de projets avaient conscience de l'infaisabilité d'un travail répondant aux exigences. Ils ont cherché à atteindre des objectifs impossibles, ce qui a conduit à une intensité du travail et du temps de travail.

L'arrêt du programme ne peut pas expliquer à lui seul le retard ni la trop forte charge, la question des moyens est une réalité visible par un cumul d'activité délétère dans les conditions de manque d'effectifs, de turnover ou de nouvelles prises de fonction.

Des moyens inférieurs aux besoins nécessaires dans ce délai de travail court

L'obligation d'être prêt au 1^{er} janvier 2017 et la diminution du temps pour réaliser le programme constituent une contrainte. La contrainte temporelle n'est pas accompagnée

¹⁵ Nous empruntons cette définition à Yves Clot selon ce qui suit : « la définition de la santé proposée par G. Canguilhem : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de *porter* la responsabilité de mes actes, de *porter* des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi » (2002, p. 68). Il y est donc question de développement du pouvoir d'agir sur le monde et sur soi-même, collectivement et individuellement, pour échapper aux « passions tristes » du ressentiment (Spinoza, 1965) ». Clinique du travail et clinique de l'activité, Perspective en clinique du Travail, Nouvelle revue de psychosociologie, ERES, n°1, 2006.

d'une réelle prise en compte des moyens humains nécessaires et de leur manque. Le rapport effectif/temps de travail attribué au programme a été jugé par les agents « insuffisant » car « sous dimensionné » au regard de l'investissement pour parvenir à un bon résultat dans les délais fixés par la Direction.

Le travail réalisé en interne a pour une partie été confié à des agents qui devaient également réaliser leur propre travail quotidien. **Malgré la détermination officielle et reconnue d'un temps consacré au projet dans l'activité, pour la majorité leur charge de travail n'a pas diminué. Cela a entraîné un renoncement important au travail quotidien pour certains responsables et plus particulièrement l'un d'entre eux.**

Les acteurs interrogés n'ont pas donné à voir leur charge de travail, mais elle est objectivée par la densité des actions dans les documents de travail.

Les documents du comité de pilotage sont particulièrement denses (une quarantaine de slides avec des informations concentrées). Ils témoignent d'une charge de travail « gigantesque » réalisée par les acteurs du projet, ce que confirment leurs expressions : « *il y a eu un gros travail* », « *le travail était énorme* ».

Le programme représente une charge de travail extrêmement lourde dans un contexte où le travail quotidien habituel reste à réaliser.

Le cumul entre travail habituel et travail du projet, en lien avec des délais courts a provoqué un cumul à l'origine d'une surcharge de l'activité.

Cette situation a perduré avec la mise en production informatique et les formations. **La durée longue de ce type de situation a participé à l'« épuisement » des porteurs de projet et engendré** une forme d'usure physique et psychique professionnelle : **du burnout.**

L'incertitude du calendrier : une source d'anxiété

L'infléchissement de la temporalité du calendrier augmente la contrainte temporelle déjà forte pour tous les acteurs impliqués. Cette situation a créé ou renforcé de fortes incertitudes, notamment en raison de l'arrêt du programme et à sa reprise.

Cette incertitude a produit notamment une mise en doute de la capacité individuelle des agents à tenir les délais, sans que l'organisation ne se réinterroge sur son choix, le besoin d'augmentation d'effectifs dans le projet ou des priorisations ou renoncement à certains axes.

Le retard du projet a renforcé la mobilisation des acteurs pour sa réussite avec des phénomènes dits de « débordements » : travail emporté chez soi, travail réalisé en dehors du temps officiel (soir, notamment très tardivement dans la nuit ou week-end).

L'incertitude sur l'outil, de sa fiabilité et celle de sa mise à disposition a produit des conflits de valeurs.

Les agents se disent « fatigués » voire « épuisés » par cette période. La longue durée a provoqué ou renforcé l'usure psychique augmentant le risque de burnout.

Les incertitudes ont été une source d'anxiété pour tous, mais d'autant plus fortes pour les agents les plus impliqués, ou ayant de fortes responsabilités dans le programme. L'anxiété peut avoir eu, ou avoir à l'avenir, des conséquences physiques sur la santé des agents.

Lorsque la priorisation s'est faite, elle a conduit soit à un report de l'activité sur les équipes de ces agents, soit à un fort investissement dans le programme, y compris pour ceux ayant de fortes responsabilités managériales.

Cet investissement a augmenté le temps de travail. En outre, le report du travail sur l'équipe a pu être **source de culpabilisation de soi ou de tensions au sein d'équipes.**

Elle a aujourd'hui des répercussions, « *je l'ai payé* », « *je suis encore en train de le payer* ».

Les contraintes du programme se sont ajoutées à celles du travail quotidien, puisque les agents n'en étaient pas déchargés. Les « priorisations » pour le projet au détriment de « l'activité quotidienne » n'étaient pas toujours possibles, ce qui a induit des injonctions paradoxales portées individuellement.

Le manque de moyens pour faire correctement leur travail a induit en plus d'une surcharge d'activité, **des conflits de valeurs. Les conflits de valeurs ont produit de fortes tensions psychiques individuelles.**

Ce qui a permis aux agents de tenir, c'est le collectif qui s'est constitué et le sentiment de devoir « avancer ». Mais ce sentiment a produit un engagement qui représente un risque à plus long terme. Avec dans le cas d'une répétition de la situation sur un nouveau projet un fort risque de décompensation psychique et physique. **Il revient à l'INRA de prendre des mesures de prévention.**

Un sentiment de travail mal accompli

Le glissement du calendrier explique qu'en début d'année 2017, les conditions d'une mise en production n'étaient pas remplies pour permettre aux gestionnaires d'avoir un outil efficace. Or, l'efficacité de l'outil a constitué un des objectifs pour lesquels il y a eu un fort engagement des porteurs du projet.

La Direction avait conscience de la situation, cependant en raison de ce qui la caractérise : répondre aux injonctions du ministère de tutelle et mettre en œuvre les nouvelles règles formelles. L'outil a toute de même été mis en production.

Cette décision de mise en production d'un outil non achevé, ajouté au fait que l'objectif fixé n'ait pas été atteint représente une remise en cause du travail accompli. **Il suscite un sentiment, partagé par tous les acteurs, d'un travail inachevé. Ce ressenti est amplifié par les exigences fortes que les agents avaient eux-mêmes sur le résultat en termes de qualité.**

La conscience de ne pas pouvoir réaliser un travail de qualité et de participer malgré eux à un manque de qualité du travail destiné à leurs collègues les a soumis à une **exigence émotionnelle qui a constitué une source de tension psychique forte.**

Même si elle est tardive, la question sur l'outil à utiliser n'en reste pas moins pertinente pour améliorer les conditions de réalisation de travail des gestionnaires d'unités des UMR.

L'utilisation d'un outil mutualisé serait facilitateur mais consisterait en un nouveau programme de changement. Le choix d'un outil spécifique à l'INRA s'inscrit lui dans le cadre d'un environnement bureaucratique à court terme facilitant plus particulièrement le travail de transparence vis-à-vis des décideurs et de la gestion budgétaire de l'Etat (ministère de tutelle).

Mais, à moyen terme ce choix se révèle peu pertinent pour les gestionnaires qui ont à gérer des contrats de recherche engageant **plusieurs organismes** et pour ce faire à utiliser plusieurs outils de gestion. Cela les oblige à refaire le travail d'entrée des données et de suivi budgétaire.

La conséquence en est un travail répétitif peu intéressant, demandant une forte concentration pour éviter les erreurs. Refaire la même tâche entraîne une augmentation de la charge de travail et est une source non négligeable de perte de temps dans leur activité alors que cette activité est particulièrement intense.

3.6.2 Les contraintes du travail par projets (ou programmes)

Dans une organisation telle que l'INRA, le projet GEFI et les évolutions organisationnelles, procédurales et de l'outil ont nécessité des interactions entre différents types d'acteurs.

Une analyse d'organisation peut être réalisée selon différents concepts. Les tendances communes consistent à observer ce qui constitue des dissensions ou des oppositions notamment entre acteurs. Notre parti pris ici est à l'inverse, de s'intéresser à ce qui en terme organisationnel relève de la coopération. Cette approche a pour intérêt de mettre en exergue les interactions pouvant être considérées comme positives et les lacunes qui ont existé dans les interactions.

D'après les documents communiqués, les instances de travail existaient pour permettre une réelle coopération sur l'intégralité du travail sur le programme : comité de pilotage, comité technique, comité de suivi, groupe de travail, pourtant le travail de coordination entre acteurs a été difficile

D'après les comptes rendus de comités de pilotage, les informations échangées au sein de l'instance étaient très précises :

Les 4 chantiers étaient abordés de manière très opérationnelle : « l'aspect organisationnel » « métier », la « conception » du SI, « la conduite du changement ».

Un calendrier général permettait de voir l'état d'avancement du projet.

Il existait un état d'avancement travaux (en pourcentage) et de leurs évolutions par exemple : pour la « Gestion, budgétaire », « Comptabilité générale », « immobilisation », « Achat/dépenses ». Le point est fait sur chacune des actions : « en court », « démarré » ou pas. Les documents indiquaient la validation ou pas, et pour le SI l'année de la disponibilité de la fonctionnalité.

Les informations montrent que :

- Les points à valider ou le nombre de points à instruire sont donnés précisément et répartis par macroprocessus de manière claire.
- Des intégrations sont proposées.
- Des scénarios sont proposés avec les avantages et les inconvénients.
- Le suivi se fait de manière chiffrée pour les actions sur le SI.
- « Les spécifiques » à instruire y compris ceux qui sont à « l'abandon » sont indiqués.
- Les actions à réaliser sont clairement explicitées par exemple : « préparation des ateliers ».
- Un point est fait sur le calendrier passé et à venir avec une demande de validation.
- " Les risques liés au plan de charge » sont explicités par acteurs concernés et action à réaliser.

De notre point de vue

Les documents témoignent d'une organisation par projet construit, mais aussi une répartition des actions claires entre acteurs selon les chantiers. Ils démontrent également l'existence d'une communication et un niveau d'information élevé. Ils donnent **l'impression** de l'existence d'une coordination forte dans le travail de projet.

Les contraintes impliquent l'existence de risques psychosociaux augmentés ici par leur accumulation.

Le comité de pilotage : Un lieu de décision technique

Ce comité de pilotage est un espace de mise en discussion des validations où chaque représentant de Direction défend son point de vue « *on n'obtient pas toujours ce que l'on veut* » indique un des participants. Les critères de choix y « sont variables », « *c'est ça la négociation* ». Mais, pour le SI le critère de blocage obtient une validation de l'action de déblocage pour un des acteurs interrogés, **cette vision n'est pas partagée.**

D'après ce qu'en ont décrit unanimement les acteurs, le comité de pilotage a joué un rôle « d'arbitrage » technique.

De notre point de vue

Le comité de pilotage par son approche très opérationnelle n'a pas joué clairement son rôle stratégique décisionnel. L'unanimité des acteurs indique que ce n'était pas un lieu de décision.

Si la décision n'était pas possible, c'est parce que les questions qui y étaient traitées étaient celles qui n'avaient pas trouvé de consensus entre les acteurs au niveau inférieur des instances.

Ce manque de décision a impliqué des ralentissements, des incertitudes et des prises de décision sous « influence » « dans un entre-deux » et donc vécus comme cachés. Les porteurs du projet ont donc vu les marges de manœuvre décisionnelles collectives se réduire et se sont trouvés dans « un empêchement d'agir¹⁶ ». Cette situation a augmenté la charge mentale de travail et l'atteinte à la santé.

Les documents témoignent également de la transmission d'informations à tous les membres participant au pilotage, la charge de travail ne pouvait être ignorée. En revanche, il semble que les risques pour la santé des acteurs impliqués n'aient pas été perçus.

3.6.3 L'impossibilité du travail en mode projet ?

Le mode projet induisait une capacité des acteurs à travailler tous ensemble à un objectif commun : construire les conditions de la mise en œuvre de GEFI tous ensemble. La répartition des tâches par chantier a reproduit la division du travail qui rendait difficile le travail transversal mais les agents indiquent « qu'ils ont travaillé ensemble ».

Cependant, le travail par projet nécessitait d'être en capacité de dépasser l'organisation par spécialisations techniques des directions (DIFA et DSI notamment) et sortir de l'organisation de travail habituelle pour une autre modalité de travail et une forme d'interaction différente : l'ajustement mutuel. Mais, « *ici, on n'a pas l'habitude de travailler en mode projet* », « *je n'ai jamais été formé au mode projet...* ». **Les modalités de travail par projet n'ont pas été respectées comme le soulignent plusieurs responsables.**

¹⁶ Cette expression fait référence au pouvoir d'agir en clinique de l'activité : « Au bout du compte, le développement des marges de manœuvre organisationnelles, individuelles et collectives prennent leur source dans le développement des pouvoirs d'agir dans l'activité des différents protagonistes de l'organisation du travail. En retour, ces marges de manœuvre élargies peuvent potentiellement devenir des instruments du développement des pouvoirs d'agir dans l'activité du sujet. Mais alors l'intervention dans les milieux de travail doit être pensée comme un moyen d'instituer des débats professionnels sur les différentes voies d'agir et de penser les dilemmes de métiers ». Yves Clot et Pascal Simonet, Pouvoir d'agir et marge de manœuvre, Le travail humain, vol. 78, 2015.

La définition d'instances et la présence physique de tous les types d'acteurs des réunions ne peuvent se définir comme une coopération. Si du côté de la DSI, on indique qu'il y a bien eu un travail commun, les autres acteurs ne partagent pas cette vision : « *il y a eu des forts désaccords* ». Cette différence de points de vue ne remet pas en question le vécu des uns et des autres, et il ne s'agit pas non plus de stigmatiser telle Direction au profit d'une autre. Cette différence pose la question **d'une prise de conscience du manque de coopération dans le projet.**

Dans une organisation par projet, la coordination ne repose pas sur la multiplication de lieux de rencontres officiels ni sur la méthodologie en soi. Elle repose à l'inverse sur la capacité à introduire des formes de dialogue sur le travail, le plus souvent informel afin de construire pour se mettre d'accord. Or, discuter du travail demande du temps : « *on n'avait pas le temps* » précise une des actrices.

Le manque de temps n'a pas permis de construire un dialogue de coopération, il a induit à l'inverse un repli sur soi.

3.6.4 Le repli sur des objectifs de direction

Le manque de coopération ne peut être réduit uniquement à la question de comportements individualistes. Il est à mettre en lien avec les possibilités ou impossibilités de s'adapter aux contraintes des autres Directions et avec l'existence d'objectifs spécifiques à chacune concernant GEFI. Car, au-delà de l'objectif général, chaque **direction avait des objectifs qui lui étaient spécifiques pour parvenir à un bon résultat.**

Le repli autour d'une thématique technique et la réduction de la temporalité du travail conduisent les Directions à travailler chacune sur leurs propres objectifs et à tenter de développer chacune une partie du projet. Chacune des directions s'est attachée à gérer ces objectifs et ces contraintes hors d'un cadre commun qui est une contrainte supplémentaire, dans l'objectif de respecter les délais.

Les contraintes communes à la DIFA et la DSI

- Respecter le calendrier et l'exigence d'une mise en production pour le 1^{er} janvier 2017.
- Livrer un outil efficace et permettre son utilisation par tous les agents, dont les gestionnaires d'unité et de centre.
- Communiquer sur l'évolution du projet et de l'outil.
- Se coordonner pour réaliser le projet (réponse apportée par un groupe projet interne).

Les contraintes et enjeux de la DIFA

Les objectifs de la DIFA sont des objectifs généraux relatifs à l'introduction de la GBCP et au changement d'organisation.

- Connaître suffisamment bien les processus pour pouvoir construire une procédure qui soit la plus pertinente possible.
- Faire accepter le changement et permettre la réalisation de *l'accompagnement au changement*.
 - o Développer une communication efficace.
 - o Former les gestionnaires pour qu'elles comprennent la nouvelle procédure et soient en capacité de faire fonctionner l'outil, de façon à y introduire les

bonnes données qui permettent au niveau directionnel d'avoir les bonnes informations. Avec l'ambition de réaliser des *reporting* fiables et une gestion prévisionnelle permettant d'élaborer des stratégies budgétaires pour la recherche.

- Eviter une « résistance au changement » et limiter le risque d'un conflit avec les gestionnaires.
- Développer un réseau d'influence constitué de PRP, former ses membres, lui transmettre des informations à communiquer.
- Ne pas perturber le processus de gestion en créant un outil stable.
- Respecter le calendrier issu d'un engagement politique auprès du ministère de tutelle.

Ses contraintes :

Respecter le calendrier, travailler avec les acteurs de l'accompagnement au changement, travailler avec la DSI, conduire et coordonner le projet et suivre les actions mises en œuvre, respecter le cycle budgétaire en cours, être prêt pour le cycle à venir, transmettre des informations stratégiques valides, faire adhérer les agents gestionnaires, préparer les gestionnaires pour qu'elles maîtrisent les procédures et le nouvel outil informatique.

La DIFA est confrontée à l'enjeu de prendre en compte la GBCP et les nouvelles règles de gestion qui lui sont imposées tout en ayant conscience de l'écart entre la règle à appliquer et l'existant du système de gestion de l'INRA.

Les contraintes et enjeux de la DSI

Les contraintes de la DSI :

- Partir du progiciel existant et le faire évoluer PeopleSoft.
- Intégrer les évolutions de la GBCP et de la DIFA que cette dernière doit lui communiquer.
- Prendre en compte les pratiques des gestionnaires.
- Obtenir une description claire des modes opératoires des gestionnaires pour les implémenter dans l'outil.
- Développer un outil dans les limites budgétaires assignées au projet en faisant le choix du développement de standards et limités les spécificités.
- Tester et recetter l'outil et le mettre en production dans des délais avec des effectifs restreints.
- Prioriser les processus à développer.
- Livrer un outil performant.

L'élaboration de l'outil informatique est une contrainte qui pèse directement sur les chefs de projet, la DSI et indirectement sur l'ensemble des porteurs de projets.

Pour la réalisation et le suivi du travail informatique, il existait au sein de la DSI un groupe projet indépendant des instances officielles du programme réunissant responsables et prestataires ; ce groupe permettait un travail collectif sur l'outil.

Des stratégies défensives contre l'action collective

L'organisation par projet n'induit pas ici de coopération réelle du travail, c'est-à-dire de mise en commun du travail, dans *le réel du travail*, car chacune des Directions a tenté de répondre à ses propres objectifs : donner les bonnes informations, élaborer des formations, établir les nouveaux processus pour que la DSI construise des fonctionnalités...

Pour parvenir au résultat qui est attendu, chacune des directions établit des stratégies défensives qui peuvent être considérées comme rationnelles pour chacun, mais qui peuvent être jugées irrationnelles pour les autres acteurs (concept de la rationalité limitée, Herbert Simon). Ainsi, la position et l'intervention de chacune dans le projet ne sont pas une question qui peut être limitée à l'individu.

Il apparaît que la DIFA, de par la place qui lui a été assignée, ne pouvait pas avoir de visibilité et même si elle a tenté d'influer sur l'évolution du projet, notamment pour pallier aux dysfonctionnements, a été prise dans ce mouvement, dans l'espoir de sauver le projet et de permettre une utilisation la plus facile possible par les gestionnaires.

Malgré l'existence d'objectifs communs, les contraintes spécifiques de chaque Direction et en interne de certains acteurs ont conduit d'abord à gérer des incertitudes spécifiques et pour cela à rechercher des marges de manœuvre globales mais propres à chacun. L'objectif inconscient était de maîtriser la production et le résultat final. **Mais cette situation, à l'inverse n'a pas permis de réduire les incertitudes (qui pouvaient difficilement l'être) et a provoqué un repli qui a rendu les désaccords de travail difficiles à traiter au niveau technique. Ainsi, s'est reproduit dans le projet : une division des tâches qui s'est opposée à l'action collective.**

Il convient d'attirer l'attention sur l'encastrement des actions des différents acteurs selon le cycle de travail suivant :

- La DSI dépendait de la DIFA et de l'AMOA
- La DIFA et l'accompagnement au changement dépendaient de la DSI.

Le repli sur soi en raison des contraintes donnait un manque de visibilité, créait ainsi une forme d'incertitude sur l'évolution du projet. Les acteurs du projet ont ainsi été confrontés à la difficulté de pouvoir projeter et situer leur propre travail et en conséquence à le maîtriser. L'ensemble a créé une forme psychique d'insécurité au travail. Cette insécurité participe à l'épuisement professionnel de ces acteurs.

La prépondérance de la DSI et les contraintes n'ont pas permis de régler une forme de conflit de travail.

Une place inadaptée de la DSI qui focalise le projet sur le système informatique

Dans l'organisation du projet et de l'activité des porteurs de projet, il apparaît un réel déséquilibre qui a orienté le projet vers l'outil informatique.

Ce déséquilibre est perçu par des expressions concernant la MOA. Il existe une divergence entre la DIFA-ACP et la DSI sur le rôle et la place attribuée à la MOA.

Selon la DSI, il n'y a pas eu de MOA présente avant 2016 sur le projet. Alors que pour la DIFA, l'AMOA était présente avant l'arrivée d'une nouvelle responsable.

Historiquement à l'INRA, l'activité de la MOA a été développée au sein de la DSI. Cette dernière aurait suppléé à une absence organisationnelle. Cette situation s'expliquerait par le fait que la DSI intégrait des agents qui connaissaient « le métier ». Selon la DSI cela donnerait une certaine légitimité à cette activité en son sein. Cependant, il est reconnu que cette situation peut avoir été problématique et qu'il existait une volonté de développer l'AMOA dans le métier.

D'après ce qui nous a été dit par des acteurs de la DIFA, la prise en charge de l'activité de la MOA par la DSI ne s'explique pas par l'absence physique. Un agent était bien dédié à

cette activité. Cependant les relations semblent avoir été difficiles avec la Direction de la DSI.

Cette situation a conduit à une implication chronophage sur cette activité qui a augmenté la charge de travail des responsables de projet DSI : présence aux ateliers qui étaient quotidiens à certaines périodes, implication des prestataires dans l'animation des ateliers et les supports alors qu'ils avaient des logiques inhérentes à leurs propres métiers et des connaissances relatives de la gestion, d'après ce qu'en ont dit les PRP.

Cette situation provoque un cumul d'activité et une surcharge de travail. D'après ce qu'en ont dit les acteurs, la place de la DSI était très et même d'une « trop » grande importance dans le projet. Cela a conduit à réduire les marges de manœuvre de la DIFA-ACP, ce qui provoqué des tensions et une détérioration de la coordination, sans que cela ne soit perçu (peut-être) par les membres de la DSI.

L'implication de la DSI sur le champ de la MOA s'est faite alors que les effectifs étaient faibles « 3 chefs de projet », une dizaine de consultants à gérer, dans des contraintes temporelles fortes, notamment du fait de la lenteur de la détermination des fonctionnalités par le biais des ateliers.

Pour la DSI, le transfert du pilotage vers la DIFA-ACP (après un copilotage) a pu induire un sentiment de réduction des marges de manœuvre et avec elles, une inquiétude sur la possibilité de maîtrise du résultat en termes de rendu de l'outil informatique.

Nous précisons que la situation a depuis évolué.

De notre point de vue

La place prépondérante de la DSI n'est pas pertinente car elle fait glisser le programme GBCP vers la technicité informatique. Elle est le résultat d'un manque de priorisation dans le programme.

GEFI est à l'origine un programme de mise en œuvre de la GBCP, soit **une évolution d'un système de gestion.**

L'activité de la MOA étant fortement influencée par la DSI, le projet a été tiré vers l'informatique. Il est d'ailleurs constaté que le nom GEFI qui est celui du projet est le plus souvent attribué au système informatique et non plus à l'ensemble du projet.

Cette prégnance de la DSI a contribué à un éloignement « du métier », qui a pesé sur le projet de l'outil et renforcé le problème de manque de connaissances du travail réel.

Les ateliers n'ont pu rectifier cette situation car ils étaient construits sur les macroprocessus, et orientés vers l'outil. Les ateliers ont d'ailleurs pris la place du travail qui revient en théorie à une MOA.

Les ateliers ne comprenant qu'une vision des macroprocessus qui est une vision procédurale et donc limitée, l'approche de l'activité réelle humaine ne leur a pas été permise. Ceci explique que l'inadéquation de l'outil au travail de gestion n'est pas toujours perçue, ou bien perçue.

Car ces ateliers ont aussi conduit à construire ou renforcer des représentations sur le travail de gestionnaires d'unités (assimilé à des gestionnaires des services administratifs).

La situation a depuis évolué, la MOA a été renforcée et a pu développer une activité plus indépendante. Par ailleurs, un chef de projet GEFI a intégré l'AMOA au 1^{er} juin 2018.

Des contraintes managériales internes dans l'équipe de projet DSI

Outre la pression qui a pu être vécue en raison des contraintes du projet, les agents de la DSI indiquent avoir été soumis à une réduction de leur marge de manœuvre au sein même

de leur Direction, en raison de pratiques managériales « *il fallait rendre compte sur tout...* ».

Ce suivi managérial, qui a été vécu comme un contrôle permanent, a pu constituer une forme de pression psychique. Ce suivi s'expliquerait par la « sensibilité » sous entendue « politique » du projet.

Quelle que soit la raison, il convient d'indiquer qu'un suivi ou contrôle trop prégnant est aujourd'hui reconnu comme pouvant porter atteinte à la santé psychique.

Il existe au sein de la DSI, une recherche d'autonomie des chefs de projets pour prendre en compte les besoins des utilisateurs. Cet objectif de rendre l'outil utilisable et même efficace est ce qui fait sens pour elles dans leur travail.

Les chefs de projet indiquent une posture professionnelle de défense de leurs pratiques se caractérisant par de la prise en compte du point de vue des utilisateurs contre l'avis de leur Direction qui « ce serait bien passée des utilisateurs ». **Cette situation est, pour elle, à l'origine d'un conflit de valeur et d'un conflit de qualité du travail (en termes de résultat).** Le cumul des 2 a augmenté les tensions psychiques des actrices concernées.

Au moment de la mise en production, le manque de stabilité de l'outil a constitué pour elles « une surprise » qui les a heurtées émotionnellement et psychologiquement et leur a donné, à elles aussi, le sentiment d'un travail mal accompli alors qu'elles avaient fait « *tout ce qu'on a pu* ». Cette situation a conduit à une remise en cause de leurs compétences : « *on s'interroge* » et de la qualité de leur travail, qu'elles ont assimilé de manière individuelle et personnelle. Cette situation a affecté et affecte encore la santé psychique. Cela a été renforcé par le fort engagement dans leur travail.

Elles vivent encore aujourd'hui la situation comme un manque de reconnaissance de cet engagement et une injustice institutionnelle. Chacun constitue un risque psychosocial. Le cumul des 2 a augmenté les tensions psychiques pour les acteurs concernés.

Un cumul des RPS qui nécessite d'être attentif et de préserver et permettre un développement de la santé de ses agents

Dans ce contexte de travail, on constate la présence de très nombreux facteurs de risques psychosociaux. Plusieurs facteurs expliquent que cette équipe ait pu tenir : c'était une « équipe « *...solidaire* ». **Nous comprenons : un collectif de travail dynamique. Il se caractérise notamment par un engagement dans leur « équipe...volontaire » et le sens de leur travail.**

Mais l'engagement est aussi un facteur de risques psychosociaux. Ce collectif semble avoir été protecteur devant l'injustice organisationnelle vécue.

3.6.5 Un pilotage en difficulté pour conduire le changement

Les acteurs ont tous pointé l'existence d'un manque de décision. Dans un lieu de travail, il nécessite de reposer la question de l'organisation dans laquelle la décision est élaborée.

Une direction de programme qui n'est pas en mesure de coordonner le travail

La direction de programme (directrice de programme nommée après le début du projet et partie avant son achèvement) dont le poste était situé à la DIFA, avait pour mission la coordination des actions, des acteurs et devait être présente sur l'ensemble du projet.

La légitimité d'une responsabilité dans une organisation de projet s'inscrit dans la reconnaissance des autres acteurs du projet et par TOUS les acteurs, ce qui n'a pas été le cas d'après ce qu'en ont dit la majorité des acteurs.

D'après les documents et les propos des personnes rencontrées en entretien, le rôle de la direction de programme était de coordonner le programme, à savoir l'ensemble des chantiers et des actions. **Elle n'avait pas de pouvoir de Direction. Cependant, elle était garante du déroulement de tout le programme** (confusion et injonction contradictoire) et pour cette raison devait être en situation d'organiser les différentes actions. Elle devait pouvoir les suivre afin d'en faire état d'une part au comité de pilotage, d'autre part au niveau de la Direction générale d'Appui et dans le groupe projet. Le suivi des actions et du projet devait permettre de maîtriser le déroulement du projet et son résultat. Cela n'a pourtant pas été le cas.

Il apparaît que la Direction de programme de l'époque a rencontré des difficultés que nous n'avons pu totalement éclaircir du fait de son départ. Mais ce départ pourrait être lié à ses conditions de travail, d'après ce qu'ont indiqué des personnes rencontrées.

Un pilotage inclus dans la division du travail qui délégitime la responsabilité de projet

Le pilotage du projet a varié selon la période de son développement, d'abord partagé entre DIFA et DSI, il a ensuite été donné à la DIFA-ACP.

Bien que pilote tout au long du projet, la DIFA apparaît avoir eu du mal à imposer sa légitimité. La DIFA qui connaissait des difficultés internes au niveau directionnel et un fort turnover, s'est vue dépossédée de son rôle de chef de programme au profit de la direction de la DSI qui aurait eu une posture « hégémonique ».

De notre point de vue

- La direction de programme nécessitait du temps, c'est pourquoi le cumul avec des fonctions de direction n'est pas pertinent.
- La direction de programme nécessite une autonomie et un lien avec le niveau stratégique qui a pu être rendu difficile par le positionnement hiérarchique - poste placé sous l'autorité d'un directeur de la DIFA, connaissant un manque de soutien à ce niveau pendant une période, lequel a été renforcé par un manque de soutien au niveau stratégique, d'après ce qu'en ont dit les acteurs du projet eux-mêmes.
- Le positionnement de la direction du programme dans la Direction métier a conduit à une mise en cause de sa légitimité par une partie de la Direction de la DSI.
- Il apparaît que les relations entre la MOA et la DSI ont été complexes ou inexistantes, selon des propos divergents d'acteurs. **La dégradation des relations, et avec elles sans doute des conditions de travail de ces agents auraient induit d'une part des conflits, d'autre part des situations de souffrance au travail. Si elles ont existé, elles sont occultées par le départ de ces agents. Mais reconnu clairement par un des acteurs et évoqué comme « mal être » par d'autres. Nous n'avons pas connaissance de dispositions prises en matière de protection de leur santé.**

Un trop grand nombre d'instances

Par ailleurs, au-delà du repli sur soi des Directions et de leurs désaccords, l'empilement **d'un trop grand nombre d'instances** : 4 instances communes + 1 instance projet à la DSI, **participe au manque de décision**. Cela provoque une perte d'information, confusion entre lieu de décision technique et comité de suivi, ou entre comité de pilotage et comité technique.

Une gouvernance et des prises de décisions insatisfaisantes

Dans le système organisationnel de l'INRA, toute décision finale implique le sommet politique et administratif. Pourtant, force est de constater ici que tous les acteurs partagent la même opinion sur le manque de gouvernance (à différencier de la direction de programme) et en lien avec le manque de décision.

Mais les acteurs insistent unanimement sur le fait que les décisions n'étaient pas prises en comité de pilotage. Ils n'avaient pas de « *retours clairs sur les propositions* » et qu'à l'inverse des « *jeux d'influences* » existaient qu'ils ont sentis mais ne peuvent expliciter clairement.

L'absence de décision a été concrètement perçue par les gestionnaires ayant participé aux ateliers « *on n'avait pas de retour dans les ateliers* ». De leur point de vue, **la responsabilité du manque de décision est de la responsabilité de la DIFA et DSI et non de celle de la DGA**, puisqu'elles ignorent comment s'élabore la décision au niveau directionnel. Cette opinion est le résultat de ses propres représentations. Elle nourrit une forme de conflit social comme évoqué précédemment.

L'absence de décision au niveau de la gouvernance expliquerait la lenteur du projet. En l'état de nos connaissances nous ne pouvons ni confirmer ni infirmer ces affirmations.

Il est certain que pour « avancer », et avec rapidité compte tenu des délais qui leurs étaient imposés, ils avaient besoin que les décisions soient prises, et d'avoir une connaissance claire de celles-ci.

Le manque de décision a provoqué de fortes tensions, un manque de maîtrise, un manque d'autonomie, une non reconnaissance du travail réel du groupe, une forme de déni des désaccords et des contraintes qu'ils subissaient. Cet ensemble a conduit à des tensions psychiques vécues par tous.

Il convient d'indiquer que, tous sont soumis aux mêmes contraintes et qu'ils ont fait face ensemble. Ainsi le collectif qu'ils ont construit leur a permis de tenir malgré des désaccords qui n'étaient pas tranchés.

3.7 Le manque de débat sur le travail

3.7.1 Des objectifs différents

Le glissement du projet et l'emprise des contraintes informatiques, ainsi que le manque de légitimité de la DIFA font glisser le projet. Il ne consiste plus à mettre en œuvre la GBCP, mais à répondre à des objectifs techniques d'élaboration d'un outil informatique, sans que les acteurs en aient eu réellement conscience.

Cette situation est le résultat non pas d'un conflit interpersonnel mais un conflit de travail en raison de contraintes des Directions qui n'a « pas été arbitré » à partir des besoins des gestionnaires.

3.7.2 Un conflit de travail

La DIFA a cherché à développer un système qui prenne en compte le travail tel qu'elle se le représentait, œuvrant : « du côté métier » dans le cadre des ateliers, à partir des macroprocessus. Ce développement s'inscrivait dans un besoin d'implémentation des processus GBCP dans l'outil notamment.

La DSI a cherché à faire évoluer un outil afin que son développement réponde aux demandes de la DIFA-ACP. Elle a cherché à « rester près » des **standards de**

PeopleSoft, ce qui était (et sera) moins contraignant pour elle, au regard de sa charge de travail sur d'autres projets, du budget et du temps contraint.

C'est notamment là, que **s'est instauré un « désaccord réel »** d'après un responsable. Cela ne permet pas de créer un accord dans le groupe technique sur les fonctionnalités. L'analyse des entretiens met en exergue l'existence de tensions qui sont apparues au cours du projet (qui s'inscrivent bien dans des divergences professionnelles et non des cadres personnels).

Ce désaccord démontre qu'il existait un conflit de travail entre DIFA et DSI. S'il n'est pas explicité comme tel ou avec grande difficulté ou précaution, il est pourtant bien présent. Il est visible par le glissement du projet GEFI vers un projet sur l'évolution de l'outil informatique qui a pris une place prépondérante.

La verbalisation des désaccords n'a pas été faite par tous les acteurs. Pour certains membres de l'équipe projet qui n'appartiennent pas à la DIFA-ACP, il n'a pas existé de divergences réelles. Il est donc important d'indiquer que l'analyse des entretiens montre que les désaccords ont créé des tensions, mais qu'ils n'ont pas remis en cause l'existence de relations de confiance entre les individus impliqués issus de la DIFA-ACP et de la DSI dont l'activité était marquée par le projet. Il existait une empathie des membres de la DIFA-ACP à l'égard des membres de la DSI.

3.7.3 La difficulté à se mettre d'accord dans le travail

Les documents du comité de pilotage font état de nombreux points techniques à arbitrer. **Ce type d'arbitrage à un niveau stratégique démontre une difficulté ou une impossibilité de trouver des solutions qui soient satisfaisantes pour tous**, au niveau de l'instance technique du programme et entre Directions.

Par exemple, les contraintes du travail de gestion incitaient la DIFA-ACP à demander le développement des spécificités répondant à leurs besoins ainsi qu'à ceux des gestionnaires.

La DSI ne souhaitait pas développer de spécificités qui représentent une contrainte technique importante pour elle. Ce refus trouve des explications rationnelles pour les acteurs de la DSI, comme le fait qu'ils ne sont pas récupérables techniquement comme les standards et qu'il faut réencoder, l'allongement du temps de développement. Cependant, ce manque de développement est à mettre en relation avec ces différentes contraintes : le budget, le manque d'effectifs, la contrainte temporelle.

Cette posture s'explique aussi par la volonté de produire un résultat qui puisse être satisfaisant dans sa globalité.

De notre point de vue

Le désaccord aurait dû être discuté et réglé au niveau des 2 directions en s'appuyant sur la GBCP et l'expression des besoins dans les groupes de macroprocessus. Les gestionnaires qui ont participé aux ateliers indiquent pourtant que leurs demandes dans ce sens n'ont pas été prises en compte, pour une grande part.

Certes, les solutions techniques étaient pointées et suivies, mais ce qui était mis en débat ne trouvait pas de solutions. Ces divergences semblent avoir fait l'objet de négociations, mais l'enjeu de la négociation était déconnecté du travail réel des gestionnaires.

La raison de l'impossibilité de débattre du travail n'est pas clairement apparue. Nous faisons l'hypothèse que les différentes contraintes : temporelles, budgétaires, de moyens, de coopération ne l'ont pas permis. Ce manque de discussion sur le travail a été subi mais par tous les acteurs. Il explique pour une part le résultat de la mise en production.

Les désaccords sur le travail sont une normalité dans une organisation. Il est impératif qu'ils puissent être débattus et que le temps soit pris pour le faire. Cette incapacité de trouver des solutions communes est à interroger. Il est probable qu'il existe plusieurs raisons au manque de débat.

Cette difficulté à s'expliquer et à se mettre d'accord est à rapprocher de la traduction qu'en font les agents entendus, rapportant l'existence de divergences aux comportements des personnes ou aux personnalités :

- « Conflits de personnes »,
- « Raisons personnelles »
- « Raisons de « pouvoir » ou « d'égo »

Le travail en tant que tel n'est pas abordé. Les réticences à parler des enjeux ou difficultés du travail d'élaboration ou de gestion sont visibles à tous les niveaux de l'organisation.

Le manque de débat sur le travail ne permet pas une verbalisation et une mise en exergue des désaccords pour les partager, et conduit à évacuer la question du travail. Or, cette évacuation consiste à annihiler la recherche de solutions en discutant de sa faisabilité dans l'objectif de trouver un accord acceptable pour tous.

Le manque de débat pour dire les désaccords conduit donc à un manque d'accord sur les solutions et donc à un manque de solution positive que les gestionnaires ont subi lors de la mise en production. Or, les solutions participent à l'utilisabilité de l'outil et à la compréhension de la GBCP et des évolutions comptables.

Les contraintes qui ont pesé sur les membres du groupe projet ont eu des conséquences sur l'activité des gestionnaires.

Nous précisons que les désaccords de travail, l'impossibilité de les régler de manière consensuelle ne mettent pas en cause la motivation et l'engagement des porteurs de projet dans leur travail. A l'inverse, ils explicitent pour une partie l'intensification de celui-ci.

Le développement des spécifiques un désaccord essentiel

Un désaccord se fait jour qui est symbolique et réel : c'est la question de l'adaptation de l'outil.

Il est indéniable que celle-ci ait réellement été recherchée au regard des contraintes que constituait le système de gestion. Cependant, le développement des spécifiques n'a pas été possible ou de façon très limitée. « Il fallait rester sur les standards ». C'est ce qu'ont indiqué unanimement les gestionnaires, la DICA-ACP et ce que la DSI reconnaît.

Cette limite est fixée par la DSI qui explique ce choix de manière rationnelle (selon le concept de rationalité limitée) : les spécifiques constituent des difficultés lors des évolutions de versions. « Ils sont écrasés ». Nous indiquons qu'ils nécessitent ensuite une récupération du code qui prend du temps.

La question du développement des spécifiques n'a pas trouvé de solutions et est un véritable désaccord entre la DSI et les gestionnaires qui se répercute au moment de la mise en production d'après elles.

En raison de la durabilité de la 1^{ère} version (11 ans), il convient de s'interroger sur le coût : avantage technique/avantage humain/ efficacité, au regard du temps de durée d'une version.

Est-il préférable de préférer le standard aux spécifiques à court terme ? Ou les spécifiques doivent-ils être préférés car ils permettent une fluidité dans le travail rendant ce dernier plus efficace et moins coûteux physiquement et psychologiquement à court et long terme ?

Les décisions sur les standards et les spécifiques ne sont pas anodines. Elles renvoient à un choix entre technicité et travail qui nécessite d'être débattu dans l'INRA. Cette question mérite d'être traitée pour l'avenir, en intégrant le fait que les spécifiques participent à de bonnes conditions de travail.

3.8 Un projet participatif autour d'ateliers d'utilisateurs

3.8.1 L'organisation des groupes de travail

La réalisation du programme se fait dans un cadre participatif qui intègre des gestionnaires par des ateliers GBCP et « macroprocessus ». L'aspect participatif a consisté à associer un échantillon d'agents à l'élaboration de l'outil informatique.

Ces « ateliers » sont animés par un membre de la direction métier en lien avec un prestataire.

Pour ce qui concerne les ateliers macroprocessus « *on décrivait les modes opératoires* » disent les gestionnaires de façon qu'ils soient explicites « *pour le prestataire et la DSI* ».

Le processus d'élaboration de l'outil reste très opaque. Mais à la fin de cette étape, les gestionnaires indiquent qu'elles ignorent si leurs avis sont pris en considération : « *aucun retour final* ». Ce n'est que lors de la mise en production de l'outil qu'elles sont confrontées au résultat. Un résultat qu'elles considèrent comme négatif.

Ces ateliers n'ont pu être menés à bien en raison du resserrement du calendrier. Cette situation a impacté négativement le développement et le résultat de l'outil informatique.

3.8.2 Les ateliers : un espace de démocratie participative mais pas de discussion sur le travail

L'existence et la mise en œuvre des ateliers participatifs comprenant : des gestionnaires de centres, d'unités, des agents du siège, des membres du niveau directionnel : DSI, DIFA, accompagnement au changement, direction de programme permet de réunir différents types d'acteurs pour mettre en discussion précisément les modes opératoires, les macros processus de façon à adapter l'outil informatique.

Les ateliers ont conduit à un fort investissement.

La participation des gestionnaires est marquée par un fort engagement que ce soit pour les ateliers sur le macroprocessus ou pour la conception des formations (PRP).

- Pour les porteurs de projet, il avait un fort enjeu de transmission interactive : obtenir des informations sur les procédures contemporaines des gestionnaires et leurs *gestes de métier* et transmettre des informations sur le nouveau système de gestion.
- Pour les gestionnaires, c'était l'occasion de participer à l'élaboration d'un outil qu'elles devaient ensuite utiliser et un moyen de s'approprier les évolutions.

L'investissement très fort des acteurs se fait autour d'un objectif commun : produire un « outil » informatique de qualité. Chacun à l'espoir qu'il soit facilitateur : pour les unes concernant le travail et pour les autres concernant la gestion stratégique. **Les acteurs quelle que soit leur fonction coopèrent autour de l'outil même si leurs objectifs sont divergents. On observe qu'à cette étape du programme ce qui les rapproche, est plus fort que ce qui les divise.**

Cependant, ces ateliers n'ont permis qu'insuffisamment d'approcher l'activité réelle. Cela s'explique par le fait qu'ils n'ont été construits qu'à partir des macro-processus c'est-à-dire

de la procédure, et non de l'ensemble de ce qu'est le travail des gestionnaires y compris le contexte.

Devant le résultat final, **un doute fort s'est instauré chez certains gestionnaires concernant l'utilité de cette démarche et les objectifs de la Direction de l'INRA.**

De notre point de vue

L'intégration de gestionnaires au projet a été sans aucun doute bénéfique pour le travail de construction de l'outil et d'adaptation à la procédure de gestion.

Il l'a également été en termes de communication positive notamment en raison de l'engagement et de l'espoir d'amélioration de l'outil.

Mais cet espoir déçu lors de la mise en production, explique pour partie une verbalisation négative des gestionnaires actuels.

L'intégration des gestionnaires, basée sur une méthode d'implication des « parties prenantes » fait référence à une forme de démocratie participative, non à un espace de discussion sur le travail.

Les conditions du recueil de données sur le travail sont insuffisantes parce qu'elles sont centrées sur le macroprocessus. L'orientation est celle de la construction de l'outil informatique et non de l'adaptation de la GBCP aux pratiques existantes.

Discuter du travail et pas seulement de l'outil aurait offert de meilleures conditions de réalisation de l'activité de travail.

Il est désormais reconnu que mettre en œuvre des espaces de discussion sur le travail est un facteur de bonne santé sociale, mentale et physique. La dimension réellement participative est donc un facteur de prévention primaire. Cela constitue un élément essentiel de la qualité de vie au travail.

Bien qu'au Siège il nous a été indiqué que ce temps avait été « trop long », **il était d'une importance capitale pour discuter de l'outil de travail.** Mais nous attirons l'attention sur le fait que **le travail des gestionnaires ne peut être limité à l'outil de travail et à sa maîtrise**, même si celle-ci est d'une grande importance. C'est précisément ce manque de distinction qui constituera une des dégradations du travail et de ses conditions pour les gestionnaires.

La réduction du temps du recueil des données aurait été plus courte si le travail méthodologique informatique avait été différent.

Une autre méthodologie est désormais développée par la MOA (par exemple des séminaires), cette forme d'échange plus régulière avec les PRP prépondérante pour l'amélioration de l'outil et la qualité des liens entre Siège et centres.

3.9 L'accompagnement au changement

3.9.1 Les objectifs de cet accompagnement

« La conduite du changement » était définie par 3 types d'actions :

- Elaboration d'un diagnostic : qui n'a jamais été porté à notre connaissance
- Elaborer un plan de formation et réaliser des formations
- Elaborer et développer une communication pour permettre une mobilisation

L'accompagnement au changement se fait en 2 étapes

- En préalable à la mise en production de l'outil par des actions de communication et de formations.
- Une fois le nouvel outil lancé une assistance aux gestionnaires

L'accompagnement qui apparaît comme une activité moins invisible du projet. Nous attirons l'attention sur le « gros travail » qui a été fait sur ce chantier. Il a nécessité un engagement des personnes extrêmement important en temps.

Les actions de l'accompagnement au changement étaient tributaires du développement du système d'information, cette activité a subi comme les autres un glissement du programme dans le temps et vers l'outil informatique.

De notre point de vue

Un responsable définit le changement comme : « *des éléments ayant un impact sur le travail : le process et l'outil* ». Pourtant l'accompagnement au changement défini pour GEFI ne prend pas en compte l'impact sur le travail.

Le champ de l'accompagnement a été mal défini.

Néanmoins, l'existence des actions définies comme « accompagnement » a été cruciale selon ce qu'en disent les PRP.

3.9.2 Les actions de communication

La forme de communication écrite

Les contraintes et difficultés ont influé sur la communication, ne permettant pas toujours de transmettre une information précise comme l'indique un responsable. Le manque de vision sur le projet informatique rend difficile cette communication.

Cette communication a permis de rassurer une majorité de gestionnaires et d'éviter qu'elles aient des appréhensions sur la mise en production.

La communication nécessite de créer des supports qui soient compréhensibles. Les gestionnaires indiquent : « *je n'ai rien compris à ce qu'ils écrivaient* », « *c'était trop abstrait* », « *je n'ai pas compris les conséquences* ». Il apparaît que le langage est elliptique.

La communication a manqué de clarté sur :

- Les objectifs de la GBCP
- Le fait que la GBCP soit une contrainte institutionnelle
- Les évolutions spécifiques préconisées par la DIFA
- Les évolutions de travail.

La forme de communication sociale

L'élément le plus important de la communication est le réseau des PRP. Ils font le lien entre Direction et unités en informant les gestionnaires. Depuis la mise en production, elles filtrent les informations afin de ne pas susciter « d'inquiétudes », ce qui convient aux gestionnaires.

Espérant une évolution positive, considérant que les erreurs de l'année 2006 ne seraient pas reproduites, les agents n'étaient pas inquiets et certains se sont même dit impatients d'avoir un outil adapté.

La formation

La formation s'est faite en 3 étapes.

- Une formation spécifiquement adressée aux PRP, qui seront ensuite chargés de former les gestionnaires.
- 2 sessions adressées aux gestionnaires réalisées dans les centres par les PRP.
 - o Une session théorique concernant la dimension dite « métier » la GBCP, et les changements initiés par la DIFA.
 - o Une session pratique qui n'a eu lieu qu'en 2018.

Cette formation, si elle connaît des critiques sur le calendrier : « *trop tardive* », est reconnue par tous comme utile.

3.9.3 Le réseau de PRP : un capital social indispensable

Dans l'accompagnement au changement il faut souligner l'importance positive qu'a constitué le réseau des PRP. Lui-même souligne des responsables de l'accompagnement au changement et (pour une partie des gestionnaires) le travail de l'AMOA.

Ce réseau représente un capital social, à savoir un ensemble de ressources personnelles, mobilisables par un individu.

Dans la perspective du changement, le programme prévoyait un réseau pour œuvrer « *au changement de culture* » par l'acquisition de connaissances (formation) et de communication.

Dans ce cadre ses missions consistaient à :

- La transmission d'informations
- Former les gestionnaires
- Porter assistance à leur collègue dans de la mise en œuvre.

Ce réseau se construit principalement sur 4 interactions : des liens avec la MOA, des liens entre elles, des liens avec les autres acteurs de terrain : gestionnaires et SDAR.

Activité de formation

Leur travail est particulièrement marqué par l'activité de formation qui a consisté notamment à participer à l'élaboration des contenus de formation, préparer et réaliser ces formations.

Un engagement fort

Les PRP ont à cœur de permettre à leurs collègues de pouvoir réaliser un travail dans de bonnes conditions. Pour cela il y a une importance, selon elles, de leur donner de bons supports de formation et des informations pertinentes. C'est pour elles une question de respect de leur lettre de mission : il s'agit aussi d'assumer les responsabilités qui leur ont été confiées.

Cet engagement est à mettre en corrélation avec leurs exigences du travail « bien fait » et leurs critères de qualité du travail.

Pour exemple le travail des supports de formation : les erreurs, les incompréhensions, les conduisent à s'engager au-delà de la simple relecture. Elles réalisent des corrections des supports nationaux. L'objectif est de donner des outils utiles pour aider les collègues. Elles inscrivent leurs actions dans l'entraide.

Les PRP indiquent, qu'elles sont « *avant tout des gestionnaires* ». C'est dans ce cadre de métier qu'elles déterminent leur utilité aux autres en tant que soutien (assistance). Leur

appartenance au métier les incite à une grande vigilance sur la pertinence des connaissances transmises (théoriques ou pratiques).

Il leur est impossible au regard de leurs critères de qualité du travail, de transmettre des documents contenant des erreurs, et qui ne seraient pas en phase avec les besoins des agents. Ces besoins, en tant que gestionnaires, elles les connaissent et elles sont mieux à même d'y répondre que le prestataire ou les Directions situées au Siège. Cependant, il est important de percevoir que l'investissement n'est pas seulement celui de la formation.

Elles ont désormais une place particulière dans l'organisation car elles font le lien entre 2 mondes celui de la Direction et ceux du terrain (centres et unités). **Cet investissement extrêmement important va désormais bien au-delà de ce qui était attendu d'après elles.**

L'assistance aux collègues

Porter assistance à leurs collègues

Depuis la mise en production, elles exercent une activité d'assistance dans le quotidien de leur travail : en la cumulant avec leur activité de gestionnaire de centre ou d'unité. Du fait du nombre important de gestionnaires de centres **et d'unités, elles sont hyper sollicitées**. Cette hyper sollicitation est rendue d'autant plus importante que l'outil dysfonctionne et qu'il n'y a pas eu de formations pratiques avant la mise en production de l'outil informatique. Elle les conduit à émettre des réponses répétitives et dans **un contexte d'immédiateté**.

Les sollicitations, du fait de leur nombre et de leur répétition, dans une situation qu'elles savent urgente pour les collègues des unités, représentent pour elles des **injonctions paradoxales**. Elles sont susceptibles de présenter **une forme d'ennui au travail, une simultanéité des tâches, une gestion des imprévus notamment**.

L'assistance des collègues pèse sur certaines PRP, parce que la surcharge de travail a conduit à des formes d'usures physiques et psychiques. Certaines indiquent avoir été arrêtées pour « du burnout » mais sur « des arrêts maladie » ordinaires et non dans le cadre de maladie contractée en service.

L'immédiateté des sollicitations fait peser cette activité d'assistance de plus en plus sur les PRP en raison de l'importance qu'elles accordent à l'aide de leurs collègues.

L'aide aux collègues s'inscrit dans le processus général de la gestion qui se caractérise par une division des tâches entre centres et unités. Auparavant la division des tâches permettait une coordination, sous forme d'ajustement mutuel. Or, la GBCP est un système qui introduit ou renforce la division du travail. Il remet en cause la forme de travail précédente.

Cette situation explique l'enjeu que représente le partage des compétences et des bonnes pratiques. Le système est un processus en flux continu, les erreurs, absences... constituent un blocage de l'ensemble de la chaîne. Qu'elles soient gestionnaires de centre ou d'unité, les PRP s'attèlent à donner aux autres les moyens de faire correctement le travail pour ne pas bloquer l'ensemble du système.

Ainsi, aider les collègues c'est prémunir l'ensemble de l'équipe ou soi-même contre des blocages et des dysfonctionnements. C'est aussi permettre une compréhension, une rapidité de traitement bénéficiant à l'ensemble du groupe des gestionnaires (centre ou unités).

Ainsi, selon leur propos : la fonction de PRP nécessite de s'engager pour la réussite du programme et des collègues, donc de l'INRA.

3.9.4 Une tension sociale

La majorité des PRP a trouvé une réelle valorisation dans cette activité par la reconnaissance de leurs pairs que sont les autres gestionnaires et au sein des SDAR. Cette reconnaissance est une ressource indispensable à cette activité.

En outre, elles ont constitué des collectifs de travail : partage de connaissances, partage d'expériences, partage d'acte de travail, débat sur l'ensemble de l'activité de gestionnaires...

Ces deux éléments sont des éléments de soutien social indispensables à leur protection sociale et psychique.

Pourtant, il ressort des entretiens, une forme de vécu d'une injustice sociale.

La transition manquée

Les PRP ont une place particulière dans l'organisation car elles font le lien entre 2 mondes : celui de la Direction et celui du terrain (centres et unités). En cela, les PRP **constituent un média social entre gestionnaires et Siège (DIFA- DSI) avec pour intermédiaire : l'AMOA.**

Leur engagement a été reconnu institutionnellement par l'attribution de jours de congés et de primes, ce qui n'a pas toujours été bien vécu. Il est aussi reconnu par leurs pairs que sont les collègues gestionnaires dans les unités et par les Directions des SDAR. Cette reconnaissance est particulièrement importante mais elle ne semble pas suffisante.

Une « transition manquée » en raison d'un manque de réciprocité entre PRP et Direction :

Le réseau des PRP agit dans le cadre d'une interaction sociale. Inconsciemment, cette interaction sous-tend une réciprocité avec une attente inconsciente des PRP de la part de la Direction de l'INRA.

Cette interaction passe par une transaction entre PRP et Direction qui est la suivante :

Les PRP, en s'engageant notamment sur le temps personnel, attendaient que la Direction mette à disposition des gestionnaires (y compris eux-mêmes) un outil SI performant, c'est-à-dire, un outil qui fonctionne bien et qui soit facilitateur pour faire leur travail.

Dans la mesure où l'outil livré n'est pas facilitateur mais à l'inverse complexifie le travail, la réciprocité n'existe pas. Elle apparaît comme rompue par la Direction.

Ce manque de réciprocité constitue (sans exagération), au regard de l'engagement social physique et psychique, une forme d'atteinte à la dignité, qui elle-même produit un manque de reconnaissance. Ce manque de reconnaissance n'instaure pas d'échange confirmatif de confiance.

Ainsi, s'expliquent le désengagement des PRP et la verbalisation de leur usure. Il est vraisemblable que cette démonstration puisse être faite pour les gestionnaires de centre et d'unité.

Le réseau : un capital social sous condition

Le réseau des PRP est un capital social, à savoir une ressource pour les collègues et l'institut.

Cette forme de coordination est extrêmement efficace. Elle a permis de préparer et soutenir les directives de GEFI 2.0 et d'agir auprès des gestionnaires. C'est un élément socialement fondamental et positif du projet, parce qu'il a permis que le travail de gestion soit réalisé sur le terrain. Mais ce capital social n'est pas inépuisable.

A l'inverse, il nécessite qu'on prenne soin de ses membres. Il apparaît qu'il faudrait réduire leur charge de travail, réfléchir à une forme d'organisation qui leur permette de ne plus être en hyper sollicitation, et de leur donner les moyens de gérer les interventions dans un contexte d'immédiateté des sollicitations.

Un capital social indéniable mais pas inépuisable.

Il est nécessaire de prendre conscience des conséquences humaines de la responsabilité et de l'activité de PRP : un épuisement qui est susceptible d'aller jusqu'au burnout. La dégradation de leur santé en lien avec leurs conditions de travail est une réalité. Elle relève donc de la responsabilité de l'INRA « qui doit prendre toutes les mesures ... ». Cela nécessite une vigilance de l'INRA en matière de prévention notamment primaire.

La décision d'attribuer la résolution des problèmes de 1^{er} niveau aux PRP, augmente la charge de l'activité, renforce le cumul des tâches, augmente l'intensification du travail, sans modification de l'activité habituelle des gestionnaires, de leur charge.

Elle dégrade les conditions de travail des PRP et représente un risque fort.

Une telle réorganisation nécessite une analyse du *réel du travail*¹⁷ et une recherche d'organisation prenant en compte le contexte, le travail réel et les moyens donnés à l'équipe des gestionnaires concernés.

Cette activité est une condition pour que cette décision puisse être une ressource pour les gestionnaires.

Les PRP ont été soumises à de nombreux facteurs de RPS : une intensité au travail et du temps de travail, une surcharge de travail, de la pression temporelle, des objectifs difficiles à atteindre, des contraintes liées à leur environnement de travail, une inadaptation des moyens, une simultanéité de tâches, un temps de travail entravant la vie sociale et familiale.

Le cumul de ces facteurs explique que, des PRP se soient dit « épuisées », qu'elles aient pour certaines pris des jours de congés ou mises en arrêt maladie.

Il explique aussi que certaines aient décidé de renoncer à cette fonction. Il est impératif que ce souhait soit respecté et mis en œuvre dans tous les centres où cette demande est faite.

Nous alertons sur le fait que ce souhait aurait dû être entendu sans attendre la fin de la durée de 2 ans indiquée dans leur lettre de mission. Cela aurait permis de protéger leur santé ou du moins de moins la dégrader.

Il convient d'indiquer que ce projet a été délétère en terme psychosocial pour tous les niveaux impliqués.

¹⁷ Yves Clot : « **Le réel du travail compris comme ce qui est difficile à réaliser, à faire ou à dire, mais aussi comme épreuve où l'on peut donner sa pleine mesure, ou encore comme plaisir du possible – sur le plan technique comme sur le plan social** ». Clinique du travail et clinique de l'activité, Perspective en clinique du Travail, Nouvelle revue de psychosociologie, ERES, n°1, 2006.

4 La GBCP et GEFI : Un changement du système de gestion qui dégrade le travail vécu par les GU

L'introduction de la GBCP ne constitue pas un simple changement de procédure. Il s'agit de la transformation de l'ensemble du dispositif de gestion en tant que travail : activités (prescrites ou réelle), possibilité d'autonomie, relations sociales, sens du faire, estime de soi et identité des gestionnaires.

4.1 GEFI provoque un conflit de travail pour les gestionnaires d'unité

4.1.1 L'outil est un instrument de la GBCP

Les agents verbalisent des dysfonctionnements techniques de l'outil (dysfonctionnements réels). Mais l'outil traduit des méthodes d'enregistrement des dépenses et des recettes et de suivi et élaboration budgétaire. Il concrétise des normes qui ont été établies pour la plupart par la GBCP.

Le modèle d'organisation induit par la GBCP conduit à adapter la structure à l'outil. Et c'est précisément ce qui est reproché par les agents à l'outil GEFI : « *l'outil devrait être adapté à notre travail [au lieu de cela] c'est nous qui devons, nous adapter à lui* ». Il traduit la forme du One Best Way.

Ainsi, au-delà de l'outil, le dispositif de gestion est source de difficultés pour les gestionnaires ce qu'elles semblent minimiser pour une grande partie, en raison d'un manque de compréhension de leur propre situation de travail.

4.1.2 L'outil : un média révélateur d'exigences différentes

Les gestionnaires dans leur ensemble se plaignent de la trop grande quantité d'informations sur les écrans, dont certains sont inutiles.

La quantité d'information rappelle qu'il s'agit d'un média entre plusieurs activités financières budgétaires et comptables et plusieurs niveaux de l'organisation : les gestionnaires d'unité, de centres, les agents comptables, les ordinateurs et la DIFA

Un outil informatique médiateur est relativement courant, c'est l'intérêt même de ce type **d'instrument. Les plaintes le concernant, en dehors des dysfonctionnements techniques (qui sont à traiter) appellent donc à décentrer le regard pour s'intéresser au travail dans son ensemble afin de comprendre les impacts sur la santé psychosociale.**

4.1.3 Un désaccord sur l'amélioration ancré dans la rationalité de chacun

Si l'outil est susceptible d'avoir répondu aux enjeux de la direction (pour partie), il n'a pas répondu aux enjeux du travail des gestionnaires.

Il existe un désaccord qui dit ces différences de rationalités et induit donc une différence d'objectif d'amélioration.

- Du côté de la Direction, il est demandé de l'amélioration gestionnaire sur le système de maîtrise et une visibilité budgétaire générale et détaillée, avec l'idée sans doute peu réaliste de pouvoir procéder à des contrôles au plus près de la tâche. Il s'agit aussi de trouver des marges de manœuvre pour le Recherche.
- Du côté des gestionnaires, c'est l'amélioration de la visibilité des opérations qui est demandée. Ce qui répond à ce souci d'amélioration de l'outil de travail pour avoir de meilleures conditions de travail afin d'être efficace dans l'équipe de recherche.

Cette amélioration nécessitait une simplification. Or, le système de gestion produit une complexification non seulement des tâches mais aussi des relations sociales.

Des divergences fondées sur l'objet du travail et de son organisation

Les ateliers ne servent qu'à aborder les macros processus, sans mise en relation avec la dimension du travail dans son ensemble, comme par exemple : les gestes de travail qu'ils induisent ou encore sans prise en compte de l'ensemble de l'activité des gestionnaires, des moyens donnés, du sens qu'a le travail, ni des relations...

Dans le projet, Direction et porteurs du projet considèrent que les procédures de gestion et les macroprocessus définissent le travail. Mais le travail est plus large que cela. Il doit se voir comme un acte social adressé à d'autres, un lieu de relation sociale, une forme de développement de soi et de construction identitaire. Il est dans la société française, de par sa centralité, un vecteur de reconnaissance et de reconnaissabilité.

Les acteurs du Siège perçoivent l'existence de divergences mais ils n'ont pas conscience de l'objet de celles-ci, à savoir : le travail, en raison notamment d'objectifs inhérents à leur place dans la structure et à leurs fonctions, mais aussi en raison des représentations (inconscientes) sur le travail des gestionnaires. Le travail a besoin d'être reconnu dans toutes ses dimensions pour être organisé avec pertinence.

4.1.4 L'atteinte à l'autonomie des agents dans le travail

Au sein de l'INRA, du fait des systèmes d'organisation (évoqués ci-dessus), l'autonomie est d'autant plus grande que les agents sont proches de l'activité de recherche.

Un travail autonome remis en cause par les règles et le système de gestion

Avec cette procédure et cet outil, la DIFA tente de formaliser des règles. Ces dernières, tout en étant légitimes en raison de leur dimension légale, viennent mettre en cause des modalités d'organisation des gestionnaires qui s'appuient sur d'autres normes, qui sont, elles, plus informelles.

Mais, c'est dans l'informalité que peuvent se régler, des situations de travail de recherche ou administratives...auxquelles les gestionnaires et les chercheurs sont confrontés (vente de produit, commande sans bon de commande, paiement sur internet sans facturation...).

Le travail réel de gestion nécessite de pouvoir régler des situations en contournant les règles formelles. Cette organisation informelle de travail permet que l'activité de recherche se fasse dans des conditions qui sont favorables aux chercheurs et donc à l'institut.

En introduisant la GBCP et GEFI 2.0, la Direction introduit les formes d'une régulation bureaucratique, alors que les unités fonctionnent sur d'autres formes de travail, selon d'autres règles. **Dans ces conditions, les règles réduisent l'autonomie des gestionnaires.** Cela ne veut pas dire que certaines règles ne sont pas utiles pour elles.

Suivre la règle formelle a pour conséquence de bloquer leur travail de gestion dans l'unité. Cette situation n'est pas perçue par la Direction car la Direction évolue dans un autre monde dont l'activité est justement de suivre et d'instaurer des règles. Cela ne doit pas être traduit comme une mise en opposition des personnes ou des mondes sur l'axe recherche/administration.

Les gestionnaires se trouvent placées dans un conflit organisationnel dans lequel elles n'ont pas leur mot à dire. Cette nouvelle organisation n'a pas été débattue en prenant en compte l'intégralité du travail qui est : la gestion dans plusieurs dimensions. Le débat dans les ateliers n'a pas porté sur cela, mais sur les modes opératoires. Ce manque de débat sur les nouvelles organisations et sur leur travail ne permet pas d'éclairer les transformations induites par le nouveau système au niveau directionnel.

On constate ici que le diagnostic et l'évaluation des impacts ont manqué et manquent encore.

Un contrôle social des agents

La GBCP est un dispositif de gestion qui donne une grande importance au contrôle ; même si le terme n'est pas clairement employé, c'est bien de cela qu'il s'agit. Ce contrôle semble d'abord tourner vers les chiffres et la procédure, mais il est aussi un contrôle humain. Cela se traduit (avec la procédure) comme un contrôle de l'acte de travail qui est ensuite visible notamment sur le contrôle du traitement des factures par exemple.

Le contrôle induit que les gestionnaires de centre deviennent les contrôleuses effectives du travail des gestionnaires d'unités, **avec le risque de tension et de conflit entre elles.** Ce travail place les gestionnaires de centre dans une contradiction (notamment de valeur mais aussi sociale) notamment si elles sont PRP (mais pas seulement). Une gestionnaire de centre peut-elle soutenir les collègues et en même temps bloquer leur travail ? Cette transformation du travail représente un risque réel pour la qualité des relations sociales. Celles-ci, si elles sont de bonne qualité, sont des ressources pour les individus et les collectifs de travail.

Une disciplinarisation des gestionnaires

Le dispositif de gestion met en place une surveillance par l'enregistrement des actes et leur contrôle est visible, par exemple avec le changement concernant la facturation - rapprochement des pièces - Le sens de certains actes est contraire à l'environnement de travail des gestionnaires d'unité : l'autonomie et la solidarité.

Or, sans en avoir l'air, dans l'optique « d'uniformiser les pratiques » (sans que l'on sache bien qui est concerné), ce système correspond de manière tout à fait inconsciente à **une disciplinarisation des agents.** Laquelle est invisible du fait de son manque de verbalisation et de l'inconscience de ce système et de ce qu'il produit socialement.

L'invisibilité de cette disciplinarisation est particulièrement dangereuse. Elle explique pour partie la perte de repère que les agents verbalisent comme « une impression », leur « vécu » qu'ils ont conscience de ne pouvoir objectiver.

Cette disciplinarisation oblige les gestionnaires à respecter des règles qui sont bloquantes pour leur travail. Par ailleurs, elle les place dans une situation de doute vis-à-vis de leur capacité à comprendre ce qui est demandé et constitue ainsi une remise en cause individuelle de leur intelligence de travail. Elle contribue à une perte d'estime de soi et porte atteinte à leur identité (pas seulement professionnelle).

Cette disciplinarisation s'oppose au besoin d'autonomie des gestionnaires dans leur travail, leur permettant de répondre au caractère d'immédiateté et de rapidité des demandes qui leur sont faites.

Le désaccord exprimé collectivement par les agents et/ou par les représentants syndicaux et du personnel peut être considéré comme une recherche de s'opposer à celle-ci et non comme une mise en cause des personnes mettant en œuvre le système.

4.1.5 GEFI met en exergue un clivage dans l'organisation de travail

Une activité adressée aux chercheurs : un clivage réel

Le travail n'est pas un acte neutre, il est un acte qui se réalise dans des conditions non seulement structurelles et normées, mais également sociales. Il est toujours adressé à un individu (individuellement ou collectivement). Il est constaté ici que le travail des gestionnaires n'est pas adressé à la DIFA mais aux chercheurs, c'est cette orientation qui donne le sens du travail et qui construit l'identité professionnelle des gestionnaires. Cette orientation du travail réelle constitue une rupture totalement incomprise au niveau directionnel.

L'AMOA et la DIFA cherchent à réduire le clivage existant par des déplacements et donnent à voir une volonté de « communication » itérative. Mais, pour dépasser ce clivage, il conviendrait de comprendre l'existence de la différence de « métiers » et de l'accepter et non de tenter de faire adhérer l'autre monde social à son point de vue.

La différence de contexte n'est pas en soi un blocage. Ce qui pose problème, c'est la volonté de façonner les autres individus, exerçant d'autres activités, dans un autre contexte, à leur image à eux (image de l'organisation et de leur monde social). C'est un enjeu fondamental pour l'Institut.

La représentation peu valorisante des gestionnaires.

L'expression d'une « modernisation » peut induire que le système précédent était désuet et dépassé. Mais par métonymie (manière totalement inconsciente), il existe une assimilation de la modernisation à la fonction. A travers la fonction ce qui n'est pas moderne, ce n'est ni le métier, ni le processus mais ce sont les agents.

L'analyse des entretiens montre qu'il existe une représentation peu valorisante construite sur la féminisation de cette fonction, l'idée d'une appartenance à une classe d'âge plus élevée et des fonctions d'anciennes « *secrétaires* » nécessitant moins de qualification.

Il existe des stéréotypes (par définition inconscients) qui appellent à une vigilance dans le cadre des obligations en matière d'égalité femme-homme, afin de ne pas produire de discrimination notamment indirecte à partir de critères d'âge et de sexe. Ce type de préjugés peuvent avoir des conséquences d'un point de vue social et psychique. Il existe ici un axe concret de travail d'une politique d'égalité.

Certes les gestionnaires se situent dans un autre monde, dont les réalités sont différentes de ce que se représente la Direction, du fait de la diversité de leur travail et du contexte dans lequel il est réalisé. En effet, leur travail ne se limite pas à passer des commandes, traiter des recettes, entrer des chiffres dans un logiciel... Cette représentation relève d'une **identité virtuelle**. Elle pourrait être rectifiée par une étude sociologique sur le **métier de gestionnaires, laquelle permettrait de développer des axes de politique RH.**

4.1.6 Le réel du travail des gestionnaires d'unité

L'activité réelle des gestionnaires d'unité

Dans une unité de recherche, la gestionnaire (qu'elle soit seule ou en équipe) est au cœur du système du fonctionnement. Elles sont considérées comme « indispensables » par les directeurs d'unités : « *si je perds ma gestionnaire, je rends mon tablier* ».

Le travail des gestionnaires se caractérise par :

- Une grande polyvalence :
 - o Gestion : financières, budgétaire et comptable, RH, organisation/ gestion de déplacements des chercheurs, recrutements...
 - o Organisation d'évènements (colloques, séminaires...)
 - o Coordination avec d'autres unités ou organismes et avec les services de l'INRA, les chercheurs, les centres...
- Une disponibilité physique et mentale pour les différents interlocuteurs.
 - o Externes à l'unité (partenaires, clients, fournisseurs, centres, départements, DIFA, autres organismes de recherche ainsi
 - o Membres de l'unité : DU, chercheurs, collègues
- Une réactivité face aux sollicitations dans un contexte d'immédiateté
- Une capacité prévisionnelle
- Une capacité de communication
- Une capacité d'organisation et de gestions des imprévus
- Une capacité de simultanéité
- Une capacité de travail dans l'urgence
- Une capacité à prendre certaines décisions
- Une capacité d'écoute et de réinterprétation des demandes
- Des connaissances multiples sur le local et le national
- Une inventivité/ créativité pour répondre aux demandes

Ce sont les gestionnaires qui sollicitent ou répondent aux multiples acteurs qui sont en lien avec le centre. Ce sont à elles que les membres de l'équipe s'adressent pour trouver une solution aux problèmes du quotidien.

Les gestionnaires construisent des relations directes à long terme qui leur permettent de contourner les éventuels blocages administratifs, relationnels, communicationnels...qui font d'elles non seulement : une interlocutrice privilégiée individuelle mais aussi un intermédiaire entre ces acteurs.

Ainsi le travail de gestionnaire n'est pas un simple travail d'exécution de la gestion financière. **Dans l'espace social qu'est l'unité : une gestionnaire est avant tout une régulatrice sociale.**

L'espace social dont il est question est celui de la recherche. C'est à ce monde-là qu'elles appartiennent et non à celui de la gestion. D'ailleurs, cette appartenance est vérifiée par la reconnaissance de leurs collègues.

Un projet de mutualisation, notamment dans des formes organisationnelles centralisées, est susceptible de transformer la situation de travail : repères, sens, relations et utilité sociale. Il affecterait profondément les gestionnaires et l'organisation de l'INRA.

L'identité professionnelle des gestionnaires d'unités

C'est sur ce champ du social qu'est construite leur *identité réelle* professionnelle. **Cette identité se construit sur l'expérience relationnelle et sociale.**

Les dysfonctionnements de GEFI sont venus remettre en cause cette identité. En effet, dès la mise en production de l'outil, elles ont été confrontées à des blocages. Ces derniers, ont eu un impact d'autant plus négatif qu'une partie de leur activité de gestion était à l'arrêt depuis plusieurs semaines, créant ainsi une accumulation du travail et un retard dès le début d'année. Cette situation postulait l'existence à venir de conditions de travail d'urgence et d'une surcharge d'activité que les dysfonctionnements ont amplifié.

Dans l'unité où la gestionnaire fait en sorte que tout fonctionne, les dysfonctionnements de l'outil ont créé une dérégulation en termes de fonctionnement technique et concret : ne pas pouvoir commander une pipette, ne pas pouvoir envoyer un plat parce que le fournisseur refuse de travailler avec l'INRA...

A la place qui est la leur, mais qui n'est pas toujours bien définie, les gestionnaires ont à cœur de faire que les chercheurs réalisent leurs recherches dans des conditions optimales. Et pour cela, elles s'engagent non seulement socialement mais également psychiquement. Elles mettent d'elles-mêmes (de leur personne) pour que tout se passe bien. Ainsi, les gestionnaires **ont une identité réelle qui est celle de l'assistance administrative à la recherche.**

Cette identité se définit par un processus relationnel d'investissement qui s'établit sur des relations durables. Dit autrement, ce sont des agents engagés dans l'espace social et qui par la régulation qu'elles font en sont des éléments indispensables.

Leur identité est incorporée par les individus eux-mêmes (du fait de la reconnaissance de leur travail), et si elle ne peut s'analyser en dehors des trajectoires sociales individuelles, on constate que cette identité n'est pas individualisable : toutes les gestionnaires sont concernées, c'est ce qui donne à cette identité un caractère professionnel.

Ainsi, pour ceux qui pourraient en douter : la compétence des gestionnaires existe. Mais parce que la majeure partie de leur travail n'est pas accessible au monde directionnel, elles ne sont pas reconnues pour ce qu'elles font : assister administrativement les équipes de recherche des unités et les DU.

La GBCP et sa mise en application par GEFI déconstruit l'identité pour en faire non pas des spécialistes mais des exécutantes, ce qu'elles n'étaient pas auparavant.

En outre, l'identité réelle se confronte à l'identité virtuelle de la Direction.

Ce processus, par un changement social, porte atteinte à l'estime de soi et représente un risque réel d'une atteinte psychique.

Dérégulation sociale et perte d'estime de soi

Ce système induit une dérégulation sociale.

Nous déterminons l'existence de conflits sociaux verbalisés comme des « tensions » parce que le mot conflit serait trop fort. Ces conflits ont existé dans des équipes en raison de reproches des collègues eux-mêmes mis en difficulté dans leur travail. Même si les directeurs d'unités et l'institut ont cherché à expliciter la situation, cela n'a pas empêché que les gestionnaires d'unité se sentent responsables. Et ce, jusqu'à ce qu'elles soient en capacité de se mettre en retrait de la situation, physiquement ou mentalement.

L'incapacité qui est faite aux gestionnaires de remplir leur fonction d'assistance administrative à la recherche est venue les percuter socialement et psychiquement par les faits suivants : ne pas pouvoir passer une commande, ne pas pouvoir donner d'informations budgétaires... **Cette situation à laquelle elles se sont personnellement**

identifiées (par le même processus que pour les porteurs de projet), les a conduit à se vivre elles-mêmes comme élément de blocage. Cela a constitué une contradiction totale de ce qui les définit socialement.

La situation qui s'est imposée a eu pour conséquence leur propre remise en cause individuelle. Elles ont été envahies psychiquement par l'idée qu'elles n'étaient pas capables de faire fonctionner l'outil et donc qu'elles ne savaient pas (plus) faire leur travail. **L'atteinte à l'estime de soi a sans doute été d'autant plus importante que cela a été vécu et supporté individuellement.**

Perte d'utilité et manque de confiance

Face à cette incapacité de faire son travail, quelle pouvait être leur utilité ? A quoi servaient-elles ? Sinon à empêcher les collègues de travailler. Cette situation « paradoxante¹⁸ » a remis en cause leur identité professionnelle. Ce qui a été d'autant plus fort que la situation s'est éternisée.

Cette perte d'identité a été amplifiée par ce qui peut être considéré comme une « dépossession » d'une partie de leur travail. En effet, le passage de la facturation (et du rapprochement des pièces au centre) est vécu, d'après ce qu'en disent certaines, comme une remise en cause de leur capacité de faire. Cela produit un manque de confiance. Cette question de la confiance est d'autant plus prégnante que la Direction a tardé à reconnaître les dysfonctionnements réels de l'outil.

Le manque de confiance existe aujourd'hui réellement de la part des gestionnaires. La mise à disposition d'un système et d'un outil non adapté qui a dégradé ce qu'elles sont professionnellement, les a placées dans l'impossibilité de faire ce qu'elles avaient à faire. Elles le vivent comme un « remake de 2006 ».

Du manque de reconnaissance institutionnel et du soutien de proximité

GEFI est révélateur selon les propos des gestionnaires d'une mise en cause de leur capacité à faire le travail. **Cela constitue un manque de reconnaissance indéniable de leur travail mais aussi et peut être surtout de leur engagement dans le travail.**

Cet engagement est vérifié par leur refus de s'arrêter longuement sauf à ne plus pouvoir tenir. Cet engagement est réalisé par un investissement relationnel qui produit une identification et une reconnaissance de l'équipe de proximité : les membres de l'unité avec lesquelles elles travaillent. Ce groupe d'appartenance et l'espace identitaire que constitue l'unité leur ont permis de tenir face aux difficultés. Cette situation montre que le collectif de travail constitue une ressource pour les gestionnaires d'unités.

La prise d'une conscience collective des dysfonctionnements qui s'est faite plus tardivement, notamment dans le cadre du réseau de gestionnaires d'unité a permis pour certaines de prendre de la distance, mais les gestionnaires dans leur ensemble sont aujourd'hui encore affectées.

¹⁸ Vocabulaire emprunté à Vincent de Gaulejac.

5 Les Risques psychosociaux par catégories d'acteurs intervenus dans l'élaboration de GEFI

5.1 Les conséquences pour les porteurs du projet

La contrainte temporelle qu'a représenté le délai de mise en production du système informatique, ne s'est pas inscrite dans une évaluation permettant de définir les moyens nécessaires à sa réalisation, dans de bonnes conditions pour les porteurs de projet.

Les moyens humains n'ont pas été définis en fonction de la charge de travail qu'impliquait le travail.

La construction du projet en interne reposant sur des acteurs ayant déjà une forte charge d'activité, notamment du fait de responsabilités, a provoqué un cumul entre travail habituel et travail du projet.

Cette situation a entraîné une augmentation exponentielle de la charge de travail. De manière générale les acteurs du projet ont été confrontés à une intensité du travail et du temps de travail : surcharge, pression temporelle, interruptions perturbatrices, défaut de préparation, contraintes relatives à leur environnement de travail (dans le projet et dans le travail quotidien) ou horaires tardifs. Ce temps de travail à impacter négativement la santé en envahissant la vie sociale et familiale.

Le travail a également conduit à des tensions avec les équipes et parfois entre membres du projet.

Les manques de décision de la Direction ont entraîné un manque de reconnaissance du travail dans la participation à l'élaboration de décision et une réduction des possibilités d'anticipation pour les responsables quels que soient leurs niveaux. En outre, le manque de décisions a conduit à un manque de maîtrise du travail et des résultats et un manque de sécurité.

Les dysfonctionnements de l'outil ont été source de déception mais plus encore d'incompréhension. Ils ont provoqué une remise en cause de leur investissement, parfois au point de souhaiter renoncer à leur implication. Cette demande n'a pas été entendue, ou elle l'a été tardivement. Ce manque d'écoute à aggraver la situation et participé à une usure psychique avec risque de *burnout*

Il est indispensable de prendre conscience que les membres du groupe projet (du programme) ont été fortement impactés psychiquement. Le fait d'avoir des responsabilités notamment hiérarchiques ne doit pas faire perdre de vue l'existence des risques psychosociaux.

Cette population, que l'on peut qualifier de « silencieuse », ne s'est pas plainte parce que « *cela ne se fait pas quand on a des responsabilités* ». Mais aussi parce qu'ils étaient dans une dynamique, portant les PRP, qu'ils ne « *pouvaient pas laisser tomber* ».

Nous attirons l'attention sur le fait que les mises en cause relatives aux dysfonctionnements de GEFI ont été reçus à titre personnel. Ce ressenti est à prendre au sérieux, car quelque soit le résultat, il a existé un très fort engagement dans l'élaboration du projet. Ces critiques qui n'ont pourtant pas porté sur des personnes, ont produit une forme d'injustice institutionnelle, ou ressentie comme telle. Laquelle est un facteur de RPS important.

Il est essentiel d'indiquer que la situation de travail dégradée a touché tous les agents impliqués au niveau managérial.

La durée pendant laquelle les agents ont été placés dans cette situation a augmenté l'atteinte à leur santé.

L'injustice a été amplifiée par le manque d'alerte sur leur propre situation. Alerte qui ne pouvait pas être faite, car les responsables n'ont pas sollicité le service de médecine préventive. Certains ont dit d'ailleurs qu'ils ignoraient qu'il leur était possible de le faire au moment du projet. C'est par le biais de l'expertise que cette information leur a été communiquée.

L'impact de GEFI sur l'équipe managériale de la DIFA-ACP impliquée dans le projet

Le manque de marge de manœuvre pour l'équipe managériale, qui se traduit par un manque de possibilité d'action, est à souligner en raison de leur niveau de responsabilité dans l'organisation traditionnelle (notamment leur appartenance au « Siège »).

Force est de constater qu'il existe une contradiction entre le niveau de responsabilité (de ses responsables) et l'impossibilité d'intervenir au niveau décisionnel. Et ce, sur un projet dont il faut rappeler l'importance pour l'avenir du travail et des résultats financiers et comptables engageant la DIFA-ACP et ainsi leur responsabilité légale.

En outre, bien que ne pouvant assumer de responsabilités décisionnelles normales, les responsables ont pu se sentir mis en cause (sans pour autant être stigmatisés), parce que considérés comme responsables de la situation alors qu'ils ne pouvaient peser qu'insuffisamment sur les décisions.

La dépossession de leur activité décisionnelle est susceptible de constituer une remise en cause de leur travail, de leur responsabilité et de leur engagement.

Les différentes contraintes : baisse d'effectifs, turnover, intégration de nouveaux arrivants, surcharge de travail, manque de temps, manque de visibilité, manque de prise en compte du métier **ont réduit l'autonomie de ces responsables.**

Leur responsabilité managériale et leur implication sur le projet peut être vue comme la participation à un système dégradant les conditions de travail alors que leur objectif était l'inverse. Cela les place dans un paradoxe difficile à tenir du fait de la culture de l'INRA, qui porte en elle une dimension de solidarité et de service public, dans laquelle ils se reconnaissent. **Ils ont été confrontés à un conflit de valeur qui est susceptible d'avoir une incidence dans le temps.**

Cette participation, malgré eux, à un élément dégradant les conditions de travail de leurs collègues est un élément fort à souligner en termes de facteur de RPS. Le malaise relatif à cette participation a pour conséquence une remise en cause de valeurs fondamentales : participer à l'évolution de la recherche et développer des relations de soutiens voire de solidarité.

En outre cela représente une injonction paradoxale avec les objectifs stratégiques portés de l'Etablissement en matière de RH.

Les exigences de la fonction managériale les ont conduits **à une maîtrise de leur propre vécu**, et même à une mise sous silence de ce dernier, qui s'est traduit par un vécu d'injustice institutionnelle et procédurale et probablement par un sentiment d'isolement collectif.

Il faut ajouter que les dénonciations des dysfonctionnements, tout en étant normales, ont pu produire par leur forme, une augmentation du malaise parce qu'ils ont été ressenti comme une mise en cause de leur professionnalisme.

Les responsables impliqués dans le projet ont été placés dans une situation « paradoxante ». Ils ont été persuadés et ont tenté de convaincre de l'amélioration que représentaient le projet GEFI. Plus encore, ils ont participé par leur acte de travail à la

conception de cet outil. Or, ils ont conscience que le projet n'a pas constitué une amélioration. Mais à l'inverse, il a pu confronter les gestionnaires leurs collègues proches ou eux-mêmes à des difficultés dans le travail. Cette situation peut être considérée comme particulièrement néfaste psychologiquement. Cette situation peut porter atteinte à l'image et l'estime de soi.

Le fait de s'être particulièrement engagé dans le projet pour un résultat, décrit par l'un d'eux comme « médiocre » au moment de la mise en production, a conduit à des interrogations individuelles sur l'utilité de ce travail. Celles-ci peuvent tendre à remettre en cause l'utilité sociale et être au fondement de questionnement sur les compétences et capacités individuelles et sur l'identité professionnelle de chacun.

Bien que tous soient très attachés à l'Établissement, et trouvent un sens dans leur travail dans le secteur de la recherche, la question de leur avenir au sein de l'établissement s'est posée. En effet, l'inutilité du travail et l'investissement au-delà d'un temps acceptable¹⁹ pour un résultat de travail qui ne répond pas à pas à leurs critères de qualité peut engendrer une remise en question individuelle.

Le choix de rester dans l'établissement est inhérent à l'amélioration de l'outil, la baisse de la charge de travail ainsi que la reconnaissance de la situation dans laquelle ils ont été placés. Ils semblent avoir retrouvé une place de management assumant leurs responsabilités.

Un sentiment de non aboutissement du travail réalisé

Le prolongement des dysfonctionnements et le non aboutissement de l'outil conduisent à une usure psychique au niveau du Siège, parce que le travail est en partie bloquée. Fin 2017, le travail a dû être réalisé sans l'outil, ce qui a induit une charge de travail supplémentaire, mais a aussi introduit une question de sens de l'ensemble du projet...

Il existe des craintes réelles sur la clôture de l'année 2018 : vont-ils être confrontés aux mêmes conditions difficiles ou l'outil va-t-il leur permettre de faire leur travail correctement ?

D'un côté il y a le souhaite d'une augmentation de la performance collective et de l'autre un travail réel qui s'est dégradé ou au moins qui ne bénéficie pas des améliorations attendues. Il existe un paradoxe réel entre l'objectif et l'engagement dans le projet : pour une amélioration de l'outil, un travail plus efficace et un résultat de meilleure qualité (en tant que réponses aux obligations légales). L'engagement des membres de la direction n'a pas bénéficié aux équipes : une charge de travail par glissement, un aboutissement du projet qui ne donne pas un outil facilitateur, ce qui remet d'autant plus en cause l'utilité de leur travail. Ce sentiment renvoie à un manque d'utilité sociale.

Cette situation peut expliquer le ressenti d'usure et des questionnements sur l'avenir au sein de l'INRA. Ces professionnels s'y sentent pourtant bien et le travail au sein de l'établissement à un sens réel.

La temporalité du projet et des dysfonctionnements a créé ce que les acteurs ont décrit comme une « usure », sous-entendu mentale.

L'ensemble des contraintes constitue des facteurs forts de risques psychosociaux.

L'existence de ressources

¹⁹ Le temps acceptable n'est pas le temps légal, il peut être dépassé par des exigences ponctuelles mais dans une durée limitée et à condition que le résultat soit suffisamment positif.

Des améliorations intervenues à plusieurs niveaux :

- Relations avec les PRP
- Meilleur accès à l'information
- Direction du projet et possibilité d'action décisionnelle
- Place de la MOA
- Amélioration de l'outil
- Baisse de la charge de travail
- Baisse ou disparition de l'envahissement du travail dans la sphère privée

Elles n'effacent pas les difficultés mais permettent d'avoir une vision plus optimiste sur ce projet.

Le collectif de Direction

La principale ressource des responsables a été le collectif de la Direction. Il existe en son sein un partage des difficultés ainsi qu'une expression qui permet une analyse collective de la situation. Ce collectif est une source de soutien essentielle. D'après l'analyse des entretiens, il repose sur un travail commun : réflexions ou recherche des solutions. Ce collectif a permis de tenir ensemble. Il nous semble, qu'il existe une solidarité entre les membres. Le collectif a constitué un élément de protection mais aussi de développement de l'activité qui est à souligné. Il doit être soutenu et son travail reconnu.

Ce collectif, sera (et est déjà) à nouveau impliqué dans de nouveaux projets : fusion IRSTEA et évolution du SI de gestion. Il est indispensable pour réduire les conséquences de la situation actuelle et permettre que le travail soit un facteur de santé, que ces projets soient réalisés avec les moyens nécessaires à ce niveau : temps, postes, place pertinente - notamment au niveau décisionnel pour l'évolution du SI. Il est également important que la Direction de l'INRA ne leur fasse pas porter une responsabilité qui n'est pas de leur niveau organisationnel.

Dans les centres

Les changements inhérents à GEFI ont impacté le travail d'appui et la santé psychique des agents.

Au niveau managérial

Les membres de l'encadrement des DSA ont vu leur marge de manœuvre officielle réduite, tout en devant fortement s'impliquer. Les responsables ont été placés dans une situation de seule exécution contraire à la place qui est habituellement la leur dans le système organisationnel. En conséquence, ils ont subi, au même titre que les gestionnaires d'unité les directives (que constitue la procédure) émanant du Siège avec un enjeu fort de faire que ça marche à leur niveau et au niveau des unités qu'ils accompagnent au quotidien sur un ensemble de sujets.

Si cette situation est moins visible que celle des gestionnaires, elle n'en demeure pas moins à prendre en compte et explique l'existence d'un épuisement, d'une perte de repères pour l'ensemble des acteurs de ce niveau.

Le projet a désorganisé les processus habituels d'appui et déstabilisé certaines équipes : accumulation et/ou report de la charge de travail sur les collègues qui sont des injonctions « paradoxales », ce qui a produit une augmentation de la charge mentale pour ces agents.

Pour certains, le manque d'information (malgré l'enjeu de réussite) a occasionné des incertitudes se traduisant par une difficulté à soutenir son équipe. Cette situation a généré des formes de stress, un envahissement psychique se traduisant par exemple par des troubles du sommeil et une grande sensibilité émotionnelle.

Les responsables ont aujourd'hui le souhait de passer à autre chose et de voir le travail habituel retrouver une place centrale.

5.2 L'impact de GEFI sur les gestionnaires de centres

Pour les gestionnaires de centre, l'évolution du processus provoque des évolutions organisationnelles qui peuvent être des contraintes ou des ressources psychiques.

Les élargissements de l'expérimentation du service facturier s'est traduit par la création de ce service pour les centres qui n'en avaient pas. Cela se traduit dans l'activité par un contrôle renforcé du respect de la procédure et une forme de blocage dans le traitement - même si ce n'est pas ainsi qu'est mis en avant leur activité actuelle-. Cette évolution de l'activité est susceptible de modifier le sens du travail : transformation du travail d'appui en travail de contrôle avec mise en cause les valeurs professionnelles des gestionnaires basés sur des formes de solidarités et de partages (de la connaissance) qui permettaient l'existence d'une entraide.

Le nombre de gestionnaires ayant participé aux entretiens rend difficile une généralisation de notre propos. Ceux qui se sont exprimés ont indiqué avoir connu des angoisses, incertitudes, des troubles de sommeil, une activité hors des heures de travail. Ces troubles sont révélateurs d'une charge mentale dont l'impact a été négatif sur la santé psychique des gestionnaires.

La représentation de la Direction, qui les voit comme leur relais et le manque de diagnostic de l'organisation et du travail réel, n'a pas permis de prendre conscience de l'importance des évolutions d'organisation du travail à ce niveau.

Une évolution du travail qui semble être une ressource et limite l'atteinte à la santé psychique pour une minorité

Les agents doivent répondre à la DIFA pour ce qui concerne les remontées de l'information budgétaire, laquelle est un élément stratégique essentiel de construction annuelle et désormais pluriannuelle du budget.

L'organisation bureaucratique est aujourd'hui en train d'être renforcée par le système de la GBCP et les directives émanant de la DIFA, par le développement de l'activité de contrôle mais aussi par le développement d'un système d'information à visée stratégique.

L'évolution du contrôle renforce la fonction d'autorité (émanant du Siège), au détriment parfois de la posture d'appui. Certains gestionnaires ne se voient plus seulement comme un « appui » à la recherche. Ils se sentent investis d'une responsabilité administrative. Ces changements leur permettent d'être reconnus dans des fonctions moins dépendantes des gestionnaires. Le processus est inversé. La transformation constitue un facteur de « reconnaissabilité ». Il est facteur de construction identitaire, et donc de reconnaissance pour les agents concernés. **Mais, cette posture les éloigne des gestionnaires d'unités, elle est susceptible de provoquer une remise en cause du sens du travail.**

Ces propos sont cependant à relativiser car pour la majorité des gestionnaires de centre : la fonction d'appui et de soutien fait sens plus que tout autre. Le changement, consiste pour elle un risque de mise en cause d'une coordination avec leurs collègues des unités.

Il convient de prendre conscience que la gestionnaire, tout en ayant pour principale forme de coordination l'ajustement mutuel dans l'unité, fonctionne également sur ce modèle pour sa relation aux gestionnaires de centres (et aux PRP). Or, la procédure de la GBCP, telle qu'elle existe désormais, remet en cause ce type d'organisation de travail.

Les valeurs et la coordination des gestionnaires constituent et reposent sur la mise en commun du travail et de la pensée du travail notamment en cas de difficultés à surmonter. Ainsi, le collectif du centre mais aussi de gestionnaires constitue une ressource indéniable et à préserver. Les changements de procédure et d'organisation sont susceptibles de porter atteinte aux collectifs. Les futures évolutions doivent prendre en compte et préserver ces collectifs.

Tous les agents travaillent dans le même établissement, mais pas dans le même environnement. L'environnement est fonction de la situation dans l'organisation structurelle mais pas pour des raisons uniquement structurelles : pour des raisons de prépondérance de l'activité. Au Siège on construit des stratégies et des procédures, dans les unités on cherche et on s'en donne les moyens financiers. A l'intersection des deux le centre fait le lien autant que faire se peut : entre bureaucratie et projet, mais son activité (et plus encore avec GEFI pour l'aspect comptable et financier) est désormais plus orientée vers la bureaucratie. Le centre est un régulateur social dans le travail. Cette fonction doit être préservée pour prévenir les RPS.

5.3 L'impact de GEFI sur les PRP²⁰

L'activité de PRP ne remplace pas leur travail de gestionnaire, elle s'y ajoute. Elle crée un cumul d'activité qui augmente leur charge de travail et induit une intensification de celui-ci. Mais au-delà de la charge de travail, il existe d'autres risques.

Un engagement qui dépasse le temps de travail normal

Dans l'impossibilité de le faire au bureau, la majorité des PRP indiquent avoir travaillé chez elles, sur leur temps personnel « le soir », « le week-end », « la nuit ». Ce supplément de temps n'a pas été comptabilisé dans le temps de travail officiel. S'il a été vu il n'a pas pour autant été reconnu, les 3 jours accordés étant loin de la réalité des heures effectuées.

Ce temps de travail n'a pas été sollicité par la Direction. Il n'y en avait pas besoin. Ces agents ont à cœur de permettre à leurs collègues de pouvoir réaliser un travail dans des conditions correctes et pour cela de donner de bons supports de formation et de bonnes informations à leurs collègues. Pour elles, il s'agit d'assumer les responsabilités qui leur ont été confiées et qu'elles prennent très au sérieux.

Des injonctions paradoxales

Les PRP se définissent avant tout comme des gestionnaires. Mais elles ont conscience de leur utilité pour les autres en tant que soutien. **Les sollicitations**, en raison de leur nombre et de leur répétition, et de la situation d'urgence dans lesquelles se trouvent souvent leurs collègues des unités, **représentent pour elles des injonctions paradoxales**. Elles sont confrontées au dilemme suivant : doivent-elles faire d'abord leur travail ? Ce qu'elles font lors de leur mise en production le 15 février ; « j'ai privilégié mon activité ». Ou doivent-elles répondre aux sollicitations de leurs collègues qui ont besoin d'elles ?

²⁰ Nous avons intégré les impacts sur les gestionnaires de centre, car les gestionnaires de centre ont participé principalement au diagnostic au sein des groupes de PRP. Ainsi, les impacts présentés ici ne sont pas exhaustifs.

Les sollicitations répétées constituent également, pour certaines des formes d'empêchement d'agir dans leur propre travail auquel elles ne souhaitent absolument pas renoncer.

L'usure des PRP risque de burnout

L'assistance des collègues pèse sur certaines PRP parce que la surcharge de travail à conduit à des formes d'usure physiques et psychiques.

Laissant le travail s'introduire dans la sphère privée et renonçant à la ressource que la vie hors travail peut constituer, se constitue pour certaines sans qu'elles en aient conscience, une forme de déséquilibre. Le travail est alors devenu un élément qui a affecté la santé de ces PRP. Il peut l'être au point où certaines d'entre elles renoncent à cette responsabilité, demandent à changer de postes, de fonctions ou de lieux de travail.

La situation psychique n'est pas la même pour toutes. Il apparaît que selon la manière dont le centre à gérer leur situation, il a représenté un soutien et a permis au PRP d'être dans une forme de travail dynamique et positive (pour elles et pour le SBFC). A l'inverse, si le centre a été trop directif et connaît des tensions liées au management, il a pu être un lieu de dégradation supplémentaire de la santé des PRP. Dans cette situation le risque est que ce réseau local, connaissant des tensions entre PRP épuisées qui ne sont plus en situation d'aider les collègues et leur hiérarchie ou entre PRP et les gestionnaires qui continuent à les solliciter. Cette situation est d'autant plus à prendre au sérieux que désormais les PRP sont chargées de réaliser l'assistance de 1^{er} niveau qui augmente leur surcharge de travail déjà présente.

Les PRP se sentent culpabilisée par des comparaisons avec d'autres centre. En termes de prévention de la santé, il est impératif de respecter le choix de ces agents.

Nous alerterons sur ce type de situation.

Il est impératif que l'INRA, et plus particulièrement une Direction de centre, accepte la décision des gestionnaires de renoncer aux fonctions de PRP. Toutes interventions de la part du management pour convaincre du contraire a pour conséquences une culpabilisation des agents et constituent des formes de pressions psychiques.

Ces interventions, sont susceptibles de porter atteinte à la dignité ou à la santé des agents, elles pourraient être vécues comme des formes de harcèlement moral.

6 Déterminants organisationnels dans l'analyse des facteurs de risques psychosociaux

6.1 Une combinaison de facteurs structurels concomitants

6.1.1 Effectifs en tension : une réflexion à soutenir sur les ressources

A plusieurs reprises, la politique de recrutement de non-permanents, en CDD souvent de courte durée a été évoquée comme une réponse inadaptée de l'Organisation à l'intensification du travail des titulaires. Ce critère d'emploi est d'autant plus prégnant avec des effectifs administratifs en baisse depuis quelques années.

Plusieurs critères sont à considérer concernant les dotations des ressources pour la gestion en unités et en SDAR.

- Il semble, mais nous n'avons pu obtenir aucun chiffre sur ce point, que les effectifs des gestionnaires titulaires soient en baisse et compensés par des effectifs de non-permanents qui sollicitent fortement les titulaires : il semblerait dans certains cas qu'il y ait autant de CDD que de titulaires, avec des durées variables de contrats de un à six mois...
- Les dotations d'effectifs en gestion n'ont pas suivi l'évolution des effectifs scientifiques, qui auraient fortement augmenté à partir de 2004.
- Pour les projets de recherche notamment européens, les procédures sont de plus en plus complexes et de plus en plus chronophages.

Ces différents paramètres créent un déséquilibre pour la maîtrise de la charge et sont donc un facteur d'intensification du travail. Les ressources des équipes de gestionnaires révèlent une tension entre les volumes à traiter et les effectifs en présence, en nombre et en statuts d'emploi (pour exemple, une équipe composée de 3 titulaires dont un temps partiel à 50 %, et de 2 CDD de courte durée doit gérer un volume de 17 000 factures). Selon la quantité de contrats traités au sein de l'unité, les équipes peuvent être plus ou moins impactées.

De notre point de vue

Aucune équipe n'a pu nous donner des critères d'évaluation des ratios missions/moyens alors que certaines nous disent être « *dans le rouge* ». Ce point est révélateur d'une prise en compte insuffisante de la réalité du travail. Des indicateurs quantitatifs sont produits dans le dialogue de gestion (volumes traités/ graph des évolutions), qui peuvent être mis en discussion lors des évaluations individuelles, mais cela relève d'une démarche managériale a priori informelle. A notre connaissance, ainsi qu'à celle des gestionnaires, il n'existe pas de critères clairs permettant d'évaluer la charge de travail, indépendamment des indicateurs des volumes de titres et de factures traitées faisant l'objet d'un reporting au siège. L'activité proprement dite ne semble pas analysée et définie par des critères clairement posés, ce qui peut engendrer un différentiel dans le ratio effectif/activité d'un centre à l'autre.

Nous relevons ici un fonctionnement des unités sur un modèle artisanal (plus encore qu'une PME qui a été évoqué en entretien : « *On gère une PME* »). Tout se passe comme

si l'unité était une création familiale, définie par la spécificité de ses projets, par la proximité des personnes qui la composent et qui s'identifient à elle, au sein de laquelle chacun œuvre pour tenir l'objectif commun sur ses différents volets : scientifique et budgétaire.

En effet dans une structure artisanale, les décisions se prennent en connexion avec les besoins du terrain, le but à atteindre (la qualité commerciale ou de service) étant prioritaire pour sécuriser la survie financière. Cela se décide dans une relation de proximité pour tenir l'objectif commun, qui caractérise ce modèle : réactivité et réalisme sont donc nécessaires pour tenir un équilibre financier et de qualité de service, ce qui suppose une connexion aux besoins de l'activité. Cette proximité peut venir compenser les effets individuels d'une surcharge de travail : chacun, à sa place, est acteur et entendu pour que l'objectif soit tenu. **Le travail effectué est connu et peut de ce fait être reconnu à sa juste mesure.** Cette connaissance du travail **favorise la reconnaissance concrète et une adaptation des moyens pour tenir l'efficacité.**

Mais l'unité INRA dépend d'une structure et d'une chaîne de décisions bien plus complexes. L'ampleur de l'institut nécessite donc qu'une discussion plus soutenue soit instaurée entre les acteurs décisionnaires et les acteurs de terrain.

Le processus de diminution des effectifs inhérent à l'évolution de la fonction publique comporte un risque de surcharge de travail pour les agents. **Éviter d'atteindre des seuils critiques et délétères pour la santé nécessite donc une politique avertie de mise en œuvre de moyens ad hoc pour soutenir l'activité.** Ces moyens doivent être anticipés et considérés sous tous leurs aspects, outils informatiques, organisation des espaces de bureaux favorisant la proximité dans les activités en interaction soutenue, clarté des procédures, anticipation par des actions de formation adaptées aux besoins...La question des effectifs est fondamentale mais doit être analysée en interaction avec un ensemble de paramètres, tels qu'évoqués ci-dessus, notamment lorsque des processus de réorganisation visant une rationalisation sont mis en œuvre.

Il est important de rappeler que l'évaluation des ressources nécessaires pour tenir les missions ne relève pas d'une seule évaluation quantitative des actes, mais **d'une évaluation précise et qualitative de l'activité, dans sa polyvalence et la diversité de ses tâches et interactions autant que par ses volumes.** La gestion des ressources, en unités notamment, doit prendre en compte les mobiles et les ressorts de l'engagement des gestionnaires, en lien avec leur identité professionnelle, avec ce qui les motive dans le métier. En effet, des craintes existent que le métier de gestionnaire d'unité se transforme par souci de rationalisation en un métier de « *cliqueuse* » selon le terme employé par des gestionnaires, alors que le volet d'assistance aux projets scientifiques s'avère le principal moteur de leur engagement. Nous abordons cet aspect psychosocial au § 7.

6.1.2 Cumul de changements en simultané dans le programme GEFI 2.0

Une articulation de règles et libellés liés soit à la GBCP, soit à une volonté INRA

La période est caractérisée par diverses modifications touchant l'activité, mises en œuvre en parallèle aux directives de la GBCP et aux changements opérés dans le logiciel. On relève notamment :

- **Une centralisation des fournisseurs et des clients** au sein d'une cellule nationale de supervision des tiers située à Bordeaux (CNST). Cette mutualisation des fournisseurs et clients semble aujourd'hui opérationnelle et satisfaisante, hormis le principe d'affichage non alphabétique qui occasionne des pertes de temps.

- **Des changements d'intitulés dans le champ budgétaire** modifient le vocabulaire, changent le sens du mode opératoire, entraînent une perte de maîtrise en déstabilisant les actions réflexes et les habilités acquises, pour exemple :
 - o préfacture → commande
 - o SIB → RPNC
 - o AIB → RPC
 - o Contrat → projet

Nouveaux libellés, pour exemple :

- o AGD, BPP, BPPAR, porteurs de concepts nouveaux (lecture pluriannuelle de plusieurs budgets issus de plusieurs origines).

Ces nouveaux libellés portent des changements de procédures soit GBCP, soit INRA, ce qui implique **des pratiques nouvelles, mais qui ont été mal identifiées à l'origine du projet.**

- o Pour exemple, le contrat change de sens avec la GBCP qui nécessite un nouveau mode opératoire : articuler la justification des dépenses attachées à des numéros de contrats, eux-mêmes rattachés à un numéro de projet (national) : le n° de contrat ne recouvre pas la même signification qu'avant la GBCP. Cela est rendu complexe avec l'existence de contrats portant l'ancienne numérotation et qui ne sont pas rattachés à un projet. Ce type de changement a priori clair va complexifier l'activité lorsque les gestionnaires passeront d'une vision par contrat isolé à une vision projet. Les difficultés semblent contournées dans certains cas par le système D, mais cette création de règles localisées va à contresens de la volonté d'homogénéiser les pratiques.

Ce changement de libellés a un impact important pour le métier, et doit être géré dans l'outil :

- o Le projet n'était pas bloquant auparavant, est devenu bloquant aujourd'hui.
- o Le contrat était bloquant auparavant, n'est pas bloquant aujourd'hui.

On nous précise que ces termes voisins sujets à confusion ont été remontés par les PRP auprès des interlocuteurs du projet, mais n'ont pas été pris en compte car il fallait s'adapter aux contraintes imposées. Mais par qui ? Par les concepteurs/développeurs de l'outil ? Par la DIFA ? Par la MOA ? Ou plus globalement par la GBCP via les comités de pilotage ?

- **Les nouvelles modalités de gestion semblent avoir été insuffisamment explicitées** alors qu'elles nécessitent un nouvel apprentissage. Dans cette période de transition, cela se traduit par une activité de mémorisation et de vérification systématique qui augmente la charge cognitive (nous avons pu observer cette perte de fluidité dans les actions de recherche d'un chemin par un agent, liée notamment à un changement d'intitulé). Ce point évoqué à plusieurs reprises n'est donc pas anecdotique.
- **Une codification différente** (exemple pour les dépenses : AC XXX au lieu de CXX). Ce changement de codification induit une tâche supplémentaire : nécessité de toujours vérifier, d'ouvrir les colonnes et cela sur toute la largeur de l'écran.
- **Une modification des références N.A.C.R.E.S.** (nomenclature produits) qui crée une certaine opacité. Plusieurs critères de recherche existent, par le numéro de fournisseur, par le numéro de SIREN, parfois par le nom, mais certains fournisseurs sont inactifs car non sollicités pour des commandes depuis un certain temps, ce qui

implique de réactiver le fournisseur par une demande de création avec renvoi des documents (RIB, SIREN justifié...).

La modification du progiciel : de 9.0 à 9.2

La version 2.0 modifie des fonctionnalités de l'outil. Ce qui était annoncé comme une version nouvelle du même outil nécessite en réalité une adaptation à différents paramètres de navigation et de lecture. La volonté sous-jacente qui a guidé la conception de GEFI 2.0 est caractérisée par un retour aux standards de PeopleSoft, avec suppression des spécifiques qui avaient été développés dans l'ancienne version dans le but d'adapter le logiciel aux besoins de l'activité. (cf. Ergonomie du progiciel version 9.2 et évaluation à partir d'observations, cf. § 6, 6.1 à 6.6).

De notre point de vue

La procédure de gestion est considérée plus lourde, les traitements sont plus longs avec la réorganisation de l'activité et la coordination nouvelle entre le SBFC et les unités.

Les changements de procédures imposés par les contraintes externes (GBCP) se cumulent avec des changements relevant de décisions internes à l'INRA. Ces modifications peuvent paraître peu significatives pour les organisateurs du travail au regard des enjeux politiques de réponse aux tutelles et de maintien de l'activité de l'institut. Cependant elles constituent un cumul de transformations qui déstabilisent les habiletés acquises et se surajoutent aux changements plus fondamentaux de la GBCP pour l'activité. Cette combinaison de changements porte atteinte à la maîtrise du métier, a impacté la qualité du service rendu et a soulevé individuellement la question des compétences.

De fait, les premières réactions des gestionnaires se sont traduites par la **culpabilité de ne pas savoir gérer l'outil, ne pas comprendre certaines procédures, ne pas avoir vu les risques inhérents à la pluri-annualité**. Les difficultés sont vécues individuellement dans la pratique quotidienne et leurs effets sont donc toujours singuliers. Mais l'analyse contextuelle du changement et les plaintes remontées au CCHSCT via les CHSCT régionaux révèlent des constantes relevées notamment chez les gestionnaires rencontrés sur les trois centres visités.

Ces constantes dans les causes du mal-être mettent en lumière des facteurs organisationnels : un cumul de changements concomitants et non anticipés, amplifiés par les dysfonctionnements d'un outil qui empêchent de réaliser l'activité, sinon au prix fort pour la santé des agents. Ces efforts consentis pour faire marcher le système coûte que coûte et malgré les conséquences individuelles, dépendent d'initiatives personnelles et d'une conscience professionnelle qui caractérisent l'investissement à l'INRA.

6.1.3 La réorganisation du travail dans la chaîne de gestion

Pour les gestionnaires d'unités

Les agents évoquent une évolution du métier qui se traduit par une intensification progressive de la charge de travail. Cette intensification est liée à la multiplication des sources de subventionnement des contrats de recherche : autrefois essentiellement financés par les subventions de l'État, les chercheurs doivent aujourd'hui trouver leur financement auprès de différentes sources. Les gestionnaires, de par leur rôle pivot au sein des unités sont donc confrontés à la multiplication des interlocuteurs et des actions.

Par ailleurs, avec la mise en œuvre de la GBCP, les responsabilités qui incombent aux gestionnaires d'unités augmentent. Deux éléments forts accentuent leurs responsabilités :

- La réforme implique une vision plus gestionnaire que comptable, basée sur la pluri-annualité.
- Elles agissent par délégation du directeur d'unité.

La gestion pluriannuelle et la multiplicité des financeurs et des unités coparticipantes doivent s'articuler dans un outil non bloquant sur certains niveaux qui étaient autrefois bloquants, ce qui renouvelle les pratiques de gestion des agents et nécessite une plus grande vigilance sur les budgets pluriannuels inscrits dans plusieurs livres comptables. Il convient de préciser que **cette capacité à gérer la pluri-annualité n'a pas été préparée par anticipation.**

Les dispositifs d'accompagnement arrivent tardivement et l'urgence ne permet pas la mise en œuvre d'un dispositif de formation ad hoc **dans le calendrier du projet.** Les profils de gestionnaires présentent des niveaux de qualification différents, beaucoup se sont formés « sur le tas », mais elles ont en grande majorité acquis une expérience de par leur ancienneté. Cette expérience se trouve déstabilisée pour tous les niveaux de qualification, tout au long de 2017, par l'interaction de nouvelles procédures non explicitées dans le détail et dans leur application concrète, via un outil qui n'est pas finalisé et dont les fonctionnalités ne sont pas toutes opérantes ou dysfonctionnent.

En réalité, **le principe d'autoformation est convoqué pour ce projet**, en raison du décalage dans le calendrier de mise en œuvre. Les problèmes rencontrés ont considérablement intensifié la charge de travail et les temps de réalisation, ce qui a empêché un retour rapide à la performance et à l'exigence de professionnalisme des gestionnaires. L'activité déstabilisée pendant un an, voire au-delà pour certains traitements (gestion des recettes, achats...) avec une perte de qualité dans la proposition de service du fait de dysfonctionnements récurrents non résolus à ce jour, constituent des facteurs de risques psychosociaux dont les effets ont été évoqués dans tous les entretiens : lassitude, baisse de l'implication - « *maintenant je peux partir avant que le dossier soit bouclé ; ça ne nous ressemble pas... ça a changé très vite, il y a une perte d'intérêt* ».

De notre point de vue

Le sens du travail est bousculé par la perte des équilibres antérieurs. Deux facteurs sont déterminants :

- **L'intensité de la charge de travail, accentuée par les dysfonctionnements** de l'outil informatique, dans certains cas tend à favoriser un isolement des agents entre eux : se déconnecter, s'isoler, pour être productif et compenser les temps perdus sur l'outil. Mais ce processus a son revers, la perte d'interaction entre gestionnaires peut affaiblir les collectifs et l'esprit d'appartenance.
- **Le poids de l'administratif** s'inscrit en opposition à « la science », complique l'activité des chercheurs et rend inconfortable le positionnement des gestionnaires d'unités qui œuvrent au croisement des différents enjeux. Les valeurs qui donnent sens au métier changent avec les restrictions budgétaires et la réorganisation procédurale ; ces changements sous-tendent des **évolutions organisationnelles entre les services d'appui et les unités.**

On relève à plusieurs reprises des expressions de démotivation, que les directeurs d'unités craignent en raison du rôle central du travail des gestionnaires. La perte de ces compétences polyvalentes pourrait mettre en difficulté des directeurs dans leur propre fonction. Il y a donc un risque de répercussion en cascade des processus de désengagement, sur plusieurs niveaux de fonction.

Une fonction de gestionnaire d'unité à redimensionner ou à requalifier ?

En effet, ces évolutions ont un impact sur la fonction de gestionnaire, centrale dans l'unité et caractérisée par une forte polyvalence - une « *gestion de PME* » nous dit-on. Cette activité regroupe des tâches multiples de gestion, de secrétariat de direction, une activité relationnelle importante avec les chercheurs, ce qui implique aussi des relations avec les partenaires, les fournisseurs, l'organisation de colloques, ainsi qu'une activité RH.

Cette polyvalence est une source de complexité plus grande avec l'arrivée de nouvelles procédures et la difficulté de suivi des budgets liés à la GBCP. La multiplicité des tâches entraîne une **sur-sollicitation en raison des interruptions fréquentes pour répondre à la demande de différents interlocuteurs.**

Mais la polyvalence peut être plus ou moins prononcée selon la dimension de l'unité. Il semble qu'il y ait une tendance à la spécialisation de la fonction, à l'œuvre déjà dans les très grandes unités (TGU), avec une répartition par pôles liés aux thématiques scientifiques, ou par type d'activité (relations RH, gestion des contrats, commandes...). Cette tendance organisationnelle éloigne les gestionnaires des chercheurs, en constituant des équipes coordonnées par un responsable qui n'est pas directeur d'unité. Dans les très petites unités, la question se pose d'un transfert de leur activité vers les SDAR. Nous notons également une expérimentation de soutien et de relais des gestionnaires d'unités dans la création d'une cellule « Mutualis » sur un des centres. Comme son nom l'indique, la cellule tend à mutualiser des actes. Cependant on nous précise que la qualité du service rendu passe malgré tout par un maintien *a minima* de la proximité avec les scientifiques et leurs problématiques propres, donc d'une proximité avec les gestionnaires d'unités.

Nous relevons dans ces différentes situations une volonté sous-jacente de réorganiser les fonctions de gestion entre les structures SBFC et unités, dont la spécialisation et la mutualisation pour rationaliser les effectifs seraient les prémices. Il en découle le **sentiment d'une autonomie qui se dégrade et qui impacte le sens du travail** - « *aujourd'hui je subis mon métier, je suis frustrée, je ne suis plus accro à mon métier alors qu'avant je gérais comme mon entreprise* ».

Nous reviendrons sur l'analyse des risques liés à ces éléments organisationnels aux § 7, 7.1 et 7.2.

En effet, toute organisation ou réorganisation doit prendre en compte le contexte socioculturel dans lequel elle s'inscrit. La polyvalence qui positionne la gestionnaire au centre des activités de l'unité est ici un facteur d'engagement dans la fonction, un élément positif, chargé d'affect et de plaisir dans le rapport au travail : la fonction est valorisante et constructive pour l'image de soi, elle détermine une forte implication professionnelle. Le rapport subjectif au travail se construit dans une appartenance sociale et identitaire directement en lien avec les projets de recherche et la relation avec les chercheurs.

Il convient donc de prendre en compte cet aspect psychosocial dans toute démarche de réorganisation de l'activité des gestionnaires d'unités, de redimensionnement des postes et de repositionnement au regard des SDAR, sous peine de créer un phénomène de désengagement. **La tendance à la spécialisation doit être nuancée et faire l'objet d'une réflexion approfondie** au plan organisationnel afin de préserver cette implication professionnelle et ce sentiment d'appartenance au monde de la recherche qui fonde l'identité des gestionnaires d'unités.

De la même manière, l'éventualité d'une mutualisation pour rationaliser l'activité gestionnaire comporte un risque majeur, celui de transformer l'état d'esprit qui caractérise l'institut - forte implication, investissement, appartenance, identité professionnelle liée à la science, solidarité et prégnance des collectifs - en un institut répondant à des standards organisationnels de rationalisation déconnectés de l'humain et de ses ressorts d'engagement. La mutualisation peut être une solution bénéfique lorsqu'elle intervient comme soutien, lorsqu'elle respecte les collectifs et dans la mesure où son organisation tient compte des nécessaires interactions de proximité. **La systématisation de la mutualisation serait à notre sens contre-productive.**

Pour les gestionnaires de centres

A contrario, les gestionnaires de centres sont essentiellement axés sur des tâches administratives et spécialisées, de saisie, de vérification des pièces (rapprochement des factures/bons de commande/données diverses) et de validation, réparties entre activités financières et comptables.

Ces gestionnaires assurent une fonction de contrôle interne et ne sont en lien avec leurs homologues en unités que lorsqu'un écart est relevé dans la procédure. Avec la GBCP et la répartition nouvelle de la chaîne financière et comptable entre le SBFC et les unités, plusieurs agents évoquent le manque de relations humaines entre les deux structures. En effet, si les procédures sont respectées par les gestionnaires d'unités et les interlocuteurs externes, si les pièces sont conformes, il n'y a pas lieu pour le gestionnaire de centre de contacter l'unité.

Nous constatons que le circuit des pièces comptables mis en œuvre avec la GBCP définit une organisation nouvelle qui se répercute en une perte de contact avec leurs homologues en unités. Il existe en effet deux types de collectifs pour la fonction de gestionnaire, un collectif adossé aux missions scientifiques qui justifient leur existence, et un deuxième type de collectif répondant à une logique essentiellement administrative, celui des gestionnaires dans les SDAR.

Lors de la mise en place du projet sur 2017, les changements de procédure ont conduit à une réorganisation des tâches et des postes. Des gestionnaires de centre ont perdu le contenu de leur poste (exemple : pour l'approbation des titres de recettes, le visa est parti dans les unités) et ont dû être réaffectés. D'autres tâches ont été réattribuées au SBFC. Dans cette recomposition de l'activité, les équipes des SDAR ont été également concernées par les changements et les dysfonctionnements de l'outil.

Les gestionnaires SBFC ont assumé un rôle d'appui aux unités dans ce contexte de crise. Il semblerait que les gestionnaires de centres aient constitué une majorité de la population des PRP, ce qui confirme leur rôle de soutien, de suivi, d'accompagnement et les repositionne dans une proximité relationnelle avec les gestionnaires d'unités. Nous relevons là une solidarité et une entraide qui tendent à contrebalancer un éloignement structurel imposé par les procédures.

Une nécessaire coordination dans l'activité entre gestionnaires d'unités et gestionnaires de centre

Le visa ordonnateur, auparavant au niveau du centre, est maintenant déplacé vers l'unité. Cela nécessite une coordination en plusieurs étapes, notamment pour le contrôle des factures réceptionnées par les gestionnaires d'unités, dont dépend en cascade l'activité des gestionnaires de centre puis de l'agent comptable secondaire. Cela nécessite une organisation du travail de part et d'autre pour faciliter la chaîne de gestion et comptable. **La coordination est ici essentielle** et a permis localement de mettre en place des dispositifs pour redonner de la visibilité aux gestionnaires d'unités qui ont perdu une partie de l'information (pas de vision des factures). **La coordination repose sur une qualité des relations sociales, maintenue entre les centres et les unités qui permet de développer des solutions palliatives.** Se pose donc la question des relations et des coordinations qui fluidifient actuellement le système, mais qui pourraient être fragilisées par la création de plateformes de gestion avec une plus grande spécialisation des tâches.

6.1.4 Changement d'approche dans l'activité

Le projet mis en œuvre en 2017 implique un changement dans les principes de raisonnement et de consultation des données, ce qui induit des effets dans la gestion de l'activité et dans la lecture des budgets. Cet élément est central dans les difficultés remontées lors des entretiens par différentes fonctions.

La gestion pluriannuelle des dépenses

La lecture d'un budget était facilement accessible dans l'ancienne procédure pour donner une vision immédiate aux chercheurs sur l'état des dépenses liées à leur projet.

Cette lecture est devenue complexe aujourd'hui, en raison de la pluri-annualité introduite par la GBCP et de l'articulation des données incrémentées dans les six livres existants. Autrefois bloquant, le système actuel n'est bloquant qu'au niveau de la somme globale du budget pluriannuel, mais ne bloque pas le dépassement des dépenses prévues annuellement. Ce changement dans les pratiques a entraîné des dépenses excessives en 2017 pour certains projets en raison d'une perte de visibilité et de contrôle par les gestionnaires d'unités, insuffisamment averties et formées sur les nouvelles règles de gestion inscrites dans la pratique. **La disparition d'un système bloquant sur les prévisions annuelles soulève donc la question de la délimitation des responsabilités**, dont la complexité est accrue dans le cadre de budgets cogérés par plusieurs gestionnaires d'unités.

Cette absence de blocage conduit certains agents à développer des modes opératoires hors de la règle,

- **par ajout d'un outil intermédiaire** pour sécuriser leur suivi des budgets en transférant les imputations dans une enveloppe bloquante, ligne par ligne. Mais le recours à un objet intermédiaire alourdit la charge de travail, plus particulièrement en fin d'année.
- **par contournements de la règle** lorsque des frais (de déplacement en fin d'année par exemple) sont dépensés sur une année mais réceptionnés sur l'année suivante : un système « débrouille » devient nécessaire entre les contrats, mais nécessite une vigilance particulière de la part des gestionnaires d'unités et un contact rapproché avec les chercheurs.

Il convient de considérer le facteur « temps » comme élément déterminant de ces ajustements dans l'activité. Dans ce cas il semble parfois nécessaire de perdre du temps pour en gagner en finalité quand les fonctionnalités de l'outil ne répondent pas aux exigences de l'activité.

La complexité est également accentuée par l'articulation de données entre plusieurs livres. Le livre Unité donne accès à des enveloppes mais ne présente pas le même niveau de détails que les livres Notifié ou Analytique et ne permet pas une vision globalisée des méta programmes. Il semble qu'il soit nécessaire maintenant de vérifier et recouper les données de différents livres pour consolider les informations : le Notifié incrémente toutes les données des autres livres, mais les agents ne peuvent intervenir que sur un seul d'entre eux : l'Analytique. Sur l'année 2017, il a été constaté des discordances entre les données de ces différents livres, dont les montants en finalité devraient être les mêmes. Ce manque de clarté a également impacté les équipes du SBFC qui ne savaient plus sur quel livre se baser.

La complexité de lecture des budgets est vécue comme une régression dans le processus de travail, la visibilité immédiate des dépenses étant fondamentale au regard des enjeux de gestion des budgets de recherche. La perte de maîtrise en 2017 a été vécue par les gestionnaires d'unités comme une atteinte à leur professionnalisme et à leur image au sein de l'institution, avec des conséquences dans les relations sociales au sein des équipes et dans l'interaction avec les chercheurs. Des actes de management des directeurs d'unités ont été localement développés en soutien aux gestionnaires, ce qui soulève la question de leur propre responsabilité et des moyens dont ils disposent dans leur fonction pour gérer cette responsabilité et faire entendre leur voix dans le processus de changement.

La gestion pluriannuelle des recettes

Les nouvelles règles augmentent également la responsabilité des gestionnaires d'unités dans la gestion des recettes.

L'estimation des recettes et leur actualisation se font en deux temps : prévisions en septembre pour l'année suivante, et budget rectificatif en août pour l'année en cours. Le budget estimatif est une démarche complexe car il nécessite d'anticiper sur les encaissements que fera l'institut, la recette n'étant effective dans le budget qu'une fois son encaissement réceptionné.

Les difficultés apparaissent quand il y a des écarts d'encaissement par rapport au budget prévisionnel de l'année (certaines recettes peuvent être encaissées en début d'année suivante, ce qui fait apparaître un budget en négatif qu'il convient de réintégrer pour ne pas perdre cette somme). En effet, les recettes inférieures ou supérieures aux estimations sont sanctionnées par un pourcentage prélevé par l'INRA, ce qui impacte les porteurs de projets. Un jeu d'écriture est nécessaire afin de préserver les fonds estimés par les chercheurs. Le provisionnement et les ajustements relatifs aux encaissements **engagent la responsabilité des gestionnaires d'unité, ainsi que des directeurs d'unités** dont la fonction première semble être le soutien à la recherche, inscrite dans les profils de la fonction puisqu'une majorité d'entre eux sont des chercheurs.

6.1.5 Un sentiment d'impréparation et d'approximation dans le programme GEFI 2.0

Cette combinaison de changements majeurs couplés à la contrainte temporelle, a conduit à un sentiment d'impréparation :

- « *Il aurait fallu que les formations outill soient prêtes, avec un outill totalement prêt avant d'être déployé, et que tout le monde soit formé avant déploiement. Il aurait fallu deux ans de plus en faisant les choses autrement, avec un centre pilote pour une expérimentation préalable au déploiement général* ».

Les effets de ces changements dans les modes opératoires auraient pu être atténués par une étude d'impacts centrée sur le contexte de travail des gestionnaires et réalisée dans un objectif d'évaluation des conséquences de la GBCP sur l'activité. Ce qui aurait permis d'optimiser le programme d'accompagnement préalable. Mais une étude d'impacts n'a d'intérêt que si elle s'appuie sur une évaluation fine et une connaissance de l'activité réelle. Ce n'est donc pas une approche par la prescription, mais une **approche de compréhension/évaluation de l'activité de travail** qu'il convenait de réaliser avant toute conception.

Une planification de l'accompagnement perturbée par le manque de temps

Ce déficit amène les agents à certains constats. Les formations métier mises en œuvre ont été jugées insuffisantes par certains. Mais ce manque de formation ressenti doit être analysé plus en termes de planification des actions que de contenus : la traduction de ces nouveaux principes dans un logiciel non stabilisé n'a pas permis une mise en pratique des procédures, préalable au lancement de l'outil. Le calendrier du programme GEFI 2.0 a mis en difficulté l'ensemble des intervenants dans le développement de l'outil. Ce manque de temps a eu des conséquences sur les dispositifs d'accompagnement planifiés et des répercussions sur le processus d'appropriation par les équipes.

Pour rappel, la planification, le phasage et les délais dans la conduite d'un projet doivent faire l'objet d'une réflexion intégrant des notions de faisabilité, de performance, d'efficacité, d'acceptabilité et d'appropriation. Cet ensemble de critères réinterroge la conduite du projet au regard de deux éléments fondamentaux toujours en interaction, le **rôle de la performance pour la santé**. Dans ce contexte d'ajustements qui a duré toute l'année 2017, voire au-delà, les agents confrontés aux enjeux de la gestion courante se sont trouvés en situation d'urgence permanente pour trouver des solutions soit par eux-mêmes, au sein du réseau de gestionnaires, soit auprès des PRP, eux-mêmes en recherche de réponses.

Une communication initiale déconnectée du réel

Cela entraîne un sentiment négatif d'impréparation qui entre en contradiction avec la communication de la direction, ressentie comme étant déconnectée des réalités vécues dans l'activité : les agents évoquent un « *marketing du projet* », « *vendeur de rêve* ». Cette politique de communication a pu être interprétée comme un déni des difficultés vécues au quotidien et de l'état d'impuissance engendré par l'outil et l'incompréhension de certaines procédures.

Un manque de clarté dans les décisions de la direction

En effet le sentiment d'approximation est amplifié par des messages contradictoires et un manque de clarté des consignes institutionnelles relatives à la conduite de l'activité selon les règles de la GBCP. Pour exemple, des agents évoquent la complexité issue de la multiplication des livres, avec des allers-retours dans les directives induits par les retards dans le développement informatique, ce qui engendrait une perte de fiabilité dans les écritures des différents livres – « *on travaille sur l'analytique qui compacte toutes les écritures par origine de financement, les dépenses, le budget disponible, mais ensuite on nous dit qu'il n'est pas si fiable que ça, qu'il faut aller sur le livre Unité...* ».

Ce manque de précision sur les positions de la DIFA - « *application stricte de la règle GBCP ou arrangements sur des projets en pluri-annualité ?* » - ont mis en insécurité des gestionnaires expérimentées qui ne savaient plus quelles étaient les limites entre la conformité stricte et les ajustements nécessaires pour gérer les budgets. Quelle est la règle du jeu et quels sont les réglages autorisés, entre la prescription (la règle GBCP *stricto sensu* ?) et ce que l'activité nécessite comme ajustements dans son appui à la recherche ? Les positions de la DIFA ont pu varier à travers le temps (la question des livres sur lesquels travailler, des enveloppes de crédits obligatoires/à discrétion...) car certaines décisions bloquantes ont dû être revues pour que la mission puisse être réalisée.

Processus de régulation difficile entre règles prescrites et règles opérationnelles

Le manque de clarté ressenti et la confrontation de ces légitimités différentes renvoient à la notion de régulation conjointe développée par J.D. Reynaud dans sa théorie de la régulation sociale²¹. Pour trouver les termes d'une dynamique fiable, ces logiques différentes doivent pouvoir dialoguer et entendre leurs enjeux respectifs.

Dans ce cas, les enjeux de la DIFA sont doubles : être en conformité avec les règles de la gestion publique financière et comptable d'une part, et se doter par ailleurs d'une capacité de pilotage budgétaire plus affiné. Cet enjeu n'est pas des moindres car il doit permettre un meilleur contrôle de gestion, dans un contexte de diminution de la subvention de l'État qui entraîne une plus grande complexité de financement et une perte de vision. Les nouvelles dispositions mises en œuvre dans le programme GEFI 2.0 doivent favoriser ce contrôle.

Du point de vue des services et des fonctions de gestion, les agents doivent assurer une fluidité de fonctionnement pour les projets de recherche qu'il est parfois difficile de caler sur des règles rigides. Seul le dialogue entre ces logiques permet de trouver des règles conjointes de fonctionnement. Mais ce processus d'écoute mutuelle a été diversement perçu, selon le degré de prise en compte des remontées de terrain par le niveau décisionnel. Le déficit de co-construction et de calage nécessaire dans toute transformation du travail a pu accentuer les ressentis d'un management « descendant » du projet.

Cela s'est traduit au plan psychosocial par le **sentiment d'un isolement pour gérer les difficultés, par des perceptions d'injonctions paradoxales** (comment respecter la

²¹ Reynaud, J.D. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, coll. Sociologie, Armand Colin, 2^{ème} édition, Paris. 1997.

règle imposée quand elle est un frein à la gestion induite par les situations de terrain) qui ont remis en cause les capacités et l'expérience des gestionnaires.

De notre point de vue

Le sentiment d'impréparation et d'approximation relève selon nous de deux causes en interaction, l'une découlant de l'autre :

- Les décideurs et concepteurs n'étaient pas conscients des impacts des changements occasionnés dans l'activité.
- Cette incompréhension a généré une contrainte temporelle, avec une planification du projet en accéléré.

Le calendrier aurait-il été aussi réduit s'il y avait eu dès l'origine une prise de conscience par les décideurs de l'ampleur des changements envisagés et de leurs répercussions ? Cette prise de conscience aurait-elle favorisé une anticipation avec un démarrage plus précoce du programme ? D'autres causes sont-elles en jeu, qui ont bloqué la mise en œuvre à une date antérieure ? Nous relevons donc des facteurs de dégradation de l'activité liée à :

1. **Un calendrier sous forte contrainte temporelle** qui a conduit à sous-dimensionner les phases de développement de l'outil : des tests complets n'ont pu être réalisés avant le déploiement. Le retard pris sur la mise en œuvre de la GBCP imposait un rythme soutenu, mais les impacts de ce planning ont été amplifiés par la combinaison de plusieurs changements concomitants.

Pourtant les populations concernées expriment une difficulté plus grande à maîtriser l'outil que les principes-mêmes de la GBCP – « *les évolutions métiers ne donneraient pas le même niveau de dysfonctionnements ; c'est l'outil qui pose problème* ». Les agents à différents niveaux de la ligne hiérarchique, pointent prioritairement l'instabilité de l'outil et une conception faiblement adaptée aux besoins de l'activité - « [le besoin d'une] *visibilité rapide d'un budget en appuyant sur un bouton* » car la perte de visibilité engendre perte de temps et de performance.

En second point, ils font état du décalage d'un an dans la mise en œuvre des formations sur l'outil par rapport à sa date de livraison.

- Ouverture de GEFI 2.0 le 14 février 2017.
- Premières formations sur l'outil : mars 2018.

Ce décalage n'a pas permis un apprentissage avec manipulations sur le logiciel, ce qui est le propre d'un apprentissage sur les outils informatiques. Les moyens développés pour la formation sur l'année 2017 : supports PowerPoint, classes virtuelles pour les PRP, UPK (tutoriels), production de 104 modes opératoires, malgré leur qualité ne pouvaient satisfaire les agents et sécuriser une prise en main rapide de la nouvelle version de l'outil.

2. **Les changements sont plus importants qu'annoncés** car en finalité, ils introduisent de la nouveauté, de la lourdeur parfois, de l'adaptation à :
 - une compréhension nouvelle du pilotage budgétaire,
 - un cheminement dans l'outil qui répercute les règles GBCP,
 - un vocabulaire nouveau avec des changements de libellés, dont certains sont inversés,
 - une réorganisation des tâches entre gestionnaires de centre et d'unité (exemple : service facturier et procédure facturation/service fait/paiement).

- un changement des modes opératoires et de certains usages dans l'activité,
- une volonté stratégique de l'INRA indépendante de la réforme : tendance à la mutualisation, la centralisation de certaines tâches, la spécialisation.

3. **Les dysfonctionnements de l'outil accentuent la charge cognitive.** La mise en œuvre de ces différents changements sur l'année 2017 induit une **forte implication cognitive accentuée par les dysfonctionnements de l'outil**, déterminante dans la charge mentale et les effets de panique qui en ont résulté. Nous aborderons au § 6 des éléments d'ergonomie cognitive avec les critères d'interaction homme-machine à considérer dans la conception de logiciels, mais aussi dans l'organisation du travail et dans les processus de changement.

On constate donc une focalisation des problèmes de fonctionnement principalement sur l'outil, ce qui s'avère compréhensible si l'on considère sa convivialité faible (identifiée dans les critères d'évaluation abordés au § 6.7), cumulée aux dysfonctionnements qui ont jalonné l'année 2017 et qui pour certains, perdurent encore en 2018, mais **cela ne doit pas occulter les impacts de la conduite de projet** qui a déterminé des effets en cascade pour les équipes opérationnelles mais également pour les acteurs intervenant à différents niveaux dans le projet.

L'ampleur du changement n'a pas été appréhendée par les décideurs dès l'origine, et une certaine incompréhension persiste, attestée par les représentations dont on nous fait part. Ces représentations n'ont pas permis de développer une construction et une acceptabilité sociale prenant appui sur les réalités du travail. Différentes logiques sont en confrontation, discutent entre elles au niveau décisionnel, mais semblent **déconnectées des logiques d'exécution dans le quotidien du travail**.

6.2 Calendrier de formation, contenus et modalités de diffusion

6.2.1 Une offre de formation de qualité mais des processus d'apprentissage non respectés

La conduite de projet est interpellée sur ce versant de l'accompagnement. La production importante de supports est reconnue positivement, cependant nous retenons certains commentaires qui portent sur les contenus de formation, sur leurs modalités de diffusion et leur calendrier. Ils révèlent un processus de formation peu conforme aux exigences de l'apprentissage car il a été soumis aux contraintes temporelles du projet.

En effet, nous relevons une volonté de répondre aux besoins des utilisateurs sur le terrain par de multiples apports utilisant différents canaux d'apprentissage. Mais l'aspect pléthorique de cette production, reconnue globalement de qualité, entraîne des effets contre-productifs pour des agents en surcharge de travail et en situation de charge cognitive élevée liée aux changements.

- 104 modes opératoires sont produits en finalité, et font l'objet tout au long de l'année 2017 de plusieurs versions référencées, de rectificatifs qui sont envoyés par messagerie, mais ce référencement n'est pas toujours compréhensible et rend complexe l'archivage et la consultation de la bonne version. Ces envois nécessitent **un travail d'archivage : en finalité les agents ont perdu pied dans l'organisation des versions de ces modes opératoires**, d'autant que les intitulés n'étaient pas toujours parlants pour les agents, en décalage avec le vocabulaire habituel, ce qui a amené certains d'entre eux à modifier les intitulés pour les enregistrer.

- Des tutoriels en nombre (UPK) sont produits mais sont progressivement abandonnés par les utilisateurs : ils font appel à un **processus d'autoformation de type e-learning qui surajoute de l'information là où la pratique est attendue**, pour un « savoir en acte » contextualisé et situé, selon la formule de Pierre Pastré²² en didactique professionnelle. En effet dans le contexte d'urgence dans lequel les agents se trouvent pour maintenir une activité répondant aux besoins des chercheurs, le niveau pragmatique est requis en priorité pour rétablir des « compétences incorporées »²³. Le niveau pragmatique requiert des mises en application répétées afin d'intégrer des réflexes, des routines dans la mémoire. La mise en pratique était donc attendue afin de retrouver rapidement ces habilités qui permettent de tenir une activité à moindre coût pour la santé mentale.
- Nous constatons que **les temps d'acquisition**, obligatoires pour l'apprentissage et l'encodage en mémoire, **n'ont pas été prévus** pour la montée en compétence des gestionnaires. Car, outre les supports conçus pour l'accompagnement, il convient de considérer la nécessité de temps dédiés et intégrés dans les horaires de travail, dans des locaux attribués à cet usage. L'arrivée trop tardive de la formation outil par groupes explique ce déficit de moyens. Il en résulte **un transfert de la responsabilité de formation, de l'organisation vers l'agent**.

Il ressort de ces situations un ressenti de perte d'autonomie des gestionnaires, qui se sont trouvées ramenées à une situation d'apprentissage (perte des repères et des chemins dans l'outil, des routines et de la compréhension de certaines procédures relevant de la GBCP ou d'une volonté interne spécifique à l'INRA).

Certains agents ont pointé ce double manque de formation - sur les logiques de la GBPC, pourtant nécessaires à la compréhension globale des mécanismes de pilotage budgétaire, puis sur les manipulations dans l'outil. En finalité, des contenus de formations, qui constituaient un apport légitime au démarrage du projet, ne répondent plus aujourd'hui aux attentes des agents. Après un an de tâtonnements dans l'outil, les attentes portent maintenant sur la complexité de certains process non résolus dans les fonctionnalités du système informatique.

6.2.2 Disparités de la formation GBCP/SI Finance selon les fonctions : une offre différenciée

Formation des PRP

Les PRP nous précisent qu'elles ont pu bénéficier d'un temps d'apprentissage et d'acquisition que n'ont pas eu les autres gestionnaires - « avoir été dans les phases préliminaires, ça nous a permis de mieux comprendre, on n'a pas subi, on a eu un temps que les autres n'ont pas eu ». En effet, la réflexion développée en atelier et dans les formations PRP a favorisé l'appropriation des notions nouvelles relatives au métier.

- **Les classes virtuelles** s'adressent uniquement aux PRP. Ce format est privilégié par les PRP car il répond plus concrètement à la double dimension de la connaissance, plus facilement accessible dans l'interaction avec le formateur :

²² Pastré, P. (1989). Didactique professionnelle et développement, Psychologie française, n°42-1, p 89-100.

Pastré, P. (1999). *Travail et compétences : un point de vue de didacticiel*, in Formation emploi n° 67. Numéro spécial : activité de travail et dynamique des compétences. pp. 109-125.

²³ Leplat, J. (1991). *Compétences et ergonomie*, in Amalberti, R., de Montmollin, M., et Theureau, J. ; *Modèles en l'analyse du travail*, Madarga, Liège.

- acquérir un répertoire de procédures opératoires, d'instruments pour l'action,
- inscrire ces savoirs pragmatiques (appliqués) dans un réseau conceptuel utilisable dans différentes situations : une compétence transposable.

Alors qu'un simple réservoir de procédures écrites atteint vite chez l'individu les limites de ses possibilités de mémorisation, un apprentissage en présentiel (même à distance) permet d'accéder plus facilement à cette double dimension de la compétence : la procédure opératoire et sa signification intégrée dans un réseau d'éléments qui font sens pour l'agent, et qui lui permettent de **faire face à différentes situations de manière autonome**.

Formation des gestionnaires d'unités et de centre

Des sessions par groupes de 10 gestionnaires d'unités environ sont mis en œuvre au premier trimestre 2018 sur une base école. Trois modules avec exercice sont animés par deux PRP pour chaque groupe, mais ces formations arrivent trop tard.

Concernant les gestionnaires de centre, il est évoqué à plusieurs reprises un déficit de formation à leur attention, alors qu'il semble qu'en comptabilité les écritures aient changé en grande partie, notamment la façon de caractériser ces écritures, sans que les gestionnaires de centres soient prévenues de ces modifications.

Les formations mises en œuvre ont été prioritairement adressées aux gestionnaires d'unités pour qu'elles puissent démarrer au plus vite et assumer leur rôle, central pour les projets de recherche. Les gestionnaires de centres ont pointé ce déficit de modules adaptés à leur activité.

De notre point de vue

La production massive de supports de formation par le service dédié ainsi que par la MOA relève d'une intention louable doublée d'une forme d'anxiété des acteurs du projet face à l'effet « crise », mais en finalité, ces acteurs de l'accompagnement ont été freinés par le développement de l'outil et n'ont pu respecter le processus d'une action de formation. Nous tenons cependant à préciser que cette conception de supports a été reconnue de qualité, mais elle est arrivée tardivement, ce qui a accentué certains phénomènes de surcharge cognitive et émotionnelle, sans pour autant construire un processus d'apprentissage planifié par étapes et jalons d'encodage, c'est-à-dire un **processus chronologique et itératif des apports et des mises en application**.

La double dimension de la compétence, théorique et en acte, nécessitait en effet un plan de formation **préalable au lancement du logiciel** prenant appui sur un calendrier et des temps dédiés pour :

- des actions préalables de formation portant sur les concepts de la GBCP : apports de connaissances, scénarios appliqués sous forme d'exercices relatifs aux nouvelles procédures,
- leur mise en œuvre opératoire appliquée dans le logiciel avec un temps nécessaire de manipulations accompagnées qui caractérisent l'apprentissage sur les outils informatiques,
- un déploiement de la formation selon un principe de démultiplication via les PRP qui ne repose pas uniquement sur les bonnes volontés individuelles mais procède d'une organisation du changement planifiée.

6.2.3 Choix de la proximité par les agents, face à la surcharge informationnelle

Les envois récurrents par mail de nouvelles versions des modes opératoires, de rectificatifs, d'allers-retours dans les consignes d'application, etc. ont créé une surcharge informationnelle contre-productive pour l'apprentissage (saturation de la mémoire et difficultés à créer des catégories, à classer les connaissances pour qu'elles soient facilement activables dans l'activité).

Ces modalités ont déstabilisé les compétences établies et ont entraîné des états d'anxiété et d'épuisement chez les gestionnaires d'unités, de centres, mais aussi chez les PRP qui ont dû intégrer la connaissance de ces changements au niveau personnel pour ensuite accompagner les agents et répondre à leurs questions.

En effet, la proximité humaine a été privilégiée, plus directe, plus réactive et plus performante pour l'activité immédiate. Dans le lien avec les PRP, les réponses sont situées, elles ont valeur d'exemple, avec des possibilités d'échanges sur des informations précises et concises qui ne créent pas de surcharge cognitive.

La plate-forme Ariane

À ce titre la plate-forme d'accompagnement par tickets Ariane n'apporte que partiellement la qualité attendue pour un support sur les dysfonctionnements de l'outil : les attentes d'une réponse sont parfois longues, les réponses elles-mêmes ne permettent pas toujours de résoudre le problème, certaines questions restent sans retour du support. Certaines équipes ont abandonné la remontée de leurs questions via les tickets Ariane et tentent de résoudre leurs problèmes de dysfonctionnements ou d'incompréhension du système via un réseau de collègues parmi les gestionnaires et les PRP.

Ces difficultés liées à la plate-forme d'assistance posent la question de la constitution de l'équipe support qui prend en charge les tickets Ariane, de son effectif et de sa perception du métier. Située à l'île Maurice, l'équipe d'environ 10 personnes a été formée à PeopleSoft et aux fonctionnalités INRA. L'effectif et le niveau de compétence est-il stabilisé ? Il semble par ailleurs que l'élocution (l'accent local) crée des problèmes de compréhension, plus impactant dans le cas d'une assistance informatique.

6.2.4 Calendrier de formation inversé et perte de maîtrise

Les points soulevés sur le dispositif de formation et d'accompagnement renvoient à la conduite de projet.

En effet la performance d'un dispositif de formation ad hoc, qui permette une appropriation des concepts et de l'outil sans risque organisationnel et sans risque pour la santé des agents, dépend d'un **phasage du projet sur plusieurs années**, avec une conception de l'outil finalisée, testée, recettée avant la mise en œuvre des formations.

Ce manque d'anticipation dans le processus soulève donc des interrogations :

- Pourquoi une mise en œuvre aussi tardive de la réforme GBPC, à laquelle doit être adossé un logiciel adapté ? C'est un projet lourd qui nécessite un temps de conception connu des experts informatiques quelle que soit la solution retenue, adaptation de l'équipement existant ou changement de système.
- Pourquoi une mise en œuvre tardive et succincte des formations relatives à la réforme alors qu'elle était mise en application par décret depuis 2012 ? Quelles sont les raisons qui ont freiné la mise en place d'un plan de formation dès 2016, ce qui aurait permis un temps d'acquisition des grands principes de la réforme ?

Ce contexte d'urgence a déterminé un calendrier inapproprié, inversé, avec des **formations sur l'outil mises en œuvre en février/mars 2018, soit un an après le**

lancement de l'outil. Les apports d'un travail en groupe, dont les effets sont importants en termes de mémorisation et de dynamique insufflée par le collectif, arrivent tardivement. Les agents et plus particulièrement les agents isolés dans certaines unités, se sont trouvés confrontés à un logiciel qui devait permettre d'appliquer la réforme du pilotage financier, budgétaire et comptable, mais ils ont découvert un outil modifié avec des spécificités perdues et des fonctionnalités inopérantes, sans qu'ils puissent déterminer si ces difficultés provenaient de leur propre incompétence ou de difficultés inhérentes au système.

De notre point de vue

La baisse de performance et de la qualité de service est fondamentale dans les effets psychosociaux, en raison des **atteintes à l'image de soi et du sentiment de culpabilité généré par cette perte de maîtrise.**

Lors des entretiens menés pour cette expertise, une certaine incompréhension a été évoquée par des responsables au siège de l'institut, concernant l'ampleur du mal-être vécu par les équipes au niveau national.

Nous rappelons simplement que l'impossibilité de tenir la qualité engendre des sentiments de frustration, de culpabilité, une perte de contrôle qui entraîne une perte de confiance en soi. Ces ressentis caractérisent des émotions complexes suscitées par des états intérieurs en réaction à un environnement donné, à des objectifs et des enjeux dans le travail.

Les états émotionnels que nous évoquons ci-dessus relèvent d'une interaction entre les valeurs de l'individu - ce qu'il considère être un travail bien fait - ce que ses interlocuteurs attendent - et les moyens dont il dispose pour y arriver. Une dégradation des moyens entraîne inévitablement un empêchement dans l'action, assorti d'une dégradation probable de la qualité du travail. Cette perte de pouvoir d'agir liée à l'activité empêchée²⁴ remet en cause les compétences individuelles dans un premier temps, **si le problème n'est pas reconnu collectivement comme une situation relevant de la responsabilité de l'organisation.**

Il en résulte un état émotionnel en lien direct avec le contexte de travail, un éprouvé subjectif qui peut être momentané si les moyens sont rétablis et la qualité retrouvée. **La durée a donc des effets importants** sur le rapport subjectif au travail et plus globalement sur la santé. Si la dégradation des moyens persiste, le sens du travail est atteint en raison d'une absence de réponse ou d'une réponse inadéquate de l'organisation pour résoudre cette dégradation. Mais l'intérêt pour le travail n'est pas obligatoirement atteint. L'atteinte intervient lorsque les efforts développés pour compenser cette faiblesse de moyens conduisent à un surinvestissement dangereux pour la santé. Des phénomènes de retrait se mettent alors en place pour protéger sa santé psychique et physique. C'est en effet dans cet ordre que se déroule le processus de dégradation de la santé, par une atteinte psychique préalable qui pousse l'individu à une suractivité portant finalement atteinte au plan physique.

La dimension physique est à considérer à plusieurs niveaux : d'une part, les émotions sont des éprouvés psychiques qui s'inscrivent dans le corps et vont donc être accompagnés de manifestations physiologiques et comportementales. Au plan comportemental, on peut relever des phénomènes de désengagement ou de sur-engagement, des relations sociales perturbées voire dégradées qui peuvent parfois conduire à des phénomènes de violence interpersonnelle.

Le surinvestissement est une réponse de l'individu pour produire ou restaurer un travail de qualité, en lien avec les valeurs qui déterminent son identité sociale et professionnelle, mais ce processus comportemental instaure un stress chronique déterminant dans

²⁴ Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail, Presses Universitaires de France, Paris.

diverses pathologies : cardiaques, hormonales, dermatologiques, anxiodépressives, musculosquelettiques. Les premiers signes de traduction somatique sont des troubles du sommeil, une fatigue persistante, des migraines, une hausse de la tension artérielle, des symptômes cutanés, douleurs cervicales... et l'apparition parfois rapide d'affections périarticulaires, notamment des troubles musculosquelettiques des membres supérieurs et du rachis : inflammation des tendons, maux de dos...).

Le désengagement est souvent le résultat d'un surinvestissement préalable pour gérer l'activité dans une situation de déséquilibre entre les exigences et les moyens. Il intervient dans un second temps comme une réponse d'autoprotection de l'individu face à une situation qu'il ne peut plus maîtriser et qui impacte sa santé. Ce processus peut entraîner une déqualification au plan social, notamment avec l'apparition de certaines pathologies invalidantes ou en faisant le choix de partir (quitter un environnement nocif pour sa santé).

La compréhension de ces mécanismes psychosociaux est donc fondamentale pour la prévention de la santé au travail, et tout particulièrement dans les processus d'accompagnement au changement.

Nous signalons cependant que cette compréhension ne peut être effective que si elle s'appuie sur une connaissance et une prise en compte de l'activité même de travail. C'est donc une approche du travail réel (réellement effectué dans le quotidien des actes) qui doit guider les organisateurs du travail dans leur conduite de projet et dans l'accompagnement à mettre en œuvre.

En parallèle, les processus d'apprentissage doivent être considérés dans tout plan d'action afin de respecter les temps et les canaux d'acquisition.

6.3 Une mise en œuvre de GEFI 2.0 non centrée sur l'humain et l'activité ?

6.3.1 Prise en compte partielle des apports de connaissance des PRP sur l'activité

Un dispositif de recueil des techniques métier est mis en place dès le démarrage du projet afin de prendre en compte les connaissances opérationnelles des PRP, mais de leur propre avis, leurs commentaires et leurs attentes ne se traduisent que partiellement dans la réalité de l'outil livré. Si l'apport d'expérience est écouté, la prise en compte effective des données d'activité qu'elles remontent lors des ateliers fait débat.

En effet, les pratiques antérieures à GEFI 2.0 reposent sur un nombre de spécifiques développés progressivement dans l'ancienne version S2I afin de répondre aux besoins de l'activité. Mais la maintenance liée à ces modules spécifiques développés dans l'ancienne version de l'outil a un coût qui semble justifier, du moins en partie, la volonté de tendre vers un fonctionnement plus standardisé. En effet, ces spécifiques identifiés dans la version antérieure ne répondent pas à la volonté de standardisation de GEFI 2.0 qui sous-tend le développement du nouvel outil. Il en découle pour les PRP une impression de ne pas être entendus sur leur connaissance de l'activité, malgré l'investissement lourd de cette population tout au long des phases du projet.

En effet, les PRP sont impliqués comme référents métier sur trois phases qui sous-tendent trois fonctions décisives dans la maîtrise du projet :

- phase de développement : liens avec l'activité, contribution à l'élaboration des macros processus.

- phase d'accompagnement: formation personnelle « métier et logiciel », puis formation des gestionnaires.
- phase de suivi opérationnel : assistance aux gestionnaires.

Elles/ils sont donc sollicités :

- Dès 2015 par le chef de projet pour travailler sur les principes de métier. Ces ateliers préparatoires sont conduits en l'absence des développeurs.
- Dès juin 2016, l'ensemble des PRP s'engage dans la conduite du projet, soit six mois avant le déploiement du logiciel auprès des équipes. L'objectif de ces ateliers mis en œuvre en septembre 2016 était de reprendre l'ensemble des macros processus budgétaires, financiers et comptables, selon la spécialité dominante dans leur fonction : **identifier les changements dans la pratique métier** (exemples : obligation de certifier le service fait, partie ordonnateur, règles relatives aux budgets...), mais il est constaté **un cloisonnement entre ateliers qui ne permettait pas de construire une vision globale**. En effet les PRP ne pouvaient s'inscrire qu'à deux ateliers, ce qui nécessitait de s'organiser entre groupes pour couvrir l'ensemble des données et se former mutuellement.
- Il s'agissait d'identifier les grandes lignes de la GBCP ainsi que les besoins de l'INRA pour les intégrer dans la conception de l'outil. Les ateliers regroupaient des experts métiers sélectionnés pour leurs compétences (gestionnaires) et des représentants de la DIFA/ACP, des prestataires et des développeurs à la DSI.
- En octobre 2016, cinq sessions de formation sont dispensées aux PRP :
 - o Achats/dépenses
 - o Budgets
 - o Financement
 - o Immobilisations
 - o Pédagogie : session facultative

Lors de ces formations, un travail de relecture des supports de formation est demandé aux PRP mais doit être **réalisé en l'absence de l'outil, non finalisé**. Cependant il convient de préciser que l'action de la MOA a été perçue dès son arrivée dans le projet (six mois avant le lancement) comme un interlocuteur privilégié connaissant les problématiques métiers. Cette fonction MOA a permis de créer des passerelles sur les questions de métier, qui n'existaient pas auparavant face aux logiques des développeurs et de la DSI. Le langage métier pouvait être entendu, mais sa prise en compte n'a pas été traduite dans l'outil à la hauteur des besoins.

Malgré le défaut de formation pratique liée à l'absence de manipulation sur le logiciel, les PRP se disaient confiantes et communiquaient leur point de vue sur les éléments visibles des différents modules afin d'enrichir le travail de développement sur les processus budgétaires, financiers et comptables de l'INRA.

La découverte de l'outil en 2017 a cependant révélé **un écart important entre les besoins liés à l'activité des utilisateurs, identifiés par les PRP, et leur traduction dans l'outil livré**.

Ce point est à considérer car, malgré le dispositif mis en œuvre, l'inscription des utilisateurs via les PRP dans la conduite de projet semble faible et n'aboutit pas, de l'avis des agents, à un outil fiable et porteur d'améliorations pour la gestion de l'activité. Cela soulève des interrogations sur le portage du projet, sur les processus de décision, la répartition des rôles et responsabilités dans la conduite du projet. Le verbatim ci-dessous révèle ce questionnement :

- « On disait ce dont on avait besoin sur toute la chaîne INRA. Les grandes lignes étaient validées mais pas les retours de ce qui était validé en COPIL, on ne connaissait pas les décisions finales, d'où la frustration. Pourtant on avait dit qu'on avait besoin de ça ! On s'est tout de même rendu compte que c'était le prestataire qui dirigeait et que c'était l'INRA qui devait s'adapter : ils avaient en tête ce qu'ils voulaient faire, et nous on était les faire-valoir. »

Des inquiétudes avaient été exprimées auprès de responsables, notamment en atelier, mais en l'absence d'outil préalable au déploiement, les arguments ne pouvaient prendre appui sur des réalités techniques. Les validations étaient faites dans un premier temps sur des écrans, ce qui ne permettait pas de tester les différents volets lors des interactions homme/machine liées à l'activité. Les tests tout au long de l'année 2017 sont réalisés sur une base école qui ne présente pas les mêmes profils que la base de production –« ça marchait sur la base école, et quand on arrivait en production, ça ne marchait plus ». Pour créer la connexion avec le métier et l'activité réelle, il est nécessaire de multiplier les interactions -tests/validations- avec les utilisateurs de manière itérative tout au long du projet de développement, afin de prendre en compte les blocages et dysfonctionnements de certaines fonctionnalités dans « la vraie vie ». Ce qui n'a pas été possible en raison du calendrier.

Outre la frustration, cette situation a entraîné pour les PRP une charge de travail plus grande auprès des gestionnaires : la formation et le soutien étaient d'autant plus complexes que l'outil n'était pas personnellement maîtrisé par les PRP elles-mêmes, malgré les compétences et les bonnes volontés en présence.

De notre point de vue

Le développement d'un projet informatique répond à des principes de conception généralement admis pour assurer la faisabilité, la fiabilité du système et son acceptabilité par les utilisateurs. Ces principes définissent les phases, les objectifs, les acteurs du projet. Cependant, dans le projet GEFI 2.0, nous relevons un manque de clarté qui se répercute sur le positionnement des acteurs : identification difficile du chef de projet, variabilité de sens de ce que recouvrent réellement certains termes employés, tels que le terme « ateliers », manque de clarté sur le positionnement des PRP dans le projet : quel est leur rôle exact, sont-ils considérés comme des utilisateurs, des référents métier, des relais, ou des « faire valoir » selon l'expression d'un agent PRP ?

Il semble qu'à travers les différentes phases du projet, ils aient été convoqués pour sécuriser, jouer un rôle d'assistance courante et de « pompiers » en situation d'alerte. Mais quelle a été leur place en tant qu'utilisateurs dans la prise en compte du travail par les concepteurs avant que la MOA n'arrive et participe aux ateliers ?

En quoi et comment le travail est-il considéré par les concepteurs ? Comment s'insère-t-il dans le processus de réflexion des développeurs et des décideurs ? **L'intention de servir le métier est là, mais quel est le degré de connaissance de l'activité, toujours variable, d'une situation à l'autre ou d'un agent à un autre ? Comment cette variabilité est-elle prise en compte ?**

L'usage de l'outil démontre aujourd'hui ce point de faiblesse : le « travail oublié » n'a pas permis d'adapter le logiciel aux besoins de l'activité réelle. On relève une perte de fiabilité qui entraîne une fragilisation des performances individuelles et collectives dans le travail. Cette baisse de performance peut avoir un coût indirect, en termes humains et financiers.

6.3.2 Une nouvelle version vécue comme une version dégradée

De l'avis de plusieurs PRP ayant participé au lancement des deux versions, la mise en œuvre de la version de 2017 s'est avérée plus difficile et plus génératrice de mal-être que celle de 2006. L'argument évoqué dans les communications générales, qui présentait GEFI

2.0 comme une simple montée en puissance du logiciel, est contredit par la majorité des agents rencontrés au cours de cette expertise. Les utilisateurs vivent cette version comme un retour en arrière, en raison de la perte des développements successifs apportés à l'ancienne version.

Une version moins intuitive que la précédente

Les évolutions de l'ancienne version au fil des années avaient permis une meilleure adaptation à l'activité. Cet état de fait ne peut se réduire uniquement à l'adaptation des individus à l'outil. Des spécifiques avaient été développés, qui ont été abandonnés dans la nouvelle version. Les utilisateurs considèrent aujourd'hui avoir un outil dégradé dans sa conception, indépendamment même de son instabilité et de ses dysfonctionnements récurrents. D'un avis général, les standards de PeopleSoft retenus n'offrent pas une qualité de navigation pour gérer l'activité gestionnaire répondant aux critères actuels de convivialité et d'intuitivité. Cependant, il est constaté une variabilité d'adaptation des modules à l'activité. Certains sont plus opérationnels que d'autres. Mais globalement, GEFI 2.0 est considéré comme un logiciel non intuitif, avec des cheminements complexes et peu ergonomiques, une technologie ressentie comme obsolète aujourd'hui.

Nous présentons au § 5 une analyse des critères ergonomiques de l'outil afin d'illustrer cette perception des gestionnaires. Perception qui repose sur des réalités constatées lors de nos observations : le système entraîne une sollicitation importante de l'utilisateur lié à différents aspects :

- Défaut de paramétrage systématique, ce qui implique la répétition d'une même donnée sur chaque fenêtre, soit par remplissage d'une case vide, soit par modification d'une donnée erronée qui réapparaît à chaque page : la donnée saisie n'est pas enregistrée par l'outil, malgré la demande « par défaut ».
- Multiplication de clics, d'ouverture de fenêtres, de loupes, de validations répétées, de retours à l'écran de départ.
- Obligation de circulation horizontale gauche/droite par ascenseur pour visualiser l'ensemble de la page, mais pour la lecture de lignes budgétaires, la perte de vision de l'information en début de ligne est problématique.
- Nécessité de cliquer sur « *afficher tout* », pour dérouler l'ensemble des lignes en vertical...

Ces points ne sont pas exhaustifs mais cités à titre d'exemple : ils constituent le premier niveau d'impacts sur l'activité quotidienne.

De notre point de vue

Force est de constater que le développement du progiciel version 9.2 ne répond pas à une conception centrée utilisateurs telle que l'ergonomie la préconise dans le développement d'outils informatiques ; ce verbatim est révélateur de la situation : « **aujourd'hui on est obligé d'adapter le métier à l'outil** ».

6.3.3 Processus en conception-évaluation de logiciels

En raison du calendrier contraint, la méthode dite « agile », qui se caractérise par un processus itératif de tests et validations tout au long du développement, n'a pas été possible. La méthode mise en œuvre serait un hybride de la méthode en V (avec tests utilisateurs en finalité).

Selon les utilisateurs, il semble que l'urgence de mise en œuvre du projet n'ait pas permis de respecter tous les critères d'analyse et de tests aux différentes phases, pourtant fondamentaux pour l'adaptation d'un système en interaction avec des utilisateurs.

La dernière phase, dite de recette, a été déclinée en trois sessions fin 2016, mais la troisième session est dite « bâclée » faute de temps.

La figure 1 ci-dessous met en lumière l'importance des critères d'utilisabilité ; ils doivent prendre en compte plusieurs paramètres relatifs à l'interaction de l'homme avec l'outil : la facilité d'apprentissage et d'utilisation (logique de travail et exigences des tâches)...

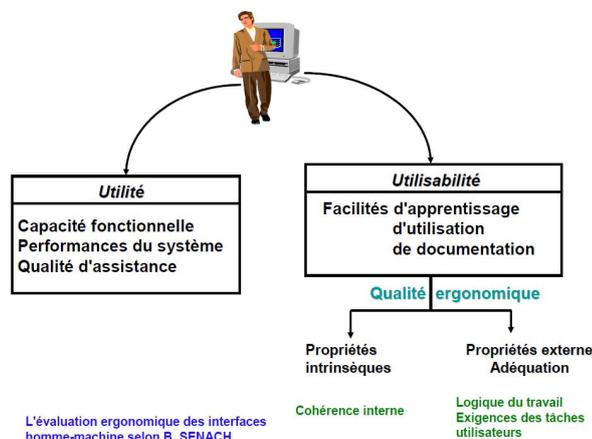


Figure 1. Critères d'évaluation de l'utilisabilité²⁵

6.3.4 Les critères d'acceptabilité : quelle prise en compte ?

La notion d'acceptabilité recouvre habituellement « le degré d'intégration et d'appropriation d'un objet dans un contexte d'usage »²⁶.

- L'intégration correspond à **la manière dont le système technique s'insère dans les activités de l'utilisateur** et contribue à transformer ses activités.
- L'appropriation renvoie à la façon dont l'individu investit personnellement le système et dans quelle mesure celui-ci est en adéquation avec les valeurs et les besoins de l'utilisateur.

Ces approches en ergonomie cognitive appliquée à la conception des systèmes interactifs, dont l'objectif est de favoriser une **utilisation facile et adaptée du système par le plus grand nombre d'utilisateurs**, a donné lieu à la rédaction de normes ISO centrées utilisateur, qui définissent les trois composantes fondamentales de l'utilisabilité :

- **L'efficacité, l'efficacité, la satisfaction.**

L'acceptabilité repose en effet sur un système qui prend en compte « l'ensemble des caractéristiques des besoins des utilisateurs dans le développement du produit, ainsi que la participation active de l'utilisateur final au processus de conception »²⁷. Cette approche qui prend appui sur l'activité de travail effectuée par l'utilisateur est largement préconisée

²⁵ Pujos, J.M. UE IHM-CNAM.

²⁶ Barcellina, J., Bastien, J.M.C. (2009). *L'acceptabilité des nouvelles technologies : quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur ?* Le travail humain 2009/4 (vol. 72), p. 311-331.

²⁷ Idem.

aujourd'hui pour minimiser les pertes de productivité et les risques psychosociaux générés par les interactions avec les systèmes d'information : stress, fatigue, troubles divers et dégradation des performances.

Selon le schéma ci-dessous, un système est considéré inadapté vis-à-vis de l'utilisateur s'il ne satisfait pas les qualités figurant dans la zone colorée.

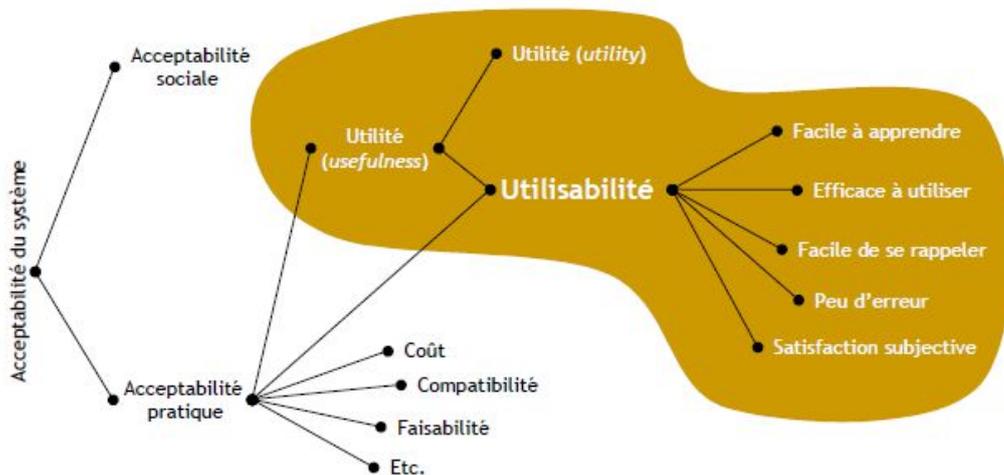


Figure 2. Acceptabilité d'un système (Nielsen, 1993)²⁸

De notre point de vue

La sollicitation de questionnaires **sélectionnés pour leur compétence** et considérés comme des « sachants » dans le métier, ainsi que la prise en compte partielle des besoins remontés par les PRP ne permettent pas de définir ce développement comme un processus centré utilisateur et situé dans un contexte d'activité. Certaines réponses apportées à des agents confirmeraient plutôt une réaction inverse.

Cette approche en conception nécessite de mettre en œuvre un **diagnostic initial de l'activité et un processus itératif** de consultation, évaluation, correction, en une succession d'étapes qui **intègrent les utilisateurs** tout au long du développement. Dans ce cas, nous relevons une intégration insuffisante de la diversité des utilisateurs et de leur expérience dans le process.

Il en résulte une difficulté d'utilisation (utilisabilité faible), la dépendance à une assistance technique et sociale (codépendance vs indépendance de l'utilisateur), ainsi qu'une perte d'efficacité. Ces conséquences ont été exprimées chez les utilisateurs par un sentiment de régression des moyens du travail, induit par une perte d'autonomie dans l'activité. Il en découle un mal-être et un rapport à l'outil chargé d'affect et d'émotions car à l'usage, le système ne permet plus de remplir sa mission, i/avec la qualité de service attendu, ii/à moindre coût pour l'agent.

Les principaux facteurs de risques psychosociaux identifiés sont la perte de contrôle, la surcharge (notamment attentionnelle) générée par le ressenti de complexité de l'outil ainsi que par les dysfonctionnements récurrents du système. **Ces**

²⁸ Nielsen, J. (1993), in Dokshin Lim, (2003). *Modélisation du processus de conception centrée utilisateur, basé sur l'intégration des méthodes et outils de l'ergonomie cognitive*, Thèse de doctorat, ENSAM.

facteurs ne sont pas sans conséquence sur l'état des relation sociales et sur la position des gestionnaires au sein de la communauté. En effet, une image de soi menacée²⁹ influe sur les interactions de travail et tend à dégrader les relations de service, ce qui est la fonction première des gestionnaires, l'appui à la recherche à travers une polyvalence de services.

²⁹ Cahour, B., Lancry, A. (2011). *Émotions et activités professionnelles et quotidiennes. Le travail humain*, 2011/2 (vol. 74), p. 97-106.

7 Ergonomie du progiciel version 9.2 : évaluation à partir d'observations

Les éléments d'actions reportés ci-dessous proviennent d'observations commentées, réalisées pour l'expertise dans les centres retenus, soit en entretien collectif, soit en entretiens individuels.

Ils font apparaître des difficultés liées à l'interface de l'outil, communes à tous les agents rencontrés.

A titre d'identification et d'illustration des critères d'action qui constituent l'activité, nous présentons dans un premier temps des observations brutes et leurs caractéristiques d'actions telles qu'elles apparaissent à l'écran.

Dans un deuxième temps, nous procéderons à une analyse (non exhaustive) de l'utilisabilité de GEFI 2.0 à partir des critères ergonomiques de référence dans l'évaluation des logiciels axée sur le volet de l'interaction homme/machine.

7.1 Observation N°1 : transaction de carte d'achat

L'observation n° 1 est conduite avec un groupe de plusieurs gestionnaires expérimentés présentant une forte ancienneté dans le métier : 9, 18, 22, 25, 30...ans, et des qualifications en comptabilité, contrôle de gestion.

- Cliquer pour voir les 96 lignes
- Affichage de la moitié de l'écran : **tout est figé à gauche**
- Ouvrir : **lenteur, si l'action est trop rapide, le logiciel efface les données**
- + de 20 onglets dont 11 obligatoires et 3 optionnels (14 à remplir) : **stress lié aux risques d'erreurs et à la répétition de l'action, exprimé à plusieurs reprises**
- « ça, c'est le pire ! »
- Tous les champs sont en blanc dans cet exemple, mais sont **parfois renseignés et ne se reportent pas** sur les autres lignes : **à imputer ligne par ligne**
- Obligée de faire « contrôle moins » pour réduire l'écran : **perte de visibilité**
- Bug si on coche plusieurs lignes (amélioration en 2018) : **perte de temps et impacts sur la charge de travail.**

7.2 Observation N°2 : saisie d'une recette avec recherche de code client pour alimenter le RPNC

L'observation n°2 est conduite avec un groupe de plusieurs gestionnaires expérimentés présentant une forte ancienneté dans le métier : 9, 18, 22, 25, 30 ans et des qualifications en comptabilité et en contrôle de gestion.

Fenêtres :

- Gestion commerciale

- Devis et commande
- Créer une mise à jour commande
- **Vérifier** les différents onglets répartis sur la page :
- NEXT
- **Intégrer** code Unité
- PRIVE

Des messages d'erreur arrivent inopinément...

- **Recherche du client : mais il n'est pas actif**
- Retour menu déroulant INFORMATIONS CLIENTS : **info non accessible**
- **Tâtonnement : recherche par différentes entrées**
- Clic sur un lien du client : **rien ne se passe**
- Afficher détails : il faut tout afficher mais **aucune info n'apparaît**
- Consulter infos clients
- Informations générales
- Copie du code client **en retirant 4 caractères : attention gestuelle et mentale (compter le nombre de zéros).**

Les agents nous précisent qu'une partie de ces difficultés existait déjà dans l'ancienne version ; les difficultés avaient été communiquées depuis 2006, mais aucune modification n'avait été apportée. La nouvelle version n'intègre pas les améliorations attendues.

Par ailleurs, un bandeau défile en continu sur l'écran pour informer d'une session de maintenance : les gestionnaires se plaignent de ce parasite visuel.

7.3 Observations N°3 : les interfaces de travail d'une gestionnaire d'unité

Les observations n°3 sont conduites auprès d'une gestionnaire d'unité expérimentée et présentant une forte ancienneté, ayant auparavant exercé la fonction de gestionnaire de centre. Elle bénéficie donc d'une expérience incontestable dans l'utilisation de l'outil et d'une vision globale de la chaîne budgétaire, financière et comptable.

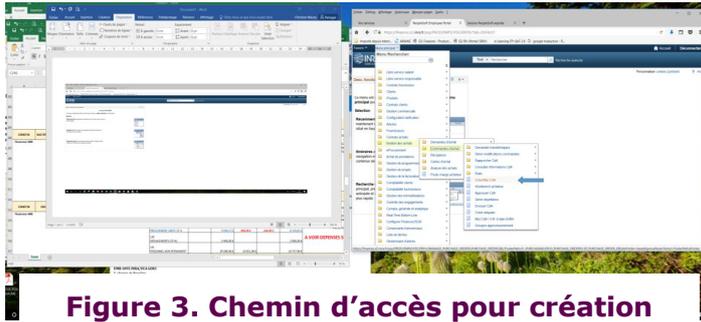


Figure 3. Chemin d'accès pour création d'une commande d'achat

Constat sur l'ouverture de l'action : une succession de fenêtres pour accéder à la transaction de création de commande

7.3.1 Créer une commande

- Inra s'affiche par défaut : **champ à corriger par le n° codique Unité**
- Cliquer sur « créer »
- Taper le n° de fournisseur : recherche préalable, ou cliquer sur « rechercher »
- Sélectionner le fournisseur,
- Cliquer sur détail fournisseur
- Vérifier l'adresse d'envoi de la commande (plusieurs adresses par fournisseur)
- Cliquer sur OK **pour revenir à l'écran précédent**
- Informations à indiquer dans l'ordre :
 - o Code NACRES articles
 - o Quantité commandée
 - o prix unitaire HT
- Cliquer sur « actualiser »
- Modifier la description en cliquant sur l'icône 5
- Cliquer sur « retour »
- Cliquer sur « destinataire » : **le site destinataire est par défaut le site d'affectation de l'agent mais pour la gestionnaire d'unité gérant plusieurs unités, c'est l'unité de rattachement qui est indiquée, et non l'unité pour laquelle elle intervient, ce qui a occasionné des erreurs de livraison** lors des précédentes commandes.
- Modifier le site destinataire : deux messages sont générés par le système ; ces deux messages sont **générés par ligne de commande** donc si 10 lignes dans la commande = 20 messages
- 1^{er} message : **cliquez sur non, sinon le système efface le montant HT indiqué**
- 2nd message : cliquez sur OK
- Aller sur l'onglet « information article » : indiquer la référence article/fournisseur

- Cliquer sur le lien « ajouter comment » et indiqué le n° de devis ou autres informations utiles
- Cocher « envoyer à fournisseur » et « visible sur pièce » pour faire apparaître le commentaire sur la commande
- Cliquer OK pour revenir sur l'écran précédent
- Cliquer sur « valeur dft cda » pour effectuer une imputation de masse (sauf s'il y a plusieurs imputations - procédure plus longue qui nécessite du calme et de la concentration)
- Ecran apparaissant derrière le lien : **pour obtenir tous les champs nécessaires à l'imputation, il faut cliquer sur une icône**
- **Les clés comptables apparaissent à l'écran** (visibles sur un écran de 80 cm de large uniquement : **sur des écrans de format plus réduit, plus fréquents dans les équipements, il faut naviguer de gauche à droite** pour visualiser toutes les clés comptables)
- **Changer à nouveau le code unité** qui apparaît par défaut sur les axes budgétaires, **malgré la saisie de ce code au départ de la création**
- Dans le cas de la multi-imputation **il faut modifier ligne par ligne**

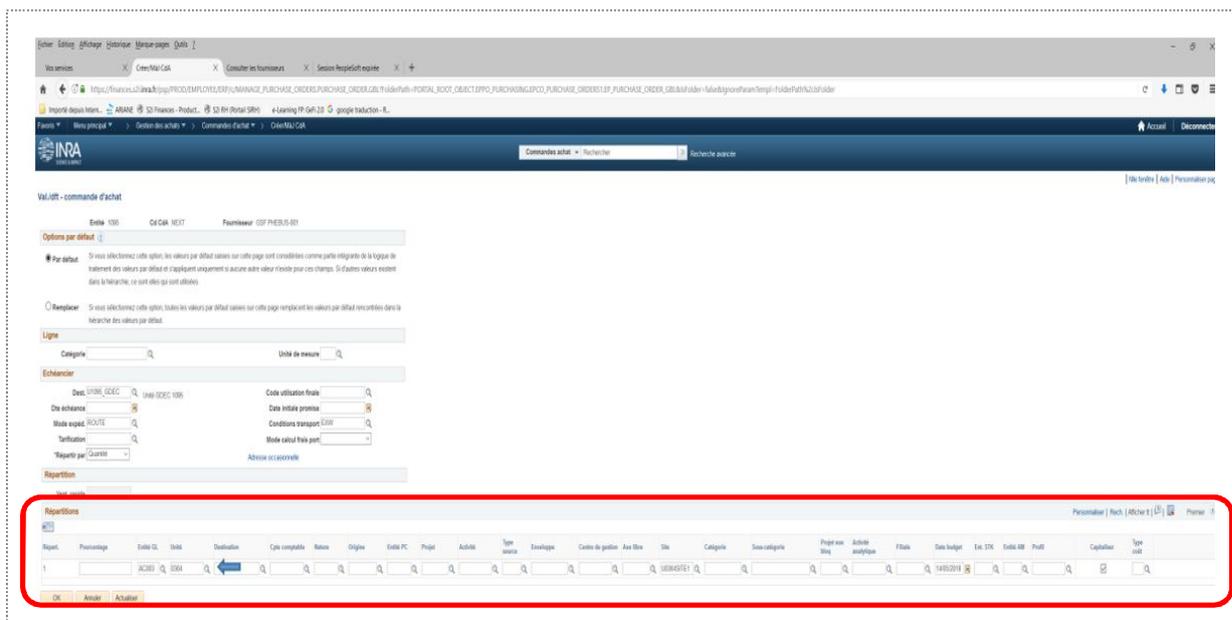


Figure 4. Écran de visualisation des clés comptables, sur écran de 80 cm de large, 26 onglets apparemment, dont 14 utiles pour l'activité

- Indiquer impérativement le n° du Centre dans le champ « projet » ; à défaut, **risque de voir apparaître la totalité des contrats de tous les centres**. Les nouveaux contrats commencent par 00000nnn : **nécessité de connaître ses propres contrats pour éviter des erreurs**
- **Le même risque** existe dans la fenêtre « activités » si plusieurs partenaires sont enregistrés sur le contrat : **autant de risques d'erreurs qu'il y a de partenaires**.

- Tous les types sources sont rapatriés par la loupe : **un contrat ne devrait pas rapatrier d'autres types sources que ceux existant dans la fiche contrat**
- Nouveau champ à **modifier** : **le code Unité erroné réapparaît comme valeur par défaut** à la fin des axes budgétaires :
- Remplir les 14 axes utiles
- Cliquez sur OK
- Sélectionner tout, puis OK
- La validation **renvoie à l'écran « échéancier »** pour enregistrer la commande et obtenir le n° : sur cet écran **impossibilité d'effectuer le contrôle budgétaire et d'envoyer la commande**, donc **retour à la page principale**
- Le contrôle budgétaire d'une commande à une seule ligne dure en moyenne une minute à une 1'30
- Cliquer sur « envoyer » finalise la commande et permet la réception, le rapprochement avec la facture
- **Derrière cette action se trouve un écran** : cliquez sur OK
- Cliquer sur oui pour confirmer : **le temps d'attente moyen est de 30 secondes**
- Suivre le lien « afficher version imprimable » pour éviter de passer par le menu jusqu'aux gestionnaires des états
- Un nouveau message s'affiche : cliquer sur Oui.

Cette activité sur écran est précédée d'un travail de préparation de la commande avec les acheteurs, puis suivie d'une impression et d'un envoi au fournisseur avec transmission à l'agent.

Passer une commande nécessite de 45 minutes à une heure. Si la gestionnaire a 15 commandes à passer dans une journée de travail de 7h36/jour, les commandes en retard s'accumulent avec des impacts au niveau relationnel avec les différents interlocuteurs.

7.3.2 Réception de commande

- Créer, mettre à jour réception
- Code xxx revient : changement avec xxxx (**la valeur par défaut n'apparaît pas**)
- Remplir le champ commande
- **Effacer** le site xxx (**à chaque fois, dans chaque nouvelle fenêtre**)
- Clic sur sélectionner tout : **ne marche pas**
- **Marche au 2^{ème} coup**
- Clic sur OK
- Autre fenêtre : clic sur OK

Si commande immo :

- Toutes les actions sont à confirmer dans une fenêtre en plus avec OPK.

Une fois ces actions faites, la facture arrive au SBFC : paiement

- Mais si des frais de ports sont facturés en plus : créer un avenant
- Appeler la commande par son numéro

- Signaler la volonté de modifier la commande (seule possibilité : par la GU)
- Clic sur + : combien de lignes rajouter ?
- Le code xxx ressort à nouveau (**la valeur par défaut n'apparaît pas**)

Pour toute modification de commande, il faut recommencer en passant par les 3 écrans.

14 onglets sont utiles sur 26 onglets visibles apparemment, mais **leur affichage crée une taille de page large et non visible dans sa globalité à l'écran**. Une personnalisation de la page semble possible mais plusieurs agents nous disent que cette opération de personnalisation prend du temps. Le critère « charge de travail » est déterminant pour toute action. Cette personnalisation est écrasée à chaque mise à jour

Une attente est exprimée par l'agent : conservation de toutes les informations budgétaires remplies, pour éviter des manipulations à répétition des mêmes données et une perte de temps dans l'activité générée par l'outil.

L'absence de paramétrage par défaut des valeurs déjà saisies est un facteur d'agacement car il impacte les temps de travail.

7.3.3 Recettes

- 4 fenêtres
- **Le code Unité xxx revient**, bien qu'elle n'existe pas dans la liste à partir de la loupe.
- Fenêtres
- **Taper à nouveau le bon code unité**
- Taper code CDA
- Taper code produit : recherche dans la liste
- Quantité
- Prix
- Calculer prix
- Une fenêtre apparaît : **bloquante tant que le code pays du site vendeur n'est pas communiqué** pour déterminer la TVA
- Menu ligne : données TVA, **aucune réponse (blocage depuis mars, ce qui entraîne un cumul des titres de recettes)**
- Mais l'outil fonctionne pour certaines recettes : des titres ont été faits la veille.

Valider la commande de client

- 3 fenêtres
- Ecran : rechercher code de traitement
- Indiquer N° de commande et **entité (nouveau changement du code xxx)**
- EXE : clic 2 x car **ne marche qu'au 2^{ème} coup**
- Clic sur facturation GC
- **Retour écran de départ**

- Console de traitements car pas d'impression à ce niveau : non. Il faut passer par le menu de génération des états pour obtenir sa facture mais seulement une fois que l'agent comptable l'a validée et imprimée.
- Console : à programmes ; faire actualiser pour avoir succès et transféré : lenteur à chaque fois, **attente**
- **Changer de menu :**
- Gestion facturation
- Créer feuille de facturation
- Validation des factures OM (acronyme d'intitulés en anglais)
- Rechercher
- Vieille facture
- Cliquer sur N° de facture
- Entête
- Clic ligne info 1
- Ligne information TVA
- Développer toutes les sections : cela donne accès à la totalité des champs pour permettre de **modifier celui qui est tout en bas de l'écran.**
- Indiquer le code TVA
- **Clic : ajuster valeur par défaut concerné**
- Imputation comptable
- Saisir la nature budgétaire, le centre de gestion, l'axe libre (champ analytique pour faire le budget)
- Enregistrer
- Lien recap facture
- Calculer taxe alors que c'est indiqué sur le bon de commande (**perte d'info en cours de route**)
- TVA affichée : enregistrer
- Retour sur entête de facture
- Fermeture onglet
- Cocher case sélectionnée
- Valider : **attente d'environ 1h** (précision apportée par l'agent)
- Gestion de la facturation et visa (**pourquoi les 2 ? Le statut d'ordonnateur ne devrait avoir que les VISAS**)
- Remplir l'entité et source
- Puis OM
- Rechercher
- Vérifier que tout soit resté en place sans perte d'information : **perte du centre de gestion dans l'onglet dédié (problème récurrent, mais non systématique).**

Dans de nombreux cas **les informations saisies ne se répercutent pas et doivent être systématiquement vérifiées et ressaisies** dans différents onglets.

Certaines commandes générées sur des marchés peuvent arriver avec les **champs non remplis qu'il faut donc saisir manuellement**.

Des dates sont erronées qui nécessitent des vérifications permanentes (le logiciel prend la date du marché au 01/01/2018 au lieu de la date du ... :

- sur l'action « enregistrer » (commande achat), apparaît une fenêtre de refus ;
- recherche en allant dans l'écran TVA : aucune info n'apparaît, le système ne garde pas les valeurs par défaut.

En conséquence, l'agent est dans l'impossibilité depuis 3 semaines de passer des recettes (plus de 100 000€ de recettes bloquées, non enregistrées pour cet agent).

Procédure : obligation d'attendre que le SBFC valide le titre, l'imprime (joint aux pièces justificatives du comptable) puis la gestionnaire d'unité procède à l'envoi des pièces.

Constats sur l'assistance par tickets Ariane

Un ticket ARIANE est envoyé le 04 avril 2018

Après 15 jours, un message parvient à la gestionnaire : problème résolu, mais cela ne fonctionne toujours pas.

La consultation par l'expert de ce qui était écrit dans le ticket est impossible : le message est effacé dès qu'il est mis en « résolu » : pas d'accès à la question posée.

7.3.4 Immobilisations

- Réception
- On attend le lendemain pour obtenir le N°
- Réception aléatoire du N°
- **Si non réception du N° : obligation d'annuler la réception**

Si 10 lignes : il faut **réceptionner une seule ligne de commande pour obtenir un n° immo en batch de nuit ; pour 10 lignes, il faut réceptionner une ligne par jour car il est impossible d'indiquer le n° immo sur toutes les lignes en même temps, il faut donc 10 jours pour réceptionner la commande pour un seul bien.**

Le module Immobilisations ne semble pas fonctionner depuis janvier 2018 a minima. En l'état, il freine l'activité et induit une charge de travail supplémentaire pour gérer les dysfonctionnements. Le gestionnaire ne maîtrise pas son activité.

7.4 Observation N°4 : saisie d'une dépense en comptabilité par une gestionnaire de centre

Les observations n°4 et 5 sont conduites avec deux gestionnaires de centre expérimentées.

- Arrivée au masque de saisie : **8 clics**
- Tape n° de facture
- Retour masque

- Saisie
- Rechercher la commande saisie par la GU
- **8 clics pour copier la commande**
- Rapatrie le prix, le fournisseur, la désignation, la clé budgétaire : **accès aux données de la GU** à condition qu'elle ait réceptionné et certifié, sinon pas de possibilité de paiement de la commande

Là, commence l'activité propre de la gestionnaire de centre

- Donc preuve que la réception est faite, certification
- Enregistrer pour plus tard
- **Aller chercher un autre outil de liaison : Sharepoint (tableau excel intégré** dans Sharepoint sur lequel le travail est réalisé s'il y a un écart entre la commande et la facture : dossiers partagés / fiches de liaison consultables dans l'immédiat de part et d'autre, pour notifier à la gestionnaire d'unité qu'il y a un décalage entre sa commande et la facture du fournisseur (tous les soirs, un mail informe des modifications faites par la gestionnaire de centre).
- Possibilité d'envoi automatique de mails, « **mais on désactive car on est noyé sous les mails** » : **surcharge informationnelle**
- Au-dessus d'un écart de 20€, **nécessité de refaire la commande par la GU.**

En saisie comptable des dépenses, il est nécessaire de prendre en compte l'évolution des temps pour les contrats de recherche au regard du volume d'activité (environ 30 dans une journée voire 50 pour les grosses journées). Les contrats de recherche se caractérisent par une activité avec des pics notamment en fin d'année, ce qui entraîne une intensification de la charge de travail.

Les temps de navigation, d'ouverture de fenêtres et de clics impactent l'efficacité et la performance dans l'activité et doivent être considérés au regard des volumes d'activité et des effectifs en présence : le ratio mission/moyens doit prendre en compte un équilibre organisationnel entre les critères « volume d'activité / ressources disponibles / fiabilité du système informatique ».

À défaut, le transfert de responsabilité aux agents qui doivent coûte que coûte maintenir l'activité, augmente l'astreinte cognitive et la charge émotionnelle liée à la perte de maîtrise. Ces commentaires valent pour l'ensemble des observations réalisées sur l'outil.

7.5 Observation N°5 : saisie d'un contrat de recherche

- Menu déroulant
- **3 fenêtres**
- Toujours rajouter un R (pour recettes) devant le N° de centre : **intervention manuelle systématique sur un déficit de paramétrage**
- N° d'un contrat
- Saisie de l'acronyme contrat : **plusieurs chemins de recherche de contrats pour les GU**
- Possibilité de modifier les dates de début et de fin
- Saisie référence partenaire

- Taux ou montant du contrat
- Code produit : origine du financement, si c'est de l'investissement ou du fonctionnement - sur chaque facture, cela met systématiquement la TVA **qu'il faut enlever sur tous les types de contrats** (information TVA ou pas par le financeur) : **si 20 lignes de TVA, 20 lignes à supprimer** ; si l'action est trop rapide, risque de validation par erreur qui nécessite de tout recommencer. **Le système informatique ne contrôle pas de lui-même**
- L'enveloppe budgétaire INRA est répartie entre tous ; le budget n'est pas visible sur le budget analytique : et ça peut prendre 3 à 4 jours pour obtenir l'information.

Dans la création d'un projet de recherche (financement), nous observons les dysfonctionnements suivants :

- Intégrer les dates de projet : nécessité de **les saisir quatre fois**, et parfois l'outil les modifie et les remplace par la date du jour : **vérification systématique à faire par l'utilisateur.**
- Codification à modifier (rubrique obligatoire à remplir) : **actions de mémorisation (?) et de vérification pour l'utilisateur.**
Dépenses classées par unité : **possibilité antérieure de compilation** en allant dans un autre onglet (justification/centre de rattachement, à cocher pour obtenir/ajuster une justification). L'action est impossible **aujourd'hui, l'utilisateur doit ouvrir chaque justification**, cliquer sur une icône puis **ouvrir toutes les colonnes** sur toute la largeur de l'écran
- L'agent crée une extraction sous Excel (sélectionner tout, copier-coller, tri par partenaires...) : **outil intermédiaire utilisé** par la majorité des agents pour faciliter le travail, ce qui multiplie les actions et la charge attentionnelle (**risque d'erreur dans le copier-coller**).
- Constat : **bug en cours d'extraction.**

Le système implique une attention soutenue en raison :

- des risques d'erreurs sur les TVA qui sont automatiquement imputées par le système
- du principe d'extraction par copier-coller sur Excel : risque de ne pas tout sélectionner.

Les manipulations sont augmentées par :

- l'ajout systématique du « R » devant le numéro de centre
- la suppression de la TVA sur chaque ligne si elle s'avère fausse
- la nécessité d'ouvrir chaque justification, d'ouvrir toutes les colonnes
- la circulation de gauche à droite sur la longueur de la ligne, pour chaque ligne.

De notre point de vue

Outre la multiplication des actions liée aux écrans SI Finance, on constate des pertes de temps dans la gestion des contrats de recherche qui relèvent de **l'interaction procédures/ outil** : en effet 2 numéros sont donnés à l'ouverture par le pôle de gestion des contrats, un numéro de contrat plus un numéro de projet. La recherche d'un numéro de projet a pu nécessiter des temps de recherche longs alors qu'apparemment, ce numéro ne peut se retrouver par l'outil : il semble que cette possibilité ne soit pas intégrée dans le système.

Qu'il s'agisse d'une problématique outil ou d'une procédure mise en place, l'information n'a pas été clairement apportée aux utilisateurs, ce qui a entraîné des effets en cascade : incompréhensions → culpabilité de ne pas trouver → perte de maîtrise → risques en termes de gestion → risque de dégradation des relations avec les chercheurs → perte de temps pour trouver → augmentation de la charge de travail → stress.

7.5.1 Difficultés induites par la procédure ou l'outil ?

7.5.1.1 Perte de temps, pertes de productivité liées à l'outil

Concernant les relevés FRAM (frais de déplacement)

Des gestionnaires de centre nous expliquent un problème récurrent : lors des imputations, **une ligne invisible s'incrémente, cochée par défaut par le système**, mais cette ligne doit être retrouvée par la gestionnaire parmi une centaine de lignes parfois. Retrouver cette ligne fantôme nécessite de revenir aux relevés bancaires. S'il y a beaucoup de déplacements, traiter un relevé peut prendre une demi-journée car :

- une ligne = un billet aller + retour + assurance
- un voyage = plusieurs lignes.

Faire un point budgétaire sur l'unité par une gestionnaire de centre

Il y a maintenant une nécessité d'extraction de la totalité INRA, soit une extraction nationale dans Excel (l'extraction se faisait autrefois sur la base du N° codique du centre). Mais cela nécessite plus de temps : le système mouline pendant plusieurs minutes pour sortir toutes les lignes de l'INRA.

Par ailleurs, un changement de procédure et d'usage est intervenu avec le changement de numérotation et de libellés : les anciens contrats commençaient par le numéro du centre, remplacé aujourd'hui par des numéros de projets nationaux. La notion de contrat ne recouvre plus la même chose, le contrat n'étant que local aujourd'hui, la dimension nationale étant portée par la notion de projet avec un numéro spécifique. Il y a donc ajout maintenant du numéro de centre lors de la saisie, avant de procéder aux calculs.

Comptabilité Fournisseurs, mise en paiement des virements

Nous relevons dans l'observation une tâche qui nécessite :

- une **trentaine d'actions à assurer** dans le processus de la fonctionnalité,
- avec **approximativement 40 clics**,
- des **répétitions de saisie de la même date** dans le même onglet sur des écrans différents,
- des **nécessités de cliquer à plusieurs reprises pour obtenir une réponse** du système dans l'écran « gestionnaire cycle paiements »
- des **vérifications à plusieurs reprises...**

En finalité, l'agent en charge de ce traitement passe entre 20 minutes si tout fonctionne et 30 minutes s'il y a un problème, sans pour autant être assuré de la bonne exécution en finalité (par exemple, en cas d'absence de BIC ou IBAN). Le cheminement est considéré long, peu logique, avec des difficultés de compréhension du sens de certains écrans. La procédure est considérée plus lourde qu'auparavant.

Ces éléments de l'activité illustrent des pertes de temps et de productivité en lien avec des dysfonctionnements de l'outil. Quel est l'impact des nouvelles procédures sur ces critères d'interaction Homme/machine ?

7.5.1.2 Perte de visibilité et d'autonomie liées à la centralisation

Concernant la procédure de facturation interne d'une unité à une autre unité INRA

- Auparavant la facture apparaissait en dépense, mais n'était pas visée comptablement tant qu'elle n'était pas payée. Actuellement, c'est la vision budgétaire qui prime.
- Elle est maintenant traitée au niveau national/DIFA : l'unité n'a pas de retour sur ce traitement, elle perd la visibilité sur l'engagement comptable. Dès que le service est fait, le numéro d'opération interne (OI) dans la réception informe que tout est résolu, mais ce flux budgétaire n'est pas visible des unités.

Ce process engendre un **sentiment de perte d'autonomie** chez les gestionnaires qui se vivent comme de **simples exécutantes**, ayant perdu la vision de la chaîne budgétaire. La séparation comptabilité/ordonnateur a créé un fractionnement du travail entre les centres et les unités qui entraîne chez les gestionnaires un sentiment de perte de maîtrise et une moindre valeur ajoutée de leur métier.

Ces nouvelles procédures mettent en lumière un processus de centralisation au niveau de la DIFA, avec des dotations qui, avant, étaient directement transférées aux unités par les départements et qui maintenant passent par le niveau central. Cela induit des retards de trois à quatre mois pour certains projets, et des réclamations des chercheurs auprès des gestionnaires. Ce fonctionnement centralisé est dénoncé par des directeurs d'unités eux-mêmes chercheurs. Ces changements de procédure ont-ils été discutés avec les opérationnels afin d'éviter des conséquences dans les relations sociales entre l'administratif et les scientifiques au sein des unités ?

7.6 Bilan des observations de l'activité sur l'outil

Malgré l'expérience des gestionnaires d'unités et de centres sur les trois centres, et leur connaissance de l'outil dans son ancienne et sa nouvelle version, des informations et des chemins ne sont pas trouvés au bout d'un an d'activité sur l'outil.

Nous listons ci-dessous des éléments pointés de manière récurrente dans les entretiens ou constatés en observation de l'activité sur écran et commentés par les gestionnaires (liste non exhaustive) :

- Un menu déroulant non alphabétique, car il est une traduction de l'anglais.
- Une absence de visibilité des écrans, avec obligation de manipuler des ascenseurs, vertical et horizontal.
- Une multiplication des mêmes tâches de saisie de données qui ne s'incrémentent pas par défaut.
- Une absence d'automatisme des enregistrements.
- Des successions de validations qui multiplient les clics.
- Des données erronées qui nécessitent des vérifications permanentes des onglets.
- Des défauts de calcul du système qui nécessitent une vérification systématique (ex : un tarif non calculé).

- Des bugs, un fonctionnement aléatoire de certaines fonctionnalités : demande d'action sans réponse avec obligation de répéter l'action.
- Des blocages avec impossibilité de réaliser l'activité liés à une instabilité du système : une fonctionnalité qui marchait mais ne fonctionne plus.
- Des difficultés, voire des impossibilités à trouver le chemin pour réaliser certaines tâches malgré les recherches dans les documents de formation,
- Des libellés qui ne correspondent plus au vocabulaire en usage.
- Une lenteur : plusieurs dizaines de secondes, parfois plusieurs dizaines de minutes d'attente pour certaines réponses de l'outil.
- De nombreux onglets en bas de page, dont seuls 11 sont obligatoires et 3 optionnels (14 à remplir).
- En cas d'interruption, la déconnexion intervient au bout de 20 minutes pour des raisons de sécurité, mais le logiciel ne s'ouvre pas sur la dernière page, et l'enregistrement n'est pas automatique : toutes les lignes renseignées peuvent être perdues (96 lignes dans notre exemple en observation N°1).
- Impossible d'enregistrer deux ou plusieurs lignes en même temps car il y a un risque de perte des données.

L'ensemble de ces facteurs augmente la charge de travail et les tensions dans l'activité : la complexité nouvelle due à la perte de repères et l'instabilité de l'outil ne permettent pas de développer une confiance dans le système.

La gestion de l'outil, omniprésente prend le pas sur la gestion de l'activité.

De notre point de vue

Il convient de considérer différents paramètres qui se sont surajoutés au fonctionnement et aux dysfonctionnements de l'outil : les changements liés à la GBCP et les changements de procédures internes à l'INRA.

Nous avons constaté que certaines difficultés sont générées, soit par les procédures elles-mêmes qui ont changé de logique, de libellés ou qui nécessitent maintenant une coordination entre différents acteurs, soit par l'interaction procédures/outil qui peut être déficiente (des impossibilités dans l'outil qui nécessitent une action parallèle en dehors de l'outil).

Cela soulève la question du niveau d'intégration des besoins du métier et du fonctionnement de l'activité dans le logiciel.

7.7 Éléments d'évaluation de l'outil SI Finance, version 2.0

Cette évaluation n'est pas à proprement parler une inspection ergonomique de l'outil, elle n'est donc pas exhaustive et n'a d'autre objectif que d'identifier des facteurs de charge cognitive et de charge de travail, déterminants dans l'évaluation des risques psychosociaux liés à l'arrivée de cette nouvelle version du logiciel.

En effet, **la facilité d'utilisation, la convivialité et le naturel doivent permettre aux utilisateurs d'un système informatique de se concentrer sur la tâche proprement dite et non sur la manière de la réaliser**. La performance en est meilleure³⁰.

Les éléments identifiés ci-dessous sont analysés à partir des critères ergonomiques de Bastien et Scapin³¹ mais ne peuvent être considérés comme un audit du système informatique.

Critères ergonomiques pour l'évaluation de logiciels utilisateurs

Les critères heuristiques de Bastien et Scapin sont issus de travaux en psychologie cognitive. Ils sont une référence en ergonomie pour l'évaluation des logiciels et des interactions homme-machine (IHM), et constituent un ensemble de règles à respecter dans la conception pour une adaptation au fonctionnement humain.

7.7.1 Guidage

Le guidage est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour conseiller, orienter, informer et conduire l'utilisateur lors de ses interactions avec l'ordinateur, y compris dans ses aspects lexicaux.

Quatre sous-critères participent au Guidage : Incitation, Groupement/Distinction entre items, Feedback immédiat et Lisibilité.

1. Incitation

Ce critère recouvre les moyens mis en œuvre pour amener les utilisateurs à **effectuer des actions spécifiques**, ainsi que les moyens faisant connaître aux utilisateurs les **alternatives lorsque plusieurs actions sont possibles**, selon les états ou les contextes dans lesquels ils se trouvent. L'incitation concerne également les informations permettant aux utilisateurs de savoir où ils en sont, d'identifier les états ou contexte dans lequel ils se trouvent, de même que les outils d'aide et leur accessibilité¹³.

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE GUIDAGE – SOUS-CRITÈRE INCITATION

Inciter l'utilisateur à effectuer des actions spécifiques en lui donnant des indices, format des données, type des valeurs, etc.

L'architecture est complexe, profonde, elle nécessite des successions de fenêtres, d'ouverture de loupes pour accéder aux informations. Les utilisateurs ont des difficultés à construire une représentation rapide des fonctionnalités, écrans, enchaînements.

Des aides sont apportées en ouvrant des loupes et en accédant à des propositions, mais certaines propositions sont erronées, d'autres informations sont absentes.

2. Groupement/Distinction

Ce critère concerne l'organisation visuelle des items d'information les uns par rapport aux autres. Ce critère prend en compte la **topologie (localisation)** et certaines **caractéristiques graphiques (format)** afin d'utiliser les relations entre les divers items

³⁰ Nogier, J.F. (2002). De l'ergonomie du logiciel au design des sites web. 01 Informatique Dunod : Paris (Ed).

³¹ Bastien, J.M. & Scapin, D.L (1993). Critères ergonomiques pour l'évaluation d'interface Utilisateurs. Technical report n° 156 – INRIA.

affichés, leur appartenance ou non-appartenance à une même classe, ou encore dans le but de montrer la distinction entre différentes classes d'items¹³.

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE GUIDAGE – SOUS-CRITÈRE GROUPEMENT/DISTINCTION

Groupement des différents éléments visuels de façon cohérente et ordonnée.

Les classes d'items sont repérées par des codes couleurs.

Mais le dimensionnement des pages sur lesquelles l'agent travaille dépasse le cadre de l'écran, sauf dans le cas d'écran large (80 cm), ce qui dégrade la perception générale des items d'information. Le double écran apparemment ne résoudrait pas le problème de visibilité. Par ailleurs les équipements sont disparates et variables d'un poste à l'autre (peu d'écrans larges).

3. Feedback Immédiat

Ce critère concerne les réponses de l'ordinateur consécutives aux actions des utilisateurs, lesquelles peuvent être le simple appui sur une touche ou l'entrée d'une séquence de commandes. Une **réponse aussi immédiate que possible** doit être fournie à l'utilisateur, le **renseignant sur l'action accomplie et sur son résultat**¹³.

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE GUIDAGE – SOUS-CRITÈRE FEED-BACK IMMÉDIAT

Les demandes d'actions peuvent entraîner des temps d'attente longs (plusieurs secondes à plusieurs dizaines de secondes) sans réponse pendant ce laps de temps.

4. Lisibilité

Ce critère concerne les caractéristiques lexicales de présentation des informations sur l'écran pouvant entraver ou faciliter la lecture de ces informations (luminance des caractères, contraste caractère/fond, **dimension des lettres**, espacement entre les mots, espacement entre les lignes, espacement entre les paragraphes, **longueur des lignes**, etc.)¹³

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE GUIDAGE – SOUS-CRITÈRE LISIBILITE

Les caractéristiques lexicales de présentation des informations sur l'écran doivent faciliter la lecture de ces informations

La lisibilité des écrans est pointée comme un critère important de fatigue : la globalité d'une fenêtre n'est visible qu'en actionnant des ascenseurs.

La suppression des ascenseurs a été demandée : ils sont mal vécus car ils impactent la lecture dans une activité budgétaire et comptable.

Tout est figé à gauche, ce qui nécessite un ascenseur pour circuler vers la droite des lignes.

L'information en début de ligne n'est plus visible en se reportant sur la droite.

La réduction de la page réduit la visibilité des informations sur une fenêtre.

Les écrits (mots, chiffres) sont de taille réduite :

Seuls 11 onglets sur 26 sont obligatoires, + trois optionnels, soit 14 onglets utiles à remplir : cela renvoie à une perte de lisibilité en raison d'une surcharge visuelle, qui

comporte par ailleurs des risques d'erreurs : **un facteur de stress exprimé par plusieurs agents en raison de la charge attentionnelle que cela génère.**

Le changement lexical nécessite une réflexion.

7.7.2 Charge de travail

Ce critère concerne l'ensemble des éléments de l'interface qui ont un rôle dans la réduction de la **charge perceptive ou mnésique** des utilisateurs et dans l'augmentation de l'efficacité du dialogue.

Deux sous-critères participent au critère : brièveté (concision et actions minimales) et densité informationnelle.¹³

1. **Brièveté** = suite d'actions nécessaires à l'atteinte d'un but, à l'accomplissement d'une tâche. Il s'agit de limiter autant que possible le travail de lecture, d'entrée, et les étapes par lesquelles doivent passer les utilisateurs. Ce critère inclut deux sous-critères :
 - 1/a : **Concision** = ce critère concerne la charge de travail au niveau perceptif et mnésique relative aux éléments individuels d'entrée et de sortie (hors feedback et messages d'erreur).
 - 1/b : **Actions minimales** = ce critère concerne la charge de travail relative aux actions nécessaires à l'atteinte d'un but, à l'accomplissement d'une tâche. Il s'agit ici de limiter autant que possible les étapes par lesquelles doivent passer des utilisateurs.
2. **Densité informationnelle** = ce critère concerne la charge de travail du point de vue perceptif et mnésique pour des ensembles d'éléments et non pour des items.

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE CHARGE DE TRAVAIL

Ce critère est pointé comme un élément majeur dans le mal-être des agents. Les éléments identifiés ci-dessous sont des facteurs de charge mnésique, perceptive. L'attention et la mémoire de travail convoquées pour réaliser les actions sur les interfaces conduisent à une évaluation négative de l'outil selon les critères de Bastien et Scapin, confirmée par les plaintes des utilisateurs recueillies dans les entretiens et les observations conduits pour l'expertise. Des améliorations doivent être apportées sur la base de ces critères.

Les éléments suivants (non exhaustifs) constituent les **principaux facteurs de fatigue professionnelle liée à la faible convivialité de l'outil** :

Brièveté :

→ L'absence de classement alphabétique dans le menu déroulant ne permet pas une logique de recherche (recherche dans la liste sans critère d'ordre)

→ L'ouverture de plusieurs fenêtres, la nécessité de faire des retours, la multiplication des clics augmentent les temps d'action.

→ Des données déjà saisies sont redemandées à plusieurs reprises à l'utilisateur (ex : le code d'accès d'une GU rattachés à une unité mais travaillant à 100 % sur une autre ; le code est à changer sur chaque fenêtre, parfois sur toutes les lignes). Dans un contexte qui évolue progressivement vers la mutualisation pour rationaliser les effectifs, ce type de dysfonctionnement deviendra central dans les pertes de temps et l'agacement. L'outil doit être un soutien et non un frein à l'activité.

→ La lenteur de certaines actions (10', 20', 35' d'attente), la perte d'interaction, la répétition accentuent les temps de travail (les sous-critères de brièveté -concision et

actions minimales- et de densité informationnelle sont à reconsidérer pour améliorer le système) :

- temps d'attente de la réponse système (constaté en dizaines de secondes)
- bugs (demande d'action sans réponse du système = perte d'efficacité)
- succession d'actions identiques : ressaisir le même code, une même donnée dans différents onglets, sur différents écrans (absence de paramétrage par défaut de certaines données)
- enregistrement ligne par ligne pour éviter de perdre la saisie, d'être éjecté.

→ Sollicitation de l'attention et de la mémoire pour compenser :

- absence d'automatismes dans l'outil concernant les enregistrements, l'incréméntation de données d'un écran à l'autre, variabilité des reports d'une donnée (fonctionnement aléatoire)...
- risque de perte du travail effectué lors des enregistrements de plusieurs lignes
- consultation des données par ascenseur de gauche à droite : mémoriser la partie de ligne non visible à l'écran
- ouverture des lignes invisibles par commande «*sélectionner les lignes à afficher*»
- correction de données fausses incrémentées par le système
- recherche d'un chemin : problèmes de guidage, critère *Incitation* perfectible

7.7.3 Contrôle explicite

Ce critère concerne à la fois la prise en compte par le système des actions explicites des utilisateurs et le **contrôle qu'ont les utilisateurs sur le traitement de leurs actions**.¹³.

Ce critère inclut deux sous-critères :

1. **Les actions explicites** : concernent la relation existante entre le fonctionnement de l'application et les actions des utilisateurs. Le système doit exécuter uniquement les actions demandées (et pas d'autres), au moment où elles sont demandées.
2. **Le contrôle utilisateurs** : concerne le fait que l'utilisateur doit toujours avoir la main, pouvoir contrôler le déroulement des traitements informatiques en cours (exemple : interrompre, reprendre...).

POINTS RELEVES DANS L'EVALUATION DU CRITERE CONTROLE EXPLICITE

Des dysfonctionnements apparaissent concernant les actions demandées, par exemple, le remplacement par le système d'une date saisie par la gestionnaire, par une date erronée.

Des mises en sécurité interviennent au bout de 20 minutes sans demande de l'utilisateur : perte du travail effectué, la réouverture ne permet pas de revenir sur la dernière page, les données ne sont pas enregistrées systématiquement.

L'opérateur n'a que partiellement la main ; les vérifications sont récurrentes. Certains dysfonctionnements actuels bloquent l'activité (demande de saisie d'un code pays, imputations TVA du pays, mais cela ne fonctionne pas).

7.7.4 Adaptabilité

Ce critère concerne sa capacité à réagir selon le contexte et selon les besoins et préférences des utilisateurs.

Deux sous-critères participent au critère :

1. **Flexibilité**, ce sont les moyens mis à disposition des utilisateurs pour personnaliser l'interface afin de rendre compte de leurs stratégies ou habitudes de travail et des exigences de la tâche. Le critère Flexibilité correspond aussi au nombre de façons différentes mises à disposition des utilisateurs pour atteindre un objectif donné. Il s'agit en d'autres termes de la capacité de l'interface à s'adapter à des actions variées des utilisateurs ;
2. **Prise en compte de l'expérience des utilisateurs** : ce sont les moyens mis en œuvre pour respecter le niveau d'expérience de l'utilisateur.¹³

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE ADAPTABILITÉ

Personnalisation des écrans : des possibilités existent de réordonner les colonnes par ordre d'utilité pour l'activité courante sur certains écrans, mais à plusieurs reprises les gestionnaires précisent que « *cela prend du temps* ». D'autant que la personnalisation des écrans serait annulée à chaque mise à jour.

Les habiletés ancrées par les années d'expérience sur l'ancienne version sont déstabilisées par de nouveaux moyens, chemins, données lexicales recouvrant de nouvelles procédures, des libellés connus mais qui ne correspondent pas aux anciennes procédures.

La découverte de certains chemins n'est pas intuitive sur l'outil.

7.7.5 Gestion des erreurs

Ce critère concerne tous les moyens permettant d'une part d'éviter ou de réduire les erreurs, et d'autre part de les corriger lorsqu'elles surviennent. Les erreurs sont des saisies de données incorrectes, des saisies dans des formats inadéquats, des saisies de commandes avec une syntaxe incorrecte, etc.¹³

3 sous-critères participent à ce critère :

1. **Protection contre les erreurs** = concerne les moyens mis en place pour détecter et prévenir les erreurs d'entrée de données de commande ou les actions aux conséquences néfastes.
2. **Qualité des messages d'erreur** = concerne la pertinence, la facilité de lecture, et l'exactitude de l'information donnée aux utilisateurs sur la nature des erreurs commises (syntaxe, formats, etc.) et sur les actions à entreprendre pour les corriger.
3. **Correction des erreurs** = concerne les moyens mis à la disposition des utilisateurs pour leur permettre de corriger leurs erreurs.

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE GESTION DES ERREURS

Du point de vue de l'utilisateur :

Sous-critère 2 : des messages d'erreur apparaissent sur écran mais ne spécifient pas où se situe l'erreur ; la gestionnaire doit faire une recherche car l'outil ne le dit pas. Ce problème existait sur l'ancienne version et n'a pas été amélioré.

Sous critère 3 : en cas d'erreur qui nécessite une modification de commande, il y a impossibilité de corriger, il faut supprimer et refaire la commande. En cas d'erreur sur des frais de déplacement, il y a une impossibilité de supprimer la ligne erronée.

Du point de vue du logiciel : des erreurs existent concernant des données préremplies, qui nécessitent une action systématique de la part de l'utilisateur à chaque ouverture (ex : ajout d'une lettre devant les chiffres d'un code, vérification et suppression de cases cochées par l'outil qui peuvent entraîner par erreur une imputation de frais (billetterie, hébergement...)).

7.7.6 Homogénéité/Cohérence

Ce critère réfère à la façon avec laquelle les choix de conception de l'interface (codes, dénominations, formats, procédures, etc.) sont conservées pour des contextes identiques et sont différents pour des contextes différents.¹³

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE HOMOGÈNEITÉ/COHÉRENCE

Pas de commentaires sur ce critère

7.7.7 Signifiante des codes et Dénominations

Le critère concerne l'adéquation entre l'objet ou l'information affichée ou entrée et son référent. Des codes et dénomination « signifiants » disposent d'une relation sémantique forte avec leur référent.¹³

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE SIGNIFIANCE DES CODES ET DENOMINATIONS

Attention aux intitulés de champs qui doivent être compréhensibles par l'ensemble des agents : les changements induits par la version nouvelle, la GBCP ou l'INRA créent de la confusion dans les pratiques. Exemples de termes nouveaux : AGD (nouveau concept), BPP et BPAR (nouveaux), RPC (ex AIB), RPNC (ex SIB),) PROJET (ex CONTRAT dans la clé budgétaire), ACTIVITE (remplace dans clé budgétaire), AE (autorisation d'engagement) ...

Le changement de vocabulaire est un élément supplémentaire de charge mnésique, il impacte la mémoire et perturbe le rapport au référentiel connu.

1.1.1 Compatibilité

Ce critère réfère à l'accord pouvant exister entre les caractéristiques des utilisateurs (mémoire, perception, habitudes, compétences, âge, attentes, etc.) et des tâches, d'une part, et l'organisation des sorties, des entrées et du dialogue d'une application donnée, d'autre part.¹³

POINTS RELEVÉS DANS L'ÉVALUATION DU CRITÈRE COMPATIBILITÉ

Au regard des dysfonctionnements et de l'instabilité du système, la question de la compatibilité avec les caractéristiques des utilisateurs ne se pose pas : quel que soit le niveau de qualification, la grande majorité des agents bénéficie d'une expérience de plusieurs années d'ancienneté et d'un investissement professionnel qui les prédisposent à rechercher des adaptations. Par ailleurs les PRP précisent que les difficultés vécues avec l'outil sont indépendantes de l'âge des agents.

Mais tous évoquent **l'absence de convivialité et d'intuitivité du système**, la multiplication d'étapes, d'ouvertures, nécessitant un nombre conséquent de clics, de vérifications, de validations...Ce point est à considérer car l'arrivée d'une nouvelle version a suscité des attentes d'amélioration et de modernisation de l'outil, déçues à la livraison. Peoplesoft est considéré par les agents de la Finance comme un logiciel obsolète aujourd'hui, qui ne permet pas ce que de nouveaux outils proposent en termes d'économie d'énergie dans l'activité. Il est ressenti comme un logiciel énergivore. Son utilisation, qui implique des successions de clics peut prédisposer au développement de TMS.

La compatibilité doit être interrogée ici au regard des attendus de l'activité, de l'organisation du travail et non d'une prétendue caractéristique générale des individus. **Car la variabilité est une constante qui caractérise toute population au travail. Et l'utilisabilité du système doit être évaluée dans son adaptation au plus grand nombre, et selon la variabilité des situations.**

L'attention doit donc porter sur les volumes d'activité à traiter dans l'outil en fonction des délais, des contraintes internes et externes à l'INRA et des enjeux de gestion.

8 Impacts psychosociaux des modalités de changement pour les utilisateurs

8.1 Des effets sous-estimés du projet sur l'activité et sur les utilisateurs

8.1.1 Intensification de la charge de travail

Impacts des temps d'acquisition sur la charge et les horaires de travail des PRP

L'insuffisance ressentie concernant la phase des tests de recettage (trois sessions dont une dernière dite « *baclée* », et l'impossibilité de se former sur un outil achevé ont contribué à alourdir la charge de travail des PRP. Les notions abordées dans les sessions préalables de formation ont été considérées comme de l'information plus que de la formation, ce qui a nécessité un processus d'autoformation des PRP après l'arrivée de l'outil, sur leur temps personnel, à domicile. Les temps de travail ont été allongés au-delà des horaires de travail.

Ces temps consacrés à la maîtrise de l'outil sont **des temps en partie invisibles**. Les temps retenus dans les rapports de la badgeuse - lorsque les PRP pointent - ne donnent pas une vision exhaustive des heures consacrées à ce travail supplémentaire, qui doit être conduit en parallèle à l'activité courante, souvent hors des temps de travail - « *la fonction PRP je l'ai faite chez moi car on n'a pas les outils dans un bureau partagé et [comme] je n'ai pas un bureau à moi... comment voulez-vous que l'on fasse du e-learning !* ».

Par ailleurs, les PRP ont un rôle d'assistance de premier niveau auprès des gestionnaires dans la gestion des incidents. Ce rôle est maintenu à l'heure actuelle et doit être articulé avec l'activité du poste.

De notre point de vue

S'il est complexe de déterminer précisément les pourcentages entre l'activité de PRP et l'activité de gestionnaire, il semble néanmoins que les temps consacrés à la fonction PRP soient sous-évalués par rapport à l'implication développée pour faire fonctionner le projet.

L'estimation de l'activité PRP serait considérée à hauteur de 10 à 30% selon les centres, ce qui nous semble correspondre à un rythme de croisière et non pas à une période de développement et de mise en œuvre d'autant plus lourde quand l'outil est instable. Les PRP évoquent plutôt une évaluation à 70/80% de leur temps à certaines périodes de 2017. Il convient dans ce type de fonction temporaire, de considérer non seulement les temps de participation à des groupes de travail, à des ateliers, à des sessions de formation, mais également les caractéristiques du soutien, interruptions permanentes par mail, par téléphone, temps de recherche de solutions.

La fonction de PRP constitue une activité à réévaluer dans le volume global de leur fonction de gestionnaire, car elle impacte la charge de travail d'une part, la qualité de travail dans leur activité de gestionnaire d'autre part. En effet, tenir les deux activités en parallèle oblige à renoncer à certaines exigences de qualité dans le travail, à gérer essentiellement des priorités.

La perte de qualité peut à terme être un facteur de risques psychosociaux quand il devient impossible de produire une activité fidèle à son niveau d'exigence, à ses valeurs du service rendu. Nous l'avons déjà évoqué, ce processus peut engendrer des troubles, l'émergence

de pathologies physiques et/ou anxiodépressives liées au déséquilibre de moyens pour faire face. Les efforts consentis jusqu'au surinvestissement ont un coût pour la santé, quand le stress s'instaure en un stress chronique : on prend sur soi pour protéger son image professionnelle, mais le corps a ses limites. Il peut en résulter pour la gestion RH une hausse du taux d'absentéisme et de turnover.

Dans ce contexte, deux éléments peuvent constituer des facteurs protecteurs pour la santé des PRP :

- Le fait d'être choisi comme PRP/référent métier est un facteur de valorisation professionnelle pour une majorité des PRP rencontrés, ce qui joue un rôle protecteur au plan subjectif. Cependant, la compensation est reconnue faible (mais l'attribution initiale de trois jours de congés plus prime a été révisée récemment) par rapport à l'investissement et aux atteintes à la santé et à la vie personnelle, et vécue parfois comme une *humiliation* -terme employé- au regard du décalage avec les efforts consentis.
- La compréhension et le soutien du management direct et des collègues sur les retards accumulés. Ce point est primordial face aux pressions que peuvent subir les gestionnaires dans leurs relations internes/externes. Mais les situations sont variables, ce qui nécessite une attention particulière de la direction et une sensibilisation des managers sur les facteurs de RPS, au-delà d'une lecture de symptômes. Il s'agit de comprendre les causes génératrices de mal-être et de souffrance dans le travail pour agir en prévention primaire.

Facteurs combinés entraînant une intensification de la charge de travail pour l'ensemble des gestionnaires

Il nous paraît important de pointer l'engagement qui relève de la conscience professionnelle des gestionnaires dans leur ensemble et des PRP dans leur double activité de gestionnaire et de soutien aux collègues : plus la perte de maîtrise est importante et la qualité du travail dégradée, plus les phénomènes de surinvestissement individuel sont amplifiés.

Cependant nous observons **une force du collectif et des réseaux de métier** dans les centres rencontrés. En effet il ressort des situations évoquées, une confiance dans les compétences du collectif et des référents métier qui se traduit par une demande de solutions dirigée vers les PRP ou vers d'autres collègues.

Ce point peut expliquer le différentiel entre les traces recueillies dans Ariane et la réalité des dysfonctionnements vécus dans l'activité. En effet, les gestionnaires font appel aux PRP comme assistance de premier niveau avant de contacter l'assistance dédiée. Les gestionnaires apprécient cette pratique pour diverses raisons : un gain de temps, une meilleure résolution grâce à la proximité métier. A contrario on note une insatisfaction sur certaines réponses obtenues avec l'assistance Ariane, l'absence de réponse à leurs tickets. Bien qu'un nombre conséquent d'anomalies soit remonté via les tickets Ariane (> 100 /mois), ils n'apportent pas une vision exhaustive des recherches de solutions sur incidents.

Le double effet de l'entraide

L'entraide est progressivement privilégiée par une majorité de gestionnaires et constitue un facteur protecteur en termes de santé au travail. Mais dans ce contexte, le phénomène augmente les temps de travail, crée des interruptions et intensifie la charge mentale, notamment pour les PRP. Le système s'instaure en boucle car la forte sollicitation des PRP crée une difficulté à tenir leur activité courante, entraînant une pression plus grande sur la charge de travail de leurs collègues. Les PRP étant avant tout des gestionnaires, ce qu'elles ne peuvent assumer en raison du temps consacré au projet et au soutien se répercute sur l'équipe.

Effectifs en tension et statuts d'emploi : le cas des CDD

Il convient de croiser ce niveau de charge de travail avec les effectifs en tension des équipes. La dotation d'agents en CDD sur 1 à x mois selon les cas ne compense que partiellement cet effort des gestionnaires : en effet, la formation d'agents novices implique de les former, donc constitue une charge supplémentaire d'autant plus compliquée que l'outil ne fonctionne pas de manière stabilisée. **La durée des CDD est mise en cause** : quelle est l'utilité de passer du temps à former un agent pour un mois ? Il semble que le recrutement de CDD réponde dans certains cas à une baisse d'effectifs dans certaines équipes. Mais nous ne disposons pas d'informations chiffrées sur le sujet, n'ayant pas eu connaissance du bilan social 2016 et d'informations sur les données sociales 2017. Une augmentation de départs a-t-elle été constatée sur cette période, poursuivant la tendance à la baisse des effectifs titulaires relevée sur les années 2013 à 2015 ?

A défaut de données chiffrées sur l'état des effectifs et la répartition en pourcentage des statuts d'emploi entre titulaires et non-permanents, nous retenons les propos recueillis en entretiens qui évoquent des effectifs de titulaires en tension. L'état des effectifs est un point de contexte à considérer dans le processus de changement et le cumul des transformations : tenir le volume d'activité nécessite d'allonger les plages horaires de travail. D'autant que l'activité semble augmenter (on nous cite le cas d'une hausse des actes de métier pratiquement doublée - de 800 à 1500 - dans une unité) ; conjugué à des dysfonctionnements procédures/outil, les gestionnaires sont reconnues en débordement. Nous supposons donc un présentisme plus prononcé des gestionnaires au cours de l'année 2017.

Transfert de responsabilité de l'organisation vers les agents

Les moyens mis à disposition par l'organisation (outil non finalisé, formations un an après la mise en œuvre, CDD de courte durée) étant déséquilibrés par rapport aux enjeux (la conformité budgétaire et comptable, l'appui à la recherche...), le maintien de l'activité et de résultats non contestables **relève fortement de l'implication personnelle des agents**. On observe en finalité un transfert de responsabilité de l'organisation vers les agents PRP et les gestionnaires, malgré l'intention des porteurs de projets de développer des moyens ad hoc pour une mise en œuvre efficace.

8.1.2 Une surcharge informationnelle

Plusieurs indicateurs sont à considérer et à croiser car ils définissent un niveau de charge mentale en lien avec la masse d'informations que doivent gérer les gestionnaires.

La volumétrie de l'information

Les agents évoquent un cumul anxiogène de modifications (précédemment évoquées), procédures et modes opératoires, vocabulaire. Outre ces nouveautés, il convient de considérer la charge informationnelle générée par le traitement récurrent des mails envoyés sur les messageries, qui a nécessité une lecture, une compréhension, un classement des documents à vocation pédagogique.

Ces envois massifs ont conduit des agents pourtant expérimentés et référents dans le métier à stopper le traitement des informations qui leur parvenaient de manière récurrente en délivrant des messages parfois contradictoires. Plusieurs agents ont reconnu avoir abandonné cette gestion des documents reçus, pour privilégier l'échange avec des gens de métier au sein d'un réseau de proximité interservices composé de gestionnaires de centres et d'unités.

Plusieurs critères sont à considérer, la quantité des informations à intégrer, la fréquence de réception, mais aussi le temps de confrontation à l'outil, à sa nouveauté et à ses dysfonctionnements : l'ensemble des procédures étant portées par le logiciel, on relève un

temps d'exposition à un ensemble de contraintes cognitives, élevé, anxiogène et déterminant dans la charge mentale.

L'enchevêtrement des temps sociaux

Les tentatives pour reprendre le contrôle et la maîtrise de l'activité ont exposé les gestionnaires à un accroissement important du temps de travail : temps de classement des nombreuses versions envoyées au cours de l'évolution de l'outil, temps de lecture des documents pédagogiques pour rechercher des solutions... comment ces temps supplémentaires ont-ils été pris en compte dans les temps d'activité et la charge de travail des agents ? La possibilité de se concentrer sur des supports pédagogiques était restreinte sur des temps de travail caractérisés par une activité intense, des interruptions, une organisation collective de certains bureaux.

L'acquisition de connaissances nouvelles relève d'un processus cognitif différent de celui développé pour gérer l'activité. Ce temps d'acquisition est alors reporté sur les soirées, le week-end, sur les temps de vie personnelle.

Les critères de l'urgence : les enjeux de l'activité et l'image de soi

Il convient de mettre en lien la dimension « volume d'information » avec la dimension temporelle liée à différents paramètres. L'urgence de retrouver la maîtrise procédurale s'est imposée comme un déterminant majeur de la surcharge informationnelle pour les gestionnaires, en raison d'un double enjeu : répondre aux besoins des chercheurs et rétablir l'image de sérieux et de professionnalisme qui fonde leur identité professionnelle. L'urgence est toujours à mettre en lien avec un contexte organisationnel et social. Dans ce contexte, la notion d'urgence a induit des phénomènes de débordement cognitif et de déstabilisation. C'est ici un facteur déterminant du mal-être et des situations de souffrance.

Nécessité de développer des actes managériaux de protection

La perte de performance et de réactivité des gestionnaires en 2017 et sur certains points de leur activité qui perdurent encore en 2018, ont accentué les effets délétères de l'urgence. À tel point que certains managers, notamment des directeurs d'unités, ont pris conscience des situations de surcharge mentale vécues par les gestionnaires et ont développé des stratégies diverses de soutien : prioriser les actions et ne répondre qu'aux besoins prioritaires, prendre du recul par un jour de congé (?), protéger les gestionnaires dans des situations relationnelles en tension, communiquer auprès des différents interlocuteurs pour recréer des solidarités et faire baisser le niveau de sollicitations.

Ces actes managériaux ont joué un rôle de soutien social important dans le contexte de perte de maîtrise et ont pu contribuer dans certains cas à atténuer les effets de suractivité influencée directement par l'urgence et la surinformation. Néanmoins nous relevons dans les entretiens menés dans les trois centres, une fréquence élevée de suractivité, l'expression d'un débordement cognitif sur certaines périodes et des symptômes de saturation physique et psychique, à la limite de l'épuisement professionnel dans certains cas. Il semble que ces mesures de protection développées par certains directeurs d'unités aient relevé d'initiatives personnelles, et ne répondaient pas à une politique instituée des directeurs d'unités.

8.1.3 Un accompagnement au changement bousculé

Le plan d'accompagnement mis en œuvre dans le cadre du déploiement de GEFI 2.0 démontre une volonté de la gouvernance et de la direction DIFA-ACP de développer des moyens à plusieurs niveaux : de rassemblement « *de la communauté du domaine financier autour du projet* », d'amélioration des actions d'accompagnement et de soutien de l'ensemble des acteurs (GU, GC, PRP, ACP, DIFA, DSI). Cependant le décalage dans le

calendrier de développement de l'outil par rapport au déploiement et au lancement de la réforme a contredit les effets bénéfiques attendus de cette politique d'accompagnement. **Le plan d'action pour l'accompagnement n'est pas remis en question en tant que tel. Ce qui pose question, c'est essentiellement ce qui a créé un retard dès l'origine du projet, en 2014/2015.** Les formations développées n'ont pu jouer pleinement leur rôle de soutien et d'acquisition des compétences nécessaires pour l'utilisation d'un outil finalisé.

Les différents acteurs intervenant dans le plan d'accompagnement ont joué un rôle important pour atténuer les risques professionnels en termes d'activité.

Mais **ces acteurs du soutien, ainsi que ceux du développement et des évolutions métiers, ont eux-mêmes subi les conséquences d'un calendrier inadapté au projet.**

Si les gestionnaires d'unités et de centres ont été les plus impactés par ce projet, il convient tout de même d'inclure dans ce diagnostic psychosocial, les différents acteurs ayant œuvré à sa mise en œuvre, qui ont dû faire face un niveau élevé d'insatisfaction et de souffrance au sein des équipes de production alors qu'ils subissaient eux-mêmes ce calendrier.

Nous évoquons ici des situations de souffrance qui nous ont été rapportées concernant des responsables ainsi que des équipes du siège, notamment au service informatique.

8.1.4 Une atteinte au professionnalisme et à l'image de soi

La perte de maîtrise remet en question le professionnalisme des gestionnaires

Le verbatim ci-dessous se passe de commentaires :

- « *Je suis redevenue stagiaire quand ça a démarré. 2 à 3 mois de retard dans le travail. Et on ne sait plus rien faire : pas les mêmes chemins. Et pas grand monde pour aider. Impossible de finir ce qui est commencé : 10 de commencer mais en final je me perdais, je ne savais plus où j'en étais, et la peur d'envoyer quelque chose de faux. La peur que ce que j'envoie ne soit pas fiable. Et on ne voit qu'au fur et à mesure : des enjeux financiers avec le risque que des fournisseurs se disent que j'ai essayé de les arnaquer. Une période où les justifications étaient difficiles. Des références de paiement qui ne remontaient pas début 2017 dans les justifications, et si [on corrige] à la main des erreurs de référence, on ne retrouve plus la pièce : auprès du partenaire, la peur que mon relevé soit faux : avec des enjeux importants, aux yeux des partenaires, et des chercheurs sur leurs budgets, si on leur dit qu'ils ont tout dépensé. »*

On relève dans ce verbatim une situation d'insécurité liée à la perte de maîtrise.

Remise en cause de l'identité professionnelle par le programme GEFI 2.0

Le nouveau système de gestion introduit par la GBCP et les dysfonctionnements de GEFI ont remis en cause l'identité professionnelle des gestionnaires. En effet, dès la mise en production de l'outil, les gestionnaires ont été confrontés à des blocages. Ces derniers ont eu un impact d'autant plus négatif qu'une partie de l'activité de gestion était arrêtée depuis plusieurs mois pour la clôture comptable, créant une accumulation du travail à réaliser et un retard dès le début d'année. Cette situation a engendré un travail d'urgence, une surcharge d'activité et des phénomènes de dérégulation amplifiés par les dysfonctionnements : ne pas pouvoir commander une pipette, ne pas pouvoir envoyer un plat parce que le fournisseur refuse de travailler avec l'INRA... Ne pas pouvoir passer une commande, ne pas pouvoir donner des informations sur les budgets, les ont conduits à s'assimiler aux blocages. Elles se sont identifiées à un facteur de blocage des collègues

chercheurs. Cette situation était contradictoire avec ce qui les définit socialement : une aide à la recherche.

Dérégulation sociale et perte d'estime de soi

Ces dysfonctionnements ont également créé une dérégulation sociale et des tensions dans des équipes, relatives à des reproches de leurs collègues préoccupés par leur travail. Ce qui est venu percuter socialement et psychiquement les agents, c'est l'incapacité qu'elles ont eu de remplir leur fonction d'assistance à la recherche. Ne pas pouvoir passer une commande, ne pas pouvoir donner des informations sur les budgets : les gestionnaires se sont assimilées aux phénomènes de blocage. Ainsi les conseillères se sont trouvées en contradiction totale dans leur travail.

La situation les a conduites (toutes) à se remettre individuellement en question. Elles ont été habitées par l'idée qu'elles n'étaient pas capables de faire fonctionner l'outil et ainsi qu'elles ne savaient pas (plus) faire leur travail. L'atteinte à l'estime de soi a été vécue et portée individuellement. *Mais la prise d'une conscience collective des dysfonctionnements aura permis pour certaines de prendre de la distance.*

8.1.5 Une activité et une qualité empêchée qui perdurent

« Aujourd'hui, 26 avril 2018, fin de matinée, je n'ai plus accès au budget ! ».

Ce verbatim illustre l'instabilité de l'outil après un an d'utilisation. Les fonctionnalités existent, mais sont plus ou moins opérationnelles selon les moments. Dans le cadre de la gestion budgétaire et comptable, la fragilité du progiciel constitue un **agent stressant de premier ordre pour les gestionnaires et un sujet d'insatisfaction pour les lignes hiérarchiques** – « ce que j'attends ? un truc qui marche, un outil qui fait ce qu'il est censé faire ! ».

8.2 Des risques inhérents aux changements structurels

8.2.1 L'engagement dans le travail

Les gestionnaires et parmi elles les PRP, se sont particulièrement engagées dans le travail. Le cumul d'activité, de la surcharge et de l'intensification du temps de travail s'est traduit par un débordement du travail sur la vie privée. Ce temps passé à travailler en dehors des heures légales, chez soi, le soir, le week-end, le temps des déplacements, ...empiétant sur la vie sociale et la vie familiale n'a pas pu constituer un temps de ressource permettant de mettre le travail à distance, de se relâcher physiquement. Le manque de ressource constitue un déséquilibre qui est susceptible de porter atteinte à la santé dans ces 3 dimensions : sociale, psychique et physique

8.2.2 Des risques pour la cohésion des équipes et les collectifs

Dans cette situation dégradée de travail, un élément constitue une véritable ressource : les réseaux (d'unité, PRP...). Il est essentiel que ces réseaux métier poursuivent leur rôle et contribuent à développer une réelle entraide et avec elle une coopération à partir du travail qui soit préservée et même développée.

Contrairement à ce qui avait été imaginé précédemment, ce n'est pas la mutualisation ou la spécialisation qui permettra de développer le professionnalisme et de reconstruire l'identité professionnelle des gestionnaires mais le travail en réseau.

L'intérêt de l'organisation de travail en réseau est d'une part de développer leurs compétences en respectant l'organisation apprenante dans laquelle elles exercent leur activité, d'autre part de dépasser les enjeux de l'éparpillement sur les territoires et l'isolement.

Il permettra également que les gestionnaires poursuivent leur activité au plus près des équipes de recherche auxquelles elles appartiennent et qui fondent leur utilité sociale et leur identité et qui est garant de leur efficacité.

8.2.3 Des incertitudes sur l'activité future : une insécurité latente

Plusieurs points d'incertitude sont à considérer comme des facteurs d'inquiétude. Nous les listons ci-dessous :

- Les changements à l'horizon 2019 dans la gestion des frais de déplacement avec le logiciel EXPENS.
- La fusion à l'horizon 2020 avec un autre institut, l'IRSTEA. Cette perspective inquiète les fonctions administratives qui seront particulièrement touchées par cette fusion. Les questions d'anticipation et de préparation sont fondamentales pour l'acceptabilité sociale de ce nouveau projet.
- Le devenir du métier de gestionnaire d'unité, en raison des tendances à la rationalisation par différents moyens organisationnels. Plus que la mutualisation, **c'est surtout la spécialisation et la perte de proximité avec les chercheurs qui inquiètent**, si le choix de création de plateformes était retenu. Le maître-mot à retenir pour le métier de gestionnaire est la PROXIMITE avec les problématiques de la recherche afin de répondre au mieux aux besoins des scientifiques. Perdre cette proximité reviendrait à fragiliser la motivation principale qui donne sens au travail des gestionnaires et construit leur identité professionnelle.
- L'existence d'une forme de plateformes à l'IRSTEA soulève des interrogations sur les choix qui seront faits par le nouvel institut fusionné. Dans ce contexte, les éléments de communication sont un axe-clé à considérer.

8.3 Grille indiciaire, parcours professionnel, mobilité

Les postes de gestionnaires d'unités sont majoritairement des techniciens de recherche (TR), quel que soit leur niveau de qualification. Il semble que peu de gestionnaires, d'unités comme de centres, soient recrutés ou reclassés en tant qu'assistant ingénieur (AI), alors que de nombreux profils présentent des formations initiales qualifiantes de niveau bac+3.

Par ailleurs, il nous est rapporté cet élément de fonctionnement RH : l'activité comptable peut parfois être une solution retenue pour des reclassements internes, considérant que c'est essentiellement une activité de saisie. Cette vision, probablement de plus en plus « à la marge », a pu créer des disparités en termes de compétences, ce qui peut expliquer la représentation parfois péjorative des niveaux de qualification. Elle n'est pas sans incidence pour les équipes ainsi que pour les agents reclassés qui doivent s'adapter à une activité et intégrer des connaissances éloignées de leur poste précédent.

Dans la mesure où la tendance amène à faire plus avec moins - une activité de plus en plus complexe avec un effectif tendancielle à la baisse - **la politique de recrutement et de formation continue, ainsi que la politique de mobilité favorisant les évolutions de carrière, doit être un axe fort de réflexion à conduire en parallèle aux différents changements.**

9 En synthèse, le travail oublié

Tout projet implique un changement. Et chaque acteur selon sa place dans l'institution porte une vision du changement, selon ses enjeux et sa logique d'action. Il est donc important de consacrer du temps à la préparation du changement et à la coordination des différents acteurs intervenant dans les différentes phases du projet, de sa conception stratégique à sa mise en œuvre opérationnelle et à l'appropriation même du projet par les agents.

Nous l'avons vu, le programme GEFI 2.0 regroupe des changements qui impactent plusieurs volets de l'activité. La conduite d'un projet de cette ampleur nécessite donc une approche préalable en prévention des risques psychosociaux. Cette approche relève de la prévention primaire, c'est-à-dire d'une approche des déterminants de la santé au plan organisationnel, à partir de laquelle l'ensemble des facteurs de risques doit être considéré.

Le temps contraint a fragilisé la conception informatique et perturbé le plan d'accompagnement, ce qui a remis en question le processus d'appropriation par les agents.

Au terme de ce diagnostic, nous relevons plusieurs écueils, qui constituent des axes à mettre en réflexion pour des projets d'avenir :

- On note une absence de diagnostic des impacts du changement sur l'activité, préalable à la mise en œuvre mais également à l'issue du projet, et par conséquent une incompréhension du mécanisme des risques psychosociaux conduisant au mal être et aux situations de souffrance. La perception des impacts est minimisée par une vision des décideurs, abstraite et déconnectée du travail.

Cette méconnaissance de l'activité réelle par le niveau décisionnel induit une représentation de la population cible qui relève d'une vision construite a priori, visant à expliquer les difficultés d'adaptation par des profils insuffisamment qualifiés. En réalité, les compétences ne relèvent pas uniquement d'une qualification initiale, mais s'acquiert également et concrètement par l'expérience. Les gestionnaires à l'INRA présentent une ancienneté élevée et un niveau d'expérience qui permettait de remplir leur fonction jusqu'à 2017. Cette expérience et les compétences développées sont notamment reconnues comme essentielles par des directeurs au sein des unités. Cette vision qui peut s'apparenter à un critère discriminant et soulever des questions d'ordre éthique, ne doit pas occulter la responsabilité de l'employeur concernant la formation continue des agents, plus particulièrement lorsque des changements interviennent. **Nos constats montrent d'ailleurs que les difficultés sont vécues par des profils très différents, indépendamment de leur âge et de leur qualification initiale en comptabilité/finance.**

- En réalité, le projet GEFI 2.0 est caractérisé par un rythme de changement inadapté, qui ne respecte pas l'articulation des phases et des temps de développement et d'appropriation.
- L'organisation des interactions entre la direction principalement demandeuse (DIFA-ACP), la direction chargée du développement informatique (DSI) et les acteurs de la production (gestionnaires de centres et agents comptables en SDAR, gestionnaires et directeurs d'unités), peuvent paraître suffisants mais en réalité s'avèrent insuffisants pour la prise en compte des logiques du terrain. Cela suppose un dialogue plus soutenu sur les contenus et les réalités de l'activité de travail.
- Il en résulte une perte d'adhésion au projet et une acceptabilité sociale affaiblie (alors que l'attente était forte), car les processus ne sont pas respectés, et cela

même si l'intention et la volonté d'adhérer sont présentes chez l'ensemble des acteurs.

- Le diagnostic met en lumière une faiblesse dans le suivi des indicateurs d'alerte en santé au travail, qui en finalité, relève plus de la vigilance des partenaires sociaux que d'actions préventives de la direction.

Outre les préconisations travaillées avec l'ensemble des acteurs de l'activité budgétaire, financière et comptable lors des groupes de travail, nous faisons à l'issue de ce diagnostic et pour les projets d'avenir, une recommandation forte et centrale : tout projet de changement ainsi que toute évaluation des risques psychosociaux prennent appui initialement sur la connaissance concrète de l'activité.

Les futurs projets de fusion et de réorganisation nécessiteront une mise en œuvre intégrant cette vigilance sur le travail du point de vue des fonctions de production, en articulation avec les enjeux des organisateurs.

Le travail doit être inscrit au cœur des réflexions et des processus de décision.

Chapitre 3. La prévention des RPS

10 Réflexions sur la démarche d'évaluation des risques psychosociaux

10.1 Une démarche de prévention structurée, mais insuffisamment réactive sur les RPS

De nombreux acteurs interviennent en relais du niveau national aux niveaux régional et local dans la démarche de prévention des risques professionnels, avec :

- Au niveau national un réseau prévention renforcé, en lien avec les équipes RH des centres impliquées sur les conditions de vie au travail (axe 3 du programme de prévention).
- Un conseiller de prévention au niveau de chaque centre INRA.
- Un à plusieurs assistants de prévention (AP) au sein de chaque unité.

De nombreux dispositifs sont mis en place, à titre d'exemples (non exhaustifs) :

- Mise en œuvre de OPPI : outil informatique de pilotage de la prévention, intégrant les documents uniques d'évaluation des risques, les plans d'action des directeurs d'unités, etc. Cet outil est accessible à l'ensemble des agents de l'INRA.
- Questionnaire d'autoévaluation du management de la prévention dans toutes les unités
- Formation des membres des CHSCT régionaux (2015/2016).
- E-formation à la prévention dès l'accueil des nouveaux entrants (déploiement 2016).
- Renforcement du rôle des assistants de prévention : 76 % d'entre eux ont une lettre de mission en 2016, contre 53 % en 2014.
- Trois registres mis en place : le registre des dangers graves et imminents, le registre de santé sécurité au travail, le registre de santé publique et environnement (loi n° 2013-316 et ses décrets d'application).

De notre point de vue

On constate une volonté politique de développement de la prévention au niveau national, structurée avec de nombreux relais au niveau des centres et des unités. Il en découle une multiplication d'acteurs à mobiliser, à former, à coordonner.

Cependant, au plan régional, l'organisation des échanges entre assistants de prévention reste insuffisante si l'on considère le nombre de réunions des AP en 2016 dans les trois sites concernés par l'expertise³² :

- Rennes et Bordeaux : 1 réunion par centre
- Clermont-Ferrand : 2 réunions

³² Source : bilan 2016 et programme de prévention 2017

Les assistants de prévention semblent orienter leur suivi plus spécifiquement sur les risques physiques. Les risques psychosociaux, d'une nature plus complexe à aborder, ne semblent pas inscrits dans leur démarche de prévention.

10.2 L'évaluation-conseil : une démarche interne d'évaluation orientée QVT ou RPS ?

10.2.1 Présentation de la démarche

Une méthode d'évaluation des RPS spécifique à l'INRA, dite évaluation-conseil, est mise en œuvre depuis quelques années afin d'homogénéiser la démarche d'analyse sur le territoire.

Cette démarche répond à un cadre général formalisé, décrit ci-dessous, qui est à décliner au niveau des centres avec une part d'autonomie dans la mise en œuvre du déploiement régional, notamment sur la participation des différents acteurs décisionnaires, RH et de prévention, impliqués dans la démarche.

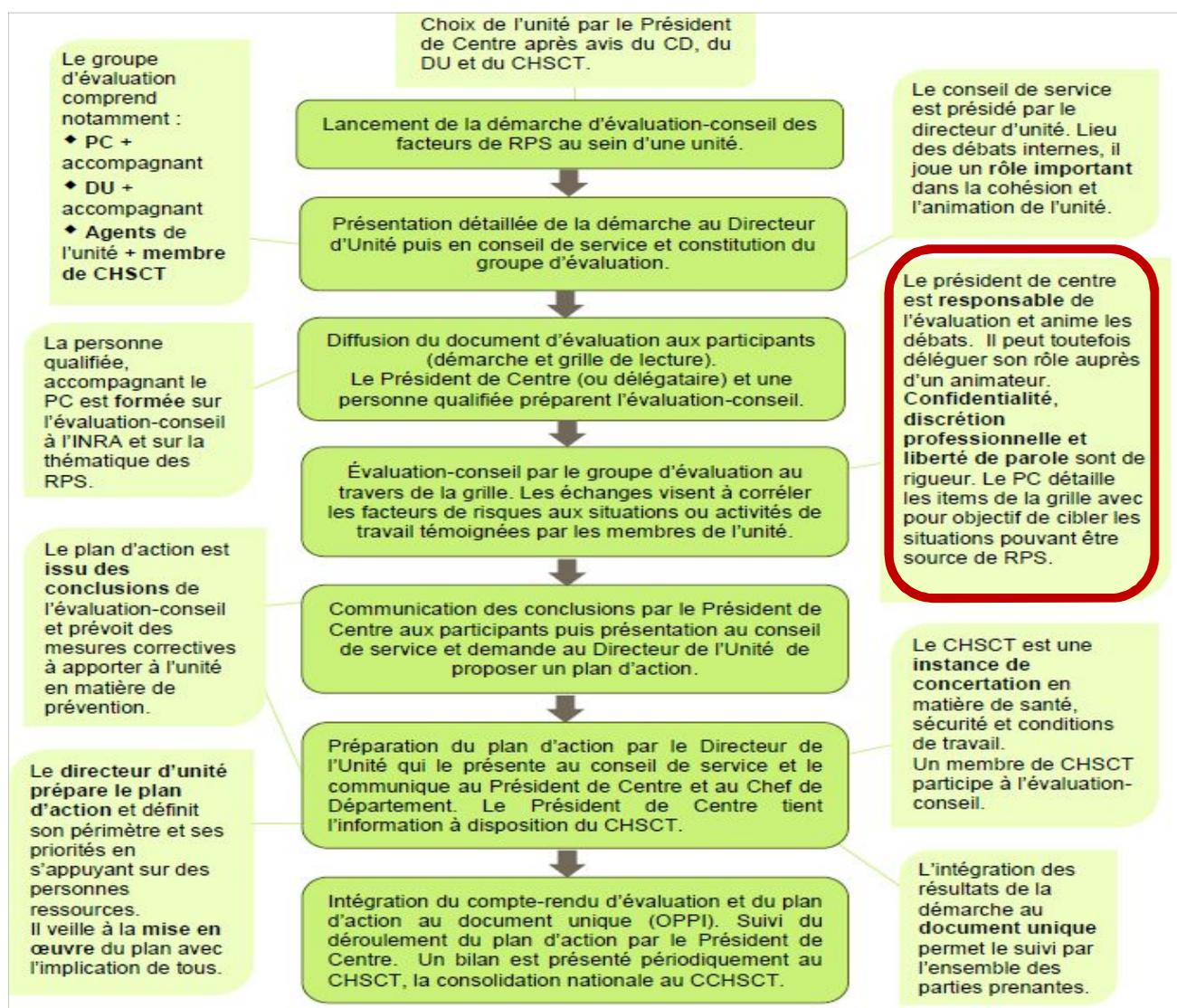


Figure 5. Extrait du guide d'évaluation-conseil des risques psychosociaux, INRA, version 1.3 – mai 2015

Cette démarche s'intègre dans la politique de prévention des risques physiques, psychiques et sociaux, souhaitée par l'institut. Elle vise la préservation de la santé et la sécurité des personnels et plus largement la mise en œuvre de conditions de travail favorisant la qualité de vie au travail, au-delà du cadre des obligations légales en la matière. La démarche doit répondre à des objectifs de prévention primaire (supprimer les causes, facteurs de RPS) dans une approche constructive et interactive avec l'ensemble des agents.

Formalisée dès 2014 et intégrée dans les plans d'actions nationaux 2014-2017 et 2018-2021, la démarche d'évaluation des risques psychosociaux se met en place localement à la demande d'un président de centre, qui présente le projet au directeur de l'unité choisie, l'implique dans la démarche, puis constitue le groupe d'évaluation.

10.2.2 Points de vigilance sur le déroulement de l'évaluation-conseil

Les objectifs, les indicateurs retenus (les 6 familles d'indicateurs définis par le collège d'experts sous la direction de M. Gollac³³) ainsi que l'approche qualitative et collective orientée sur les facteurs de risque de nature organisationnelle répondent aux référentiels d'évaluation préconisés par l'INRS, l'ANACT et habituellement développés dans ce domaine.

Cependant, certains éléments de cette démarche nous interpellent, notamment :

1. L'évaluation est réalisée sur la base d'un questionnaire individuel et anonyme : mais si la caractéristique d'un questionnaire est d'identifier les points de tension pour telle population, il ne permet pas de qualifier les causes de ces points de tension pour les agents. Il est donc possible avec le questionnaire de repérer des indicateurs de mal-être mais pas d'en comprendre les raisons.
2. La synthèse des réponses au questionnaire semble a priori commentée par un collectif d'agents :
 - Soit un panel, et dans ce cas quel est le principe retenu pour la participation : sollicitation ? volontariat ? comment est défini son degré de représentativité ?
 - Soit l'ensemble des agents de l'unité.
3. Cette approche participative est conduite par le président de centre ou par un délégataire choisi par ses soins ; le directeur d'unité, voire de(s) responsable(s) d'équipes, sont présents : cette phase de l'évaluation-conseil nous interroge car, par expérience, nous savons à quel point il est difficile pour des agents d'exprimer des difficultés portant sur l'organisation ou sur des tensions dans les relations, en présence du management.

Cette approche participative **avec la présence du management** est en effet constructive, mais selon nous, **devrait intervenir dans un deuxième temps**. La parole libre de tout agent désirant s'exprimer sur son travail, ses conditions de réalisation, les moyens à disposition, la situation relationnelle avec sa hiérarchie, avec ses collègues, **nécessite une confiance que le cadre de l'évaluation-conseil ainsi conçu ne peut favoriser**. En effet, l'intention de réaliser une

³³ Michel Gollac (avril 2011). Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.

évaluation collective des facteurs de RPS ne peut occulter la dimension singulière des vécus au travail qui s'expriment dans un cadre confidentiel.

Cependant, il semble qu'il y ait des formats de participation variables d'un centre à l'autre, ce qui ne permet pas de dresser un diagnostic généralisé au plan national.

De notre point de vue

Nous n'avons pu nous faire une idée précise de la manière dont se déroulent les évaluations conseil lors de nos visites dans les centres. Il semble que le sujet ne se prête pas à la discussion.

Nous soulevons néanmoins quelques éléments de réflexion sur cette conduite du dispositif.

Le travail d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux, conduit en groupe, nécessite une grande maturité de l'ensemble des agents dans leurs relations avec la hiérarchie : cela suppose qu'il n'existe aucune crainte de représailles ; cela suppose également une culture du débat et de la mise en discussion de l'organisation du travail au sein des équipes et de la part du management, établie sur un principe participatif fort, peu compatible avec une organisation hiérarchisée telle qu'elle existe dans la fonction publique en général, constatée également à l'INRA lors des inscriptions aux entretiens. En effet, nous avons constaté que l'anonymat était difficile à tenir.

A contrario, si des craintes ou des dissensions existent, cette évaluation collective peut être biaisée par le silence de certains agents sur des conditions de travail qu'ils ne souhaitent pas exprimer en public.

Par ailleurs, indépendamment de toute crainte de représailles, la force du groupe peut être un frein à l'expression du travail réel et du vécu subjectif, et peut influencer la parole de certains agents, de par un phénomène bien connu en psychologie sociale : l'influence normative et la soumission à l'autorité peuvent amener une partie des agents à se conformer à ce qu'il leur paraît être attendu, à rechercher le consensus **là où il conviendrait d'exprimer en détail, leurs ressentis, leurs difficultés et d'éventuels dysfonctionnements auxquels ils font face** dans le quotidien de leur activité et **qui n'ont pu être entendus par leur management.**

En d'autres termes, la mise en discussion du travail est fondamentale pour la santé des agents ainsi que pour le bon fonctionnement des activités mais, à notre sens, doit intervenir dans un 2^{ème} temps qui fait suite à l'évaluation proprement dite.

- Le 1^{er} temps de la démarche doit garantir l'anonymat afin d'identifier concrètement les réalités vécues : c'est un recueil d'indicateurs sur les situations de travail, certaines conditions de réalisation, les impacts sur l'activité des agents, sur le rapport subjectif au travail et sur la santé.
- **Ces éléments recueillis n'ont de valeur que dans leur combinaison et leurs interactions. Ils doivent donc faire l'objet d'une analyse** permettant d'identifier des risques. (cf. encadré ci-dessous sur les apports théoriques relatifs aux principes d'évaluation des RPS). En effet le questionnaire permet de dresser un état des lieux des troubles psychosociaux mais cela ne permet pas de comprendre quels sont les déterminants qui impactent les situations de travail. Le questionnaire permet donc de réaliser un pré-diagnostic des troubles identifiés, qu'il faut ensuite qualifier par une expression individuelle/confidentielle ou collective mais dans un environnement de confiance.
- Cette démarche qualitative constitue le deuxième temps de la démarche de diagnostic. L'objectif des entretiens est de **recueillir des données qualitatives** (facteurs explicatifs issus de la réalité du travail) **pour interpréter les données**

quantitatives recueillies via le questionnaire, et comprendre les causes des risques et les mécanismes de dégradation de la santé.

- Sur cette base d'évaluation confidentielle, une discussion collective peut alors s'établir *a posteriori* avec les responsables afin qu'ils établissent un plan d'action, sans discrimination des difficultés singulières rencontrées par certains agents.
- La prise en compte des éléments doit **s'inscrire dans un dialogue social avec les membres du CHSCT et l'ensemble des acteurs de la prévention**. En effet cette construction sociale de la démarche peut favoriser un regard croisé sur les situations de travail et limiter les risques de voir les résultats de l'évaluation RPS déniés par différents acteurs, management, élus. Pour éviter des situations de remises en cause des résultats d'évaluation RPS, il est essentiel de construire la légitimité des différents acteurs de la prévention et des périmètres de compétences qui interviennent sur le sujet. Nous précisons à ce propos que les prérogatives des CHSCT sont un élément réglementaire essentiel permettant d'assurer une vigilance au plus près des agents et des situations de travail.

L'approche des risques psychosociaux s'inscrit dans une approche de la santé au travail et doit permettre d'identifier les causes organisationnelles source de mal-être et de dégradation de la santé mais cette démarche ne peut écarter les impacts singuliers que génère l'organisation du travail. À ce titre, l'évaluation doit prendre en compte la singularité des situations vécues ; à défaut, il y a un risque d'écarter des signaux faibles qu'il convient de considérer pour éviter le développement de situations relationnelles dégradées, de pathologies diverses, psychiques mais également physiques.

Ce déroulement de la démarche d'évaluation-conseil et sa complexité de mise en œuvre soulèvent une interrogation concernant le mal-être et les remontées des dysfonctionnements au cours de l'année 2017, relatifs au programme GEFI 2.0 : comment ont-ils été abordés et gérés dans le cadre de l'évaluation-conseil ? Selon quels dispositifs ces situations ont-elles été prises en compte au plan national ?

Apports théoriques : indice de gravité et combinaison de facteurs de risques dans l'évaluation des risques psychosociaux

Considérer que le travail peut porter atteinte à la santé des personnes, c'est également considérer que le travail est un facteur de santé si :

- le travail est facteur de développement et permet à un sujet de se réaliser.
- le travail est mobilisateur des compétences et favorise le sentiment d'être utile.
- le travail et l'engagement sont reconnus.
- les relations sociales dans le travail permettent soutien, entraide et gestion collective des contraintes.

Mais la particularité – et la complexité – des risques psychosociaux, nécessitent une approche différente des autres types de risques, qui ne peut se construire de manière linéaire de type : une cause → un effet.

Les facteurs de risques psychosociaux ne doivent pas s'analyser indépendamment les uns des autres. C'est le cumul de plusieurs facteurs de risques qui engage la gravité de l'exposition et non uniquement un facteur de risque pris isolément, qui peut éventuellement être compensé par un autre facteur favorable à la santé.

Par exemple : la charge de travail peut être très élevée, elle constitue de ce fait un risque, mais qui peut être atténué s'il existe dans les situations de travail un potentiel de développement de carrière, ou la présence d'un collectif fort, de collaborations,

d'entraide... Les risques liés à la charge de travail se trouvent alors compensés... mais toujours dans une certaine mesure, car au-delà de certains seuils critiques, la compensation n'est plus opérante.

En résumé, se prémunir du risque psychosocial suppose de se prémunir des **conjonctions de risques qui engendrent des pathologies et des violences**.

Il convient donc de travailler sur les différents facteurs pour diminuer les risques et faire en sorte que les ressources soient effectives et activables en toute autonomie.

10.2.3 Quelle prise en compte des RPS (causes et effets) en 2017 ?

Nous n'avons reçu aucune donnée traçant le mal-être vécu depuis 2017 par les différents services impactés par la mise en œuvre de GEFI 2.0. Nous disposons cependant de quelques données du bilan 2016 en santé et sécurité.

Dans ce bilan, il apparaît un taux de fréquence³⁴ nationale des accidents du travail à la baisse - toutes populations confondues - (de 8,49 à 5,43) entre 2013 et 2016, mais un taux de gravité³⁵ en hausse, qui passe de 0,28 à 0,41 sur la même période ; les agents de plus de 45 ans sont surreprésentés en matière d'accidents. Nous notons pour l'ensemble des accidents, que le siège et les lésions sont tous de nature physique.

Les accidents de service de nature psychosociale sont-ils inexistantes ou non pris en compte au titre d'un AT ?

D'autre part, nous n'avons pas reçu d'éléments d'information concernant l'absentéisme et son évolution de 2015 à 2017.

Mais l'ensemble des entretiens réalisés soit en collectif, soit en individuel au cours de cette expertise, mettent en lumière des problématiques de transformation des interfaces dans l'outil, de dysfonctionnements du logiciel et de complexité nouvelle dans la gestion et la mise en œuvre des procédures GBCP. Ces facteurs sont relevés dans les trois centres par l'ensemble des fonctions et lignes hiérarchiques en lien avec la gestion, dans les SDAR et dans les unités.

Or, nous n'avons pas connaissance de documents témoignant de ce mal-être, voire de ces situations de souffrance vécues en 2017, exprimées en entretiens.

Pourtant, les facteurs de risques identifiés dans l'activité des gestionnaires ne sont pas sans conséquences sur leur vécu au travail. Ils se traduisent en troubles psychosociaux divers, accentuation des migraines, fatigue, crises de panique, crises de larmes, augmentation de la tension artérielle, apparition de douleurs périarticulaires deux mois après la mise en œuvre de l'outil, etc.

Il est probable que face à l'ampleur des difficultés, les gestionnaires de l'INRA aient réagi par un **surinvestissement pour faire face aux problèmes**, ce qui a pu conduire à une **augmentation du présentisme avec des débordements d'horaires, plutôt qu'à une augmentation de l'absentéisme**.

Quelles ont été les effets : une implication plus grande par la force des choses entraînant un présentisme accru, ou la nécessité de mise au repos périodique qui peut déboucher

³⁴ * TF1 : taux de fréquence 1 = nombre d'accidents avec arrêt survenus tous les millions d'heures travaillées.

³⁵ **taux de gravité = nombre de jours perdus toutes les 1000 heures travaillées.

sur une hausse de l'absentéisme ? Quels que soient les chiffres d'arrêts de travail, le diagnostic a permis d'identifier une augmentation du présentéisme dans les centres visités, qui peut s'expliquer par des amplitudes horaires hors des temps de travail (soir et week-end ; ce qui constitue un facteur majeur de risques pour la santé dans ce contexte en tension.

Nous nous étonnons donc de cette **faible traçabilité qui contredit la politique volontaire de prévention de l'INRA** : l'évaluation des RPS telle que pratiquée actuellement n'a pas permis de prendre en compte la situation générale vécue en 2017, en lien direct avec des facteurs organisationnels, et cela en raison de la lourdeur du dispositif d'évaluation conseil des risques psychosociaux. Nous avons pu constater que notre point de vue est également partagé par des acteurs internes. Un autre type d'évaluation a-t-il été conduit sur cette période ? Nous n'en avons pas connaissance.

Ce point caractérise selon nous l'évaluation-conseil comme étant une approche plus clairement orientée vers la QVT que vers l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux. Ce qui n'en fait pas un outil adapté pour une prévention de la santé au travail, opérationnelle et réactive.

Il demeure donc un déficit de prise en compte rapide des facteurs de dégradation des conditions de travail, afin d'agir en prévention primaire au plan collectif ainsi qu'en prévention tertiaire sur les situations individuelles. Nous précisons en effet que l'approche des risques psychosociaux permet de déterminer des **facteurs de risque générés par l'organisation, issus d'une dimension qui relève des moyens collectifs (organisation du travail), mais dont les effets se traduisent de manière singulière, toujours singulière, au plan de la santé.**

Cependant le mal-être et la souffrance vécus dans le rapport au travail ne peuvent être traités comme des problématiques personnelles, mais bien comme la résultante de contraintes, de déséquilibres entre les exigences du travail et les moyens mis à disposition. Et de fait, la perte de maîtrise dans une fonction entraîne fréquemment une double dégradation, de la santé d'une part (pathologies liées au stress) et des relations d'autre part, avec son manager, avec certains collègues, ou avec divers interlocuteurs périphériques, ce qui amplifie les tensions vécues au quotidien qui rejaillissent en boucle sur la santé de l'agent.

Le diagnostic des causes de RPS porte donc sur des facteurs structurels et fonctionnels relevant de l'institution, mais la finalité de la démarche doit être une mise en protection des individus, en évitant de pointer les situations individuelles comme résultant d'une fragilité psychologique. Car **c'est bien les moyens du travail qui sont ici à soigner.** C'est pourquoi la cellule d'écoute intégrée dans le dispositif d'accompagnement a été peu sollicitée, comme c'est le cas habituellement dans le monde du travail, car c'est bien le travail qui dysfonctionne et doit être considéré, et non une éventuelle fragilité psychologique des agents qui aurait dans ce cas pris une forme épidémique.

Les évaluations-conseil pratiquées à l'INRA nous paraissent intéressantes du point de vue participatif, car elles permettent la mise en débat du travail et peuvent soutenir le maintien d'un esprit collectif. Mais selon nous, **ce dispositif ne répond pas à une démarche effective de prévention des RPS** pour les raisons évoquées ci-dessus, les conditions de l'expression d'une part, la connexion avec le terrain et la volonté de s'adresser à l'ensemble des agents d'autre part. La fragilité du dialogue social qui entoure cette démarche d'évaluation conseil ne permet pas de confirmer la prise en compte de l'expression des agents ; des remontées d'informations auprès des membres de CHSCT locaux n'ont pas été reconnues légitimes via ce canal qui est pourtant une prérogative des CHSCT : assurer une veille et alerter les responsables sur des situations de dégradation de la santé.

10.2.4 Outils de la prévention : la faible opérationnalité du document unique pour le suivi des RPS

Par ailleurs, on nous explique que la déclinaison des évaluations-conseil en plan d'action par les directeurs d'unités est introduite dans un document unique porté par un outil complexe : OPPI. Mais la forme et l'ampleur du document unique ne nous ont pas permis d'y accéder.

Il est regrettable qu'un document qui doit être à la disposition de l'ensemble des personnels, et plus particulièrement des CHSCT et du CCHSCT, comme de tous les acteurs de la prévention, ne soit pas consultable. **Ce qui pose la question de l'utilité d'un tel document pour la prévention en santé sécurité au travail.**

Le « trop » est parfois l'ennemi du bon. Une réflexion paraît donc nécessaire sur les outils et dispositifs de la prévention, pour en faciliter la déclinaison du national au régional puis au local, dans des formats accessibles à l'ensemble des acteurs. L'objectif étant de développer une politique de prévention concrète et réactive, tout aussi importante pour les risques psychosociaux que pour les risques physiques, et cela, non seulement pour la santé des agents, mais également pour la gestion RH de l'INRA.

En effet, une succession de changements (réorganisation, fusion...) pourrait progressivement transformer l'ancrage identitaire et l'appartenance, favoriser chez les agents des stratégies défensives et de protection, susciter une perte de sens et un désengagement, avec un risque de perte de compétences et des impacts sur le fonctionnement de l'institut.

10.3 Risques d'augmentation des troubles musculo-squelettiques

L'environnement est favorable à l'émergence de troubles musculosquelettiques, en raison de la **combinaison de plusieurs causes** :

- **La sollicitation périarticulaire liée à la répétition de clics** dans l'utilisation du progiciel, déjà élevée dans la version 9.0, est d'un avis général accentuée dans la version 2.0. Les situations de travail en tension et sous contrainte temporelle, révélant un déficit dans le ratio missions/moyens, sont d'autant plus délétères car elles augmentent les sollicitations et diminuent les micro-plages de repos.
- **Un état physiologique (hormonal) induit par le stress, en phase chronique**, en lien avec des facteurs tels que les dysfonctionnements de l'outil, les attendus dans l'activité, le climat relationnel avec la hiérarchie, avec les collègues. La chronicité du stress est un facteur supplémentaire de développement des TMS.

Les travaux de recherche conduits depuis plusieurs années ont établi un lien entre TMS et RPS, les troubles musculosquelettiques étant favorisés par l'existence de troubles psychosociaux générés par les situations de travail. L'augmentation de troubles musculosquelettiques au sein d'une organisation doit donc être analysée au regard des conditions de travail. Nous avons relevé dans les données sociales à notre disposition (2013 à 2015), une augmentation des pathologies musculosquelettiques reconnues en maladies professionnelles (MP) :

- 8 MP sur 12 déclarées et reconnues comme maladie professionnelle en 2014
- 13 MP sur 14 en 2015.

Les troubles musculosquelettiques s'avèrent être la principale cause de maladie professionnelle à l'INRA, notamment les TMS qui touchent les membres

supérieurs. Il est donc important de considérer les facteurs de risque dans l'organisation et les moyens du travail afin d'agir en prévention primaire et d'enrayer cette évolution.

Le schéma ci-dessous illustre le syndrome général d'adaptation, un processus chronologique de développement du stress lié à la recherche d'adaptation de l'individu face aux situations de travail, à mettre en lien avec les conséquences sur la santé : l'apparition de pathologies diverses, cardiovasculaires, anxiodépressives, dermatologiques, hormonales, allergiques, musculosquelettiques.

Ce schéma permet de visualiser le processus du stress lorsque ce dernier dure dans le temps. La notion de durée est essentielle et doit toujours être considérée par les acteurs de la prévention et les organisateurs du travail, afin de ne pas exposer les individus à des situations délétères pour leur santé. Le type de pathologie peut être variable d'un individu à l'autre, tout comme la durée d'exposition à des agents stressants, nécessaire pour développer une pathologie. **Mais un stress chronique peut favoriser l'apparition d'une pathologie musculosquelettique invalidante, un dérèglement de la tension artérielle ou un dérèglement hormonal sur des durées courtes si le terrain individuel prédispose à un type de pathologie.**

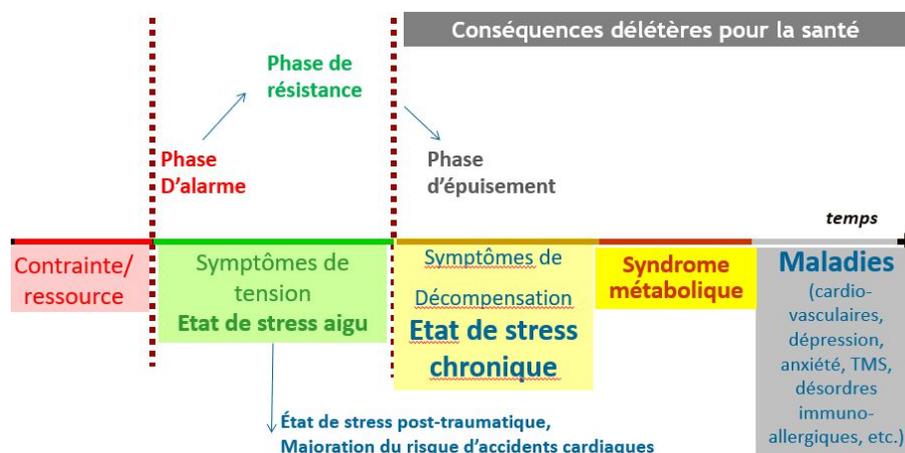


Figure 6. Syndrome général d'adaptation : un processus de gestion des contraintes générateur de stress chronique et de pathologies

11 Recommandations et pistes d'actions

11.1 Conduite du projet, conduite du changement

□ DEFINITION DU CHANGEMENT ET DU PROJET

- La mise en œuvre d'un projet nécessite de définir clairement son objectif, ses contraintes et les moyens nécessaires à son élaboration et sa mise en œuvre.
- Les objectifs doivent être définis en prenant en compte selon le projet : les injonctions, les enjeux stratégiques, le périmètre concerné, les fonctions touchées, le travail prescrit et réel, la temporalité nécessaire à sa mise en œuvre et à son intégration dans le travail quotidien.
- Un projet d'évolution d'organisation (structurelle, sociale, de procédures ou d'activité...) nécessite d'avoir conscience des impacts et pour cela de les objectiver en établissant un diagnostic de la situation et en évaluant les résultats attendus.

□ MOYENS DE REALISATION

- L'élaboration et la mise en œuvre nécessitent d'avoir les moyens de le mener à terme dans de bonnes conditions : temporelles, financières, humaines et matérielles.
- Dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet, il est indispensable que les porteurs de projets soient en capacité de procéder à des ajustements selon le contexte externe et interne dans lequel il est développé afin de pouvoir adapter le travail des porteurs de projet au résultat attendu et prenant en compte la qualité recherchée.
- Pour réaliser un diagnostic et une évaluation objectivée (diagnostic, évaluation) il est nécessaire de faire appel à la compétence de professionnelle en organisation et/ou en analyse du travail tout au long du projet dans un rôle d'aide à la décision pour le volet élaboration et suivi de la mise en œuvre.

□ GOUVERNANCE ET PILOTAGE

- La décision de l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de changement doivent être impulsées et portées au plus haut niveau d'une organisation avec une gouvernance impliquée sur un plan stratégique et décisionnel.
- Assurer un pilotage pertinent d'un projet de changement qui concerne plusieurs Directions, services...implique un pilotage placé au plus près de la prise de décision : la Direction générale à l'Appui.
- Le pilotage doit être clairement défini, confié à un seul acteur qui doit être légitimé par la présentation officielle et la communication de sa nomination et le périmètre de son action.
- Les fonctions d'un responsable de projet ou de programme doivent être clairement définies par un document officiel et respectées. Il revient à la gouvernance de soutenir ce responsable et pour ce faire de construire des modalités de travail et de communication lui permettant de suivre l'évolution concrète du projet afin d'être en capacité de prendre des décisions en validant ou infirmant les propositions des acteurs du projet.

□ **INFORMATIONS ET TRANSPARENCE**

- Les enjeux, les objectifs et les résultats attendus doivent être communiqués à tous les acteurs concernés par le projet (directement ou indirectement). Le manque d'informations est susceptible d'augmenter les inquiétudes et de conduire de la part des agents à des postures défensives.
- Les informations doivent être précises et compréhensibles par tous.

□ **LES ACTEURS A IMPLIQUER DANS LE CADRE D'UN CHANGEMENT D'ORGANISATION**

- Impliquer les acteurs intervenant sur les dimensions :
 - RH
 - Organisation
 - Prévention

Cette implication doit se faire le plus en amont possible, c'est-à-dire dès l'élaboration du projet.

- Définir la place et le rôle de chacun des acteurs associés au projet.
- Impliquer les acteurs sociaux dans le cadre des instances représentatives pour nourrir un dialogue social de qualité.

□ **ORGANISATION DU PROJET ET DES ACTIONS**

- Définir les instances, leurs fonctions, leurs interactions et les conditions de leur coordination. Les instances d'un projet doivent être transversales et intégrer tous les types d'acteurs concernés par le changement. La transversalité et la prise de décision ne sont pas dépendantes du nombre d'instances, à l'inverse un trop grand nombre est susceptible de brouiller les informations.
- Introduire la participation des parties prenantes notamment des membres de l'organisation effectuant le travail concerné par le changement. Veiller à un équilibre de l'échantillon de population en l'objectivant (éviter une sélection discriminante notamment en termes de compétences).
- Veillez à la contingence d'un projet, notamment en définissant un calendrier qui permette d'introduire des ajustements temporels, de faire évoluer les effectifs et le type d'acteurs impliqués.
- Définir les contraintes et élaborer des solutions tout au long du projet de façon à impulser et préserver la coopération au sein du projet.
- Définir en amont et redéfinir au cours du projet, la charge de travail de manière à préserver les acteurs d'une surcharge et d'une intensification du travail susceptibles de créer des conflits (dans les équipes, de valeurs...) et des empêchements d'agir dans le travail quotidien.

□ **PROJET DE CHANGEMENT IMPLIQUANT LA DSI**

- Définir les besoins utilisateurs en fonction du travail réel.
- Définir le rôle et le périmètre d'intervention de la DSI de manière à ce qu'elle contribue au projet sans en être le pilote.
- Permettre à la DSI de développer une méthode AGIL en développant le lien avec l'AMOA « métier ».

- Reconnaître et donner les moyens à l'AMOA de faire l'interface entre la DSI et les utilisateurs.
- Respecter les phases de développement d'une méthode informatique : élaboration du cahier des charges, des documents fonctionnels et techniques, tests et recette et actions nécessaires à la mise en production d'un système stable.
- Mettre en production un système après réalisation de tests et du recettage de manière distincte et dans une temporalité permettant des modifications pour stabiliser le système informatique.

□ ACCOMPAGNEMENT/FORMATION

- **Anticiper les changements : le calendrier des projets doit intégrer les différentes phases du projet et s'y tenir** autant que possible.
- Il est important de **se donner une certaine latitude temporelle** pour éviter que les glissements dans le calendrier ne viennent impacter les phases itératives de conception d'un outil ou d'une organisation à expérimenter ; le calendrier doit prendre en compte les échanges répétés entre les utilisateurs/producteurs et les concepteurs/organisateur. À défaut, l'opérationnalité du projet est affaiblie, les acteurs et les utilisateurs sont sur-sollicités.
- **Un plan de formation et son budget afférent se définissent par anticipation afin de déterminer des moyens ad hoc** au regard des objectifs.
- **Les actions de formation doivent répondre aux processus d'apprentissage** et prendre en compte les temps et mécanismes d'acquisition de connaissances et de savoir-faire : lorsqu'un outil est impliqué dans l'objet de la formation, les manipulations accompagnées par des formateurs ou des référents doivent être répétées pour favoriser l'appropriation.
- **Les temps d'acquisition et d'apprentissage doivent être intégrés dans les temps de travail** sur des durées suffisamment longues pour ne pas perturber de manière conséquente l'activité courante.
- **Les personnes référentes, tuteurs ou PRP dans ce cas, doivent être soulagées dans leur fonction habituelle** afin de définir des recours qui sécurisent la continuité de l'activité et permettent aux équipes de continuer à travailler en évitant des risques de débordement.
- **Les modalités de diffusion des modes opératoires et autres informations seront moins coûteuses au plan cognitif si elles sont centralisées et communiquées sur un seul canal de diffusion.** Il serait préférable d'éviter la messagerie où l'ensemble des courriels s'accumule et oblige à une activité chronophage de tri, sélection, classement.
- **Animer** l'accès à l'information utile : quel enjeu, quel support, quel accès, quelle fréquence ? Intégrer ces temps à l'activité, en termes de charge de travail.

Nous alertons la direction sur cette nécessité d'anticipation dans la préparation de l'accompagnement au changement pour les projets informatiques et organisationnels qui se profilent dans un futur proche (EXPENS, FUSION de deux instituts...).

11.2 Critères d'organisation du travail et des fonctions

□ COMPRENDRE L'ACTIVITE DES DIFFERENTS POSTES DE GESTIONNAIRES

- **Procéder à des analyses du travail** au sein des services de gestion et de comptabilité dans les SDAR, sur différents centres.
- Procéder à des analyses du travail réellement effectué par des gestionnaires œuvrant dans de petites, moyennes et grandes unités, au sein d'un collectif ou de manière isolée.
- Dans le cadre du projet de fusion à venir, comparer les modalités de travail et les moyens des unités entre les 2 instituts : **recueillir le point de vue des directeurs d'unités et interroger les gestionnaires.**
- Mobiliser des directeurs d'unités pour apporter une vision réaliste du terrain.
- Procéder à une étude d'impact approfondie prenant appui sur l'analyse de l'activité administrative et d'assistance des gestionnaires, afin de produire une vision fine du travail réel dans les deux instituts (au-delà d'une simple liste de tâches et de compétences), et des incidences de la fusion.

Ce point est crucial pour préparer tout changement, tout particulièrement en préalable au projet de fusion INRA/IRSTEA.

□ EVALUER LES VOLUMES, LA POLYVALENCE ET LA POLY-COMPETENCE EN UNITES

- Adapter les effectifs aux besoins : adapter l'organisation du travail à des niveaux de ressources qui baissent nécessite d'objectiver de manière fine ce qui constitue la réalité quotidienne du travail de gestionnaire : la diversité des tâches, les attentes des interlocuteurs internes et externes, les volumes à gérer, les responsabilités à assumer, ainsi que les moyens matériels et les ressources disponibles pour tenir l'activité. Par cette notion de ressources, il faut comprendre : les effectifs et les compétences en présence (qualification, expérience), les statuts d'emploi au sein des équipes (proportion de titulaires/non permanents), les capacités d'entraide et de recours à des collègues, à un réseau, à un collectif.

□ DEFINIR DES RATIOS DES STATUTS D'EMPLOI ET DES SEUILS CRITIQUES

- Donner au management local des indicateurs d'organisation du travail équilibrée et respectueuse de la santé des équipes.
- Communiquer sur les ratios existants en SDAR, en unités.
- Si besoin, développer des indicateurs délimitant une rationalité acceptable : effectifs/volumes/diversité des tâches/niveau de compétence.

□ DEVELOPPER LES MODALITES DE L'APPUI DES SDAR AUPRES DES UNITES

- Faire des diagnostics sur le travail réel et les besoins spécifiques à chaque unité.
- Apporter une aide pour développer les connaissances sur les règles comptables et budgétaires de la GBCP.

□ FAVORISER LA COORDINATION

- Développer des outils facilitant la coordination entre le service facturier et les gestionnaires d'unités (pour exemple : scan des factures par le SBFC, mises à disposition des gestionnaires d'unités dans un outil de type dropbox).

□ REGULATIONS

- Mettre en place des possibilités de **discussion et de dialogue sur les règles prescrites** et **leur adaptation en une règle gérée qui combine à la fois la prescription et les réalités du travail**. Ce point est essentiel pour prendre en considération les différents points de vue, les logiques et les enjeux en présence : le dialogue permet également, et ce point est central, de sortir des représentations et des a priori qui ferment le débat et créent des confrontations d'enjeux divergents.

Les régulations s'appuient nécessairement sur des échanges. Les échanges de type « *vis ma vie* » développés dans certains contextes professionnels ont cette fonction de prise de conscience de la réalité de l'autre. De nombreux gestionnaires souhaiteraient en effet que les organisateurs décisionnaires passent un certain temps en unités pour comprendre l'activité.

- **Un dispositif doit être formalisé et institué** pour que le dialogue ait lieu et qu'il s'inscrive dans les usages. Il sera jugé utile et opérationnel s'il est couplé à un **dispositif ascendant** (remontée d'informations) : l'objectif est de **combattre le « silence organisationnel »** dans lequel des agents, des structures pourraient s'enfermer pour leur recherche de solutions.

□ PARTAGE DES PRATIQUES

- Des solutions sont développées localement pour faciliter l'activité et la coordination entre les fonctions de gestion et de comptabilité. La mise en place de temps d'échanges doit être facilitée entre les centres, entre les SBFC et les unités, entre les réseaux métiers.
- Favoriser par ce partage des pratiques, la mise en œuvre de dispositifs d'aide et de solutions palliatives face aux contraintes de la règle (ex : voir les factures pour les GU), fluidifier les flux d'informations nécessaires dans l'activité.

11.3 Critères RH du ou des métiers de gestionnaires ?

□ RECONNAISSANCE RH DE LA DIVERSITE DES FONCTIONS DE GESTIONNAIRES

Une réflexion est à conduire sur des axes organisationnels rapprochant les services RH du management au sein de chaque structure :

- Favoriser la coordination RH/Management sur des axes de réflexion et de développement des parcours professionnels des gestionnaires : favoriser la co-construction.
- Recruter sur une grille indiciaire respectant le niveau de qualification requis et décrit par compétences principales dans les fiches métiers TR et AI du référentiel « RéFérens III » : la surqualification au regard de la grille indiciaire concrétise la non-reconnaissance.
- Revaloriser la fonction de gestionnaire au regard des responsabilités assumées.
- Reconnaître la poly-compétence et la fonction d'assistance à la Recherche des gestionnaires d'unité dans les concours internes.
- Revaloriser la fonction de gestionnaire d'unité par la reconnaissance des spécificités du poste et son rôle au sein des unités : procéder avec les directeurs d'unités à une définition objective des tâches attendues et réalisées par les gestionnaires d'unités : faire des fiches de postes réalistes.
- Intégrer cette reconnaissance de la spécificité de l'activité de gestionnaire d'unité dans les processus RH.

- Formaliser les niveaux de responsabilité des lignes hiérarchiques et des fonctions.

11.4 Critères d'une conception « centrée utilisateur »

Aujourd'hui encore, 50 % environ des projets de développement informatique n'arrivent pas à tenir leurs objectifs CQFD (Coût, Qualité, Fonctionnalités, Délais), en raison principalement de l'insatisfaction que procure le nouvel outil dans son utilisation. Intégrer les utilisateurs à toutes les phases du projet apparaît donc comme le moyen le plus sûr de répondre aux attentes et aux besoins du travail réel. Le modèle de développement préconisé dans la norme Qualité insiste sur cette notion d'ingénierie des besoins et d'un centrage de l'architecture fonctionnelle sur les utilisateurs. Cette prise en compte des besoins étant centrale dans la réussite du projet, elle doit répondre à un certain nombre de critères :

□ ANTICIPER LE DEVELOPPEMENT ET LA MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL

- **Identifier les acteurs métiers impliqués dans la collecte des besoins** tout au long du projet : ils doivent bénéficier d'une triple compétence – métier, informatique, et communicationnelle pour mener des entretiens et animer des ateliers.
- **Le processus d'ingénierie des besoins est déterminant pour l'utilisabilité et l'acceptabilité finales de l'outil.** Cette ingénierie des besoins va plus loin qu'une récolte initiale d'informations : c'est un processus d'écoute itérative des utilisateurs qui doit être conduit par des personnels formés au questionnement pour faire émerger des besoins explicites mais aussi implicites, qui sont plus difficiles à exprimer. Cette collecte des besoins doit être **tracée, formalisée et communiquée à tous les acteurs du projet** et doit être **requestionnée à différentes étapes du développement**, afin de garantir la satisfaction de l'utilisateur en finalité et son acceptation du changement. Pour le dire simplement, l'acceptation du changement de pratiques et des efforts à consentir dépendra de la prise en compte des besoins.
- Le processus de questionnement des utilisateurs doit être précédé d'une **analyse du travail auprès des populations concernées.**
- **Plusieurs niveaux sont à considérer pour répondre au plus près des besoins :**
 - Les critères ergonomiques facilitant l'utilisation par le plus grand nombre.
 - Les spécifications pour passer d'un standard à une application calée sur l'activité.
 - Une compréhension partagée du langage employé.
- **Les critères ergonomiques de Bastien et Scapin** sont un guide facilitant une analyse des logiciels « centrée utilisateurs ».
- **Un référentiel des concepts et du vocabulaire** métiers, nouveau ou en usage, doit être couplé à ce processus d'ingénierie des besoins. Dans le cas du projet GEFI 2.0, un glossaire des termes et libellés qui ont changé dans l'outil était nécessaire, associé à un référentiel des concepts introduits par la GBCP, pour faciliter la communication entre les différents acteurs. De fait, des difficultés de compréhension mutuelle ont été relevées à plusieurs reprises.
- **Intégrer la variabilité des niveaux de compétence chez les utilisateurs impliqués** dans le développement du projet, éviter de ne solliciter que des

« sachants » non représentatifs de la variabilité des utilisateurs, des compétences métiers et informatique. Il s'agit de faire appel à des utilisateurs de niveaux de compétences variés pour couvrir le plus largement possible la population finale.

- L'ensemble des phases qui jalonnent le développement en informatique doit être intégré dans un **calendrier raisonnable** qui s'impose à tous les acteurs.
- **Les phases de tests** sur une base école, de validations, d'expérimentation sur la base de production, ainsi que les différentes actions de recette doivent être respectées.
- **La méthode agile doit être privilégiée** mais elle est conditionnée par un calendrier raisonnable, ce qui n'a pas été le cas pour GEFI 2.0. Cette méthode vise à atténuer les problèmes de coûts, de qualité et de délais dans les projets informatiques en impliquant les différents acteurs tout au long du développement : décideurs, utilisateurs, développeurs. Faute de temps cette méthode n'a pu être mise en place pour GEFI 2.0. La méthode mise en œuvre semble un hybride proche de la *méthode en V*, caractérisée par une expression des besoins en préalable et une phase de tests en finalité, tronqués en raison des contraintes temporelles. Les développeurs n'avaient aucune marge de manœuvre possible dans les délais auxquels ils étaient soumis.
- **L'organisation du projet doit reposer sur un outil de pilotage** de type diagramme de Gantt ou autre diagramme (Ishikawa...) pour ordonnancer les tâches du projet dans un calendrier et contrôler le processus du projet, l'articulation des étapes ainsi que les bonnes pratiques définies préalablement.
- **Une approche contingente est nécessaire et facilitée par l'implication des différentes catégories d'acteurs** pour coller aux caractéristiques du contexte.

Pour tous projets futurs, il est nécessaire d'analyser à leur juste mesure les impacts de ce projet sur les agents, sur le climat social et sur le fonctionnement de l'institut, avec leurs causes externes et internes.

Il convient donc de procéder par anticipation pour éviter ce sentiment d'impréparation, positionner des acteurs légitimes et des acteurs décisionnaires en capacité de piloter et d'arbitrer.

Deuxième élément majeur : donner plus de place à la réalité du travail dans le processus de conception, qu'il soit informatique et/ou organisationnel.

11.5 Prévention des risques psychosociaux

□ POSITIONNEMENT, DU CHSCT DANS LA PREVENTION DES RPS

La prévention des risques psychosociaux relève de la responsabilité de l'employeur au même titre que tout risque professionnel. L'employeur (pour les trois fonctions publiques) est soutenu dans sa démarche de veille par différents acteurs, qui interviennent à des degrés divers. Si tous les personnels sont impliqués dans la prévention selon un principe de prudence et de veille, les rôles sont à différencier selon les acteurs.

Outre les services médicaux, les élus du personnel et plus particulièrement le.s CHSCT et leur émanation nationale, le CCHSCT, ont un rôle particulier d'alerte et de propositions à assurer au sein des institutions.

À ce titre, la DGAFP, dans son *guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique* (édition 2014) affirme le rôle majeur du CHSCT dans la prévention et le suivi des actions en matière de risques psychosociaux³⁶.

Dans la fiche n°02 du même guide, il est précisé que « le CHSCT est l'espace institutionnel légitime pour la prévention des risques liés au travail. Sa composition en fait le lieu statutaire de rencontres et d'échanges entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention des RPS. Il est de fait en situation pivot sur la réflexion, le diagnostic, l'élaboration des solutions et le suivi de leur mise en œuvre ».

Le rôle des élus en tant qu'acteurs de terrain est en effet primordial pour assurer une vigilance. Cependant il convient de préciser que l'instance n'est pas responsable et ne peut se substituer à la responsabilité de l'employeur, de même que ses membres ne sont pas responsables des actions mises en œuvre.

Les membres du CHSCT sont de part ces prérogatives en santé, sécurité, et conditions de travail, partie prenante dans le dispositif de pilotage de la démarche d'évaluation des risques psychosociaux. Cela participe d'une construction sociale regroupant les différents acteurs de la prévention. Les remontées d'informations exprimées par des agents auprès de ses membres sont un canal légitime, à prendre en considération.

□ ANONYMAT, CONFIDENTIALITE, DANS L'EXPRESSION DES AGENTS

Nous avons précédemment évoqué ce point et notre position au § 8, 8.1 et 8.2. Nous rappelons ici l'importance de sécuriser la parole des agents par un cadre d'expression qui ne suscite pas de crainte et de sentiment d'une prise de risque potentielle. En effet, il peut être difficile d'exprimer des difficultés dans le travail, un mal-être, une situation de souffrance dans un cadre collectif et face au management.

Par expérience, nous avons constaté les biais et les freins d'une démarche participative en présence des managers, instituée trop tôt dans le processus : la parole est contrainte, contenue, l'objectif de l'évaluation qui consiste à identifier des facteurs organisationnels de risques, est détourné. Comment s'exprimer face à une hiérarchie quand la parole peut remettre en cause le management ? Le diagnostic qualitatif nécessite une expression dans un espace de confiance où la parole est libre.

C'est pourquoi nous préconisons une évaluation RPS par étapes distinctes :

- la phase de pré-diagnostic par questionnaire (approche quantitative optionnelle),
- la phase de diagnostic qualitatif, qui permet de qualifier les causes de risques à partir d'entretiens individuels et/ou collectifs mais conduits hors management, en respectant au mieux les principes de confidentialité, voire d'anonymat,
- la restitution des deux phases du diagnostic selon les cas (pré-diagnostic par questionnaire et diagnostic qualitatif),
- Des temps de mise en discussion du travail et de son organisation a posteriori avec les managers, sur la base du volontariat.
- la restitution à la direction du centre.

□ SOUTENIR L'APPROCHE MANAGERIALE DES RPS

- Soutenir la sensibilisation des managers à la détection des signaux faibles et des signaux forts de RPS : comprendre la différence entre facteurs de risques et symptômes.

³⁶ Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique, fiche technique N°1 (p 41) : le rôle central du CHSCT, DGAFP (édition 2014).

- Impliquer les directeurs d'unités et le management des centres dans des démarches de diagnostic organisationnel sur des situations-problèmes.

SE DOTER D'UN DOCUMENT UNIQUE PLUS ACCESSIBLE

- Evaluer en préalable

Annexes

12Annexe 1. Les six familles de facteurs de RPS

Suite à la demande du ministre du travail fin 2008, le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux³⁷ s'est constitué. Un rapport intermédiaire a été remis aux partenaires sociaux le 9 octobre 2009 et le rapport définitif du Collège a été produit en avril 2011. Celui-ci détaille les facteurs de risque psychosociaux.

Ce collège a identifié 6 catégories permettant de regrouper les facteurs de risques psychosociaux au travail. Le tableau suivant reprend la définition de chacun de ces facteurs (il est important de noter que c'est bien le déséquilibre entre l'ensemble de ces différents facteurs qu'il convient d'analyser pour analyser les RPS).

Catégories de causes	Facteurs de risques psychosociaux
L'intensité du travail et du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Surcharge de travail ou sous-charge de travail - Pression temporelle : travail dans l'urgence, dates butoir à respecter, ne pas disposer du temps nécessaire pour faire un travail de qualité... - Interruptions perturbatrices - Objectifs difficiles à atteindre, irréalistes, flous, contradictoires - Défaut de préparation ; instructions insuffisantes, excessives ou contradictoires ; insuffisance ou inadaptation des moyens... - Ne pas être suffisamment formé, préparé ou accompagné à la réalisation de certaines tâches/de tâches nouvelles ; polyvalence perturbatrice - Contraintes liées à l'environnement de travail (travaux pénibles et/ou dangereux...) - Temps de travail entravant la santé et/ou la vie sociale et familiale : travail de nuit, travail posté, durée excessive, horaires atypiques, présentisme - Phénomènes de débordement : raréfaction des pauses, emporter du travail chez soi, travailler tard le soir ou le WE, difficulté à concilier vie professionnelle et personnelle - Complexité : simultanéité des tâches, exigence de concentration, gérer l'imprévu - Sentiment de responsabilité accru face aux conséquences importantes d'une erreur dans le travail (sur la qualité, les finances...)
Les exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Tensions avec le public ou d'autres professionnels (co-activité) - Contact avec la souffrance - Devoir cacher ses émotions - Devoir faire face à la peur (de l'accident, de la violence ou de l'échec)

Suite du tableau page suivante

.../...

³⁷ Michel Gollac, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, avril 2011, p.130.

<p>L'autonomie au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'autonomie (peu de liberté pour décider comment faire son travail) et de possibilité d'initiative - Manque de participation aux décisions et de possibilité d'anticipation - Manque d'utilisation et de développement des savoirs et des compétences - Manque d'intérêt et de plaisir au travail, monotonie, ennui
<p>Les rapports sociaux au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre collègues : difficultés ou impossibilité d'entraide entre collègues, défaut d'intégration et d'autonomie dans un collectif, isolement... - Avec la hiérarchie : manque de soutien, contrôle oppressant, défaut d'évaluation ou de reconnaissance, défaut de communication... - Avec l'entreprise : inadéquation entre la tâche confiée et la personne, sentiment de ne pas être rétribué à sa juste valeur, absence d'attention, traitements inéquitables... - Avec les clients : manque de reconnaissance, dévalorisation sociale...
<p>Les conflits de valeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas avoir les moyens de faire du bon travail : qualité empêchée, travail inutile... - Devoir travailler pour un but qui heurte ses convictions personnelles ou selon des méthodes que sa conscience professionnelle désapprouve
<p>L'insécurité de la situation de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat de travail précaire (intérim, CDD, temps partiel subi) ; menace sur la pérennité de l'emploi et/ou sur la stabilité de la source de revenus ; absence ou manque de perspective de carrière ; incertitude sur les affectations (projets, chantiers) - Non soutenabilité du travail (impossibilité de continuer à faire ce travail toute sa vie professionnelle pour des raisons physiques ou psychosociales) - Changement non maîtrisé de sa tâche et de ses conditions de travail ; perte de sens, défaut de signification du changement ; inquiétudes liées à l'instabilité de l'organisation (réorganisations successives)