

Les risques psychosociaux : politique de prévention au conseil général des Ardennes et cas pratique aux Archives départementales

Violette Rouchy-Lévy

Citer ce document / Cite this document :

Rouchy-Lévy Violette. Les risques psychosociaux : politique de prévention au conseil général des Ardennes et cas pratique aux Archives départementales. In: La Gazette des archives, n°242, 2016-2. Les risques du métier. Actes des rencontres annuelles de la section Archives départementales (RASAD) de l'Association des Archivistes français. 5 et 6 février 2015. pp. 29-38;

doi : <https://doi.org/10.3406/gazar.2016.5348>

https://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2016_num_242_2_5348

Fichier pdf généré le 18/03/2019

Les risques psychosociaux : politique de prévention au conseil général des Ardennes et cas pratique aux Archives départementales

Violette ROUCHY-LÉVY

J'ai longuement hésité avant de proposer une intervention sur le thème des risques psychosociaux dans le cadre de ces journées. Il n'est pas aisé de raconter un événement douloureux qui vous a affecté personnellement ainsi que d'autres personnes, quand bien même le temps a passé. Mais comme l'indiquait fort justement en introduction notre présidente de séance, pour parler d'un sujet, il faut l'avoir vécu, en particulier lorsque ce sujet touche à l'humain. C'était mon cas en matière de risques psychosociaux, sur le plan théorique comme sur le plan pratique. Cet exposé est donc le témoignage d'une directrice d'un service d'archives, également victime d'une situation à risque. Il s'agira d'observer si une politique de prévention des risques, telle que celle mise en place par le conseil général des Ardennes, résiste à la confrontation avec la réalité, et de manière sous-jacente, si la pratique n'amène pas nécessairement à réviser la théorie.

La prévention des risques psychosociaux au conseil général des Ardennes

La prévention des risques psychosociaux repose sur un cadre défini dans la fonction publique. L'accord-cadre sur la santé au travail dans la fonction publique du 20 novembre 2009 donne une définition des risques psychosociaux : on entend par là tous les risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés ou des agents publics. Ils peuvent

être à l'origine de pathologies professionnelles : le stress, l'usure professionnelle, la violence interne (dont le harcèlement moral ou sexuel, qui constitue un délit pénal) ou la violence externe.

Comment le conseil général des Ardennes, collectivité territoriale regroupant alors environ 1 500 agents, s'est-il emparé de ce sujet ? Une volonté forte est apparue dans la collectivité suite à la parution de cet accord-cadre. Un double objectif a été formalisé : d'une part, développer le dialogue et la connaissance des risques psychosociaux auprès des agents ; d'autre part, former l'encadrement (chefs de service et autorités territoriales) sur les risques psychosociaux. Une première sensibilisation du Comité hygiène et sécurité au travail a eu lieu le 17 décembre 2010, ce qui a permis de lancer une démarche spécifique en deux temps : d'abord une évaluation des risques psychosociaux (qui implique les mêmes principes et processus de base que les autres risques sur les lieux de travail), puis l'inscription de ces risques dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et l'élaboration d'un programme de prévention associé.

Le fait de mener une démarche spécifique d'évaluation des risques psychosociaux est apparu comme une nécessité pour éviter un certain nombre d'écueils. Des difficultés d'ordre psychosocial peuvent parfois entraîner trop rapidement un renvoi sur la vie personnelle de l'agent ou sur ses éventuelles réticences à remettre en question son travail. De même, les risques psychosociaux revêtent un caractère plurifactoriel. Enfin, la culture même du sujet était loin d'être partagée par tous dans la collectivité.

Ainsi une commission de travail pluridisciplinaire a été créée, composée d'agents volontaires, qui se sont réunis tous les deux mois. La commission a identifié son besoin de disposer de méthodes visant à objectiver les risques et de recourir à des compétences externes. Un travail a été mené en sous-groupes, puis validé par la commission avant d'être présenté au directeur général des services et enfin validé par le Comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail.

Le dispositif de prévention élaboré a été décliné en deux documents : une charte de prévention des risques psychosociaux et une procédure de gestion des situations présumées de harcèlement.

La charte doit permettre à chacun (agent, *manager*, organisation syndicale) de connaître les modalités de prise en charge des risques psychosociaux au conseil général des Ardennes. Elle réaffirmait en outre des valeurs essentielles, parmi lesquelles le sens du service public local, le respect mutuel, l'esprit de solidarité

et d'entraide ou encore l'équité de traitement. Elle donnait également des recommandations pour gérer les situations de souffrance. Précisément, la charte avait une déclinaison pratique à travers une procédure de gestion. De manière schématique, cette procédure identifiait trois étapes : le signalement du problème au médecin du travail par la direction des ressources humaines, la réalisation d'une enquête administrative et la conclusion de la situation.

La prévention comportait finalement trois facettes : en amont de la manifestation des risques psychosociaux (prévention primaire), en accompagnement des situations à risque (prévention secondaire), voire en gestion d'une situation de crise (prévention tertiaire).

Exemple de mise en œuvre aux Archives départementales

Si les Archives départementales n'étaient pas au cœur du dispositif de prévention des risques psychosociaux imaginé par le conseil général, le service a néanmoins été, à l'instar de l'ensemble des services de la collectivité, concerné par la mise en œuvre de cette politique transversale. Ainsi dans un premier temps, il a été demandé aux chefs de service de recueillir auprès de leurs agents des « situations-problèmes ». Par cette expression, il fallait entendre des situations qui génèrent du stress, des tensions, plus globalement un mal-être, et engendrent une situation de débordement ou d'impasse. Une grille de recueil, à remplir par l'encadrant, était destinée à décrire précisément la situation de travail : par quel(s) événement(s) se manifestait-elle ? À quelle fréquence ? Et avec quelles conséquences ?

En tant que directrice des Archives départementales, j'ai choisi de présenter cette démarche à l'équipe des Archives (18 personnes) dans le cadre d'une réunion dédiée aux risques psychosociaux. Les agents avaient été préalablement destinataires, par le biais du magazine interne et du site Intranet de la collectivité, d'informations générales sur ce qu'étaient les risques psychosociaux et sur la manière dont le conseil général envisageait de traiter ce sujet. Un laps de temps d'environ une semaine a été laissé aux agents pour prendre connaissance de la grille de recueil avant la tenue de la réunion, sachant que le calendrier défini par la direction des ressources humaines pour le retour des grilles était relativement court puisqu'il était demandé de compléter et de retourner le document sous quinze jours par courriel à la commission des

risques psychosociaux. Il faut préciser que cette commission disposait d'une boîte électronique personnelle.

La réunion s'est déroulée aux Archives départementales un mardi matin, matinée hebdomadaire de fermeture du service au public. Comme cela était prévisible, une fois la démarche rappelée aux agents et la grille présentée en détail, aucun agent n'a fait mention d'une situation pouvant rentrer dans le cadre des « situation-problèmes ». Cela signifiait-il pour autant que le service ne connaissait aucune difficulté ? Sans doute pas. Comme dans tout groupe, des rapports de force existaient, et naturellement des divergences, que ce soit entre des personnes travaillant depuis longtemps dans le service et d'autres arrivées plus récemment, entre des personnes plus enclines à la solitude et d'autres présentes à tous les événements sympathiques du service, ou encore tout simplement entre des hommes et des femmes éprouvant des affinités plus ou moins grandes les uns envers les autres.

De toute évidence, les conditions de recueil des situations-problèmes ne favorisaient pas non plus la remontée d'informations. D'abord l'obligation de passer par le canal du chef de service était de nature à brider la parole des agents. Ensuite ces situations n'avaient naturellement pas vocation à être exposées dans le cadre d'une réunion plénière, même s'il avait bien été précisé que la réunion avait pour objet de présenter la démarche et que les grilles pouvaient être remises ultérieurement. L'envoi des grilles par courriel, même sur une adresse électronique propre à la commission, pouvait enfin faire craindre une absence de confidentialité. Les Archives départementales n'ont donc pas alimenté le travail de la commission par le signalement de situations-problèmes. Elles ont toutefois connu une situation de ce type peu après.

Une situation à risque vécue aux Archives départementales

Rappelons tout d'abord le contexte dans lequel l'événement s'est produit le 21 octobre 2013. Un an plus tôt, un nouveau cadre, adjoint à la directrice, était arrivé dans le service, à la suite du départ du précédent occupant du poste à la fin de son contrat. Faute de pouvoir recruter un titulaire du concours d'attaché de conservation, réalité malheureusement courante dans un petit département rural du nord-est de la France comme les Ardennes, il a été nécessaire de recruter de nouveau un contractuel. Ce point mérite d'être souligné dès à

présent, car l'issue du problème aurait été sensiblement différente si la personne en question avait été fonctionnaire et titulaire de son poste.

L'organigramme des Archives départementales était alors structuré en trois pôles opérationnels, l'un dédié à la collecte et au classement des archives publiques, l'autre aux publics et à l'action culturelle, et le troisième aux technologies de communication et de diffusion appliquées aux archives ainsi qu'aux archives privées. Chaque responsable de pôle, qu'il soit chargé d'études documentaires, attaché territorial ou attaché de conservation, avait le statut d'adjoint de la directrice. Deux des adjoints étaient des jeunes femmes, le dernier arrivé était un homme.

Il n'est pas question ici de broser un quelconque portrait psychologique de ce nouveau cadre, ni des autres personnes impliquées dans l'histoire. Tout juste peut-on dire qu'un premier incident entre ces trois cadres s'est produit peu de temps après l'arrivée du dernier. Une altercation est apparue lors d'une réunion de direction (comprenant, outre la directrice, les trois adjoints et l'assistante de direction), où le ton est monté au sujet du logiciel de gestion des archives dont étaient équipées les Archives départementales. Des insultes ont été proférées par le nouvel arrivant à l'encontre de ses deux collègues, insultes suivies ensuite par des excuses présentées publiquement par le cadre concerné. L'incident semblant clos, je n'ai pas jugé nécessaire de l'ébruiter et d'en faire part à la direction des ressources humaines.

Toutefois, la situation est rapidement apparue tendue. Au quotidien, les « deux parties », d'un côté les deux adjointes, de l'autre le dernier arrivé, montraient de réelles difficultés à travailler ensemble. Si leurs domaines d'attribution étaient relativement bien circonscrits, de nombreuses questions transversales les amenaient logiquement à devoir partager leurs points de vue, par exemple sur la ligne éditoriale du site Internet, l'élaboration du plan de sauvegarde et d'urgence, ou encore les travaux collectifs à réaliser durant la fermeture annuelle du service. Les divergences d'opinions se manifestaient régulièrement, sans toutefois remettre en cause la marche des Archives départementales.

Malheureusement, un échange de courriels a déclenché les hostilités. Un vendredi après-midi d'octobre 2013, l'une des adjointes adresse à l'ensemble de ses collègues un message relatif à l'utilisation du logiciel interne de gestion des archives. Ce message contient des recommandations en matière de saisie des informations, ce qui n'apparaît pas incongru du fait que l'adjointe en question est également administratrice du logiciel. La formulation et les termes employés

(« manque de rigueur » par exemple) peuvent toutefois heurter certains agents, qui ont pu se sentir visés par la critique.

Le lendemain, samedi après-midi, le troisième adjoint répond à ce message collectif par un courriel relativement sibyllin et métaphorique, dans lequel il compare sa collègue à un « babouin » : l'évocation du singe est justifiée, selon lui, par le fait que c'est l'une des principales représentations du dieu Thot dans la mythologie égyptienne. On aura deviné le nom du système d'information utilisé par les Archives départementales... L'auteur cite Wikipédia : « les babouins ont pour habitude de pousser des grands cris au lever du jour, juste avant le lever du soleil ». Ce message injurieux, reçu de surcroît par sa destinataire en dehors de son temps de travail, est communiqué sans délai à sa hiérarchie, qui en prend connaissance le lundi matin de retour au travail.

Après une discussion avec l'adjointe, destinée à la rassurer sur la prise en compte à venir de l'incident, en toute logique, je convoque dans mon bureau l'auteur du message d'insultes, de manière à obtenir de sa part des explications et des excuses. L'intéressé, de manière consciente ou inconsciente, ne semble pas prendre la mesure de son acte : il se met rapidement en colère lorsqu'il apprend qu'il en sera fait mention à un plus haut niveau, c'est-à-dire au directeur des ressources humaines. C'est à ce moment-là que la discussion dégénère puisqu'il fait le tour du bureau de direction, s'approchant de plus en plus de moi, jusqu'à me saisir par les épaules pour me secouer.

Répondant à mon appel à l'aide, la seconde adjointe entre alors dans mon bureau pour me porter secours. Sa présence ne fait que renforcer la colère de son collègue, qui se met à hurler son mécontentement et à proférer insultes et injures. Il s'en prend également à elle physiquement. Ce n'est que lorsque d'autres personnes masculines du service sont intervenues qu'il a fini par quitter le bureau. Conduit dans le sien, situé au bout du couloir, il est alors invité à rassembler ses affaires puis à quitter les locaux.

La gestion administrative, judiciaire et humaine de la crise

La direction des ressources humaines a été avertie immédiatement de l'incident. En tant que chef de service, j'ai eu la chance d'avoir un contact direct avec le directeur, avant même que mon agresseur soit parti. C'est sous le coup de

l'émotion, en pleurs, et dans le secrétariat des Archives, que je lui ai exposé brièvement le contexte d'échange de courriels et lui ai rapporté les faits qui venaient de se produire. Il m'a alors engagée à dire à l'agent qu'il était suspendu et sommé de quitter les lieux sans délai. Après avoir raccroché, je me suis dirigée vers le bureau de mon adjoint pour l'en informer, mais il a été impossible de lui faire entendre quoi que ce soit, tant il était encore sous le coup de la colère et déversait un flot d'injures à mon intention et à celle de ses collègues. Il est donc parti sans avoir été informé qu'il était suspendu. Cela peut (partiellement) expliquer son retour aux Archives le lendemain matin à l'aube (avant 7 heures du matin, alors que les agents ne sont autorisés à pénétrer dans les locaux qu'à partir de 7 h 30). Mise au courant de cette présence matinale par l'agent d'entretien, qui était alors seule dans les locaux à cette heure et peu rassurée, je n'ai pas eu d'autre choix que d'appeler la police pour faire évacuer l'indésirable. Il semble que les policiers l'aient trouvé dans son bureau, travaillant sur son ordinateur, comme si de rien n'était...

Des mesures conservatoires ont alors été prises aux Archives départementales, comme la coupure de ses accès informatiques et le renforcement de la sécurité des locaux (changement du code de la porte d'entrée du personnel et de la serrure de l'entrée principale, car en tant qu'adjoint, il en détenait la clé). Parallèlement, il a fallu informer différents interlocuteurs externes aux Archives (particuliers, prestataires, etc.) de la suspension de cet agent avec lequel ils étaient en contact.

La procédure disciplinaire s'est déroulée normalement. L'agent a été convoqué à un entretien disciplinaire le 25 novembre 2013, au cours duquel il a été invité à justifier son comportement. En présence du directeur général des services, du directeur général adjoint et du directeur des ressources humaines, il n'a pas reconnu le caractère inqualifiable de son acte, en particulier vis-à-vis de sa hiérarchie, minimisant au contraire les conséquences de sa conduite. Il aurait évoqué plutôt des problèmes de management de sa hiérarchie (ce dont il ne m'avait jamais fait part), et une sorte de complot organisé contre lui par ses deux autres collègues adjointes. Ses arguments n'ayant pas convaincu les directeurs, et les faits étant caractérisés et connus de tous, son licenciement pour faute grave lui a été notifié le 13 décembre 2013. Il a intenté un recours contre cette décision le 27 janvier 2014, essentiellement sur la forme, estimant que la décision ne lui avait pas été notifiée dans les temps. Cet argument a été rapidement balayé par le conseil général, qui avait respecté la procédure : le tribunal administratif de Châlons-en-Champagne a donc rendu un jugement favorable à la collectivité le 13 août 2014.

La situation a également eu un volet judiciaire. Très secouées par la violence de l'agression physique et verbale que nous avons subie, l'une de mes adjointes et moi nous sommes rendues au commissariat de Charleville-Mézières, l'après-midi même du 21 octobre, pour déposer plainte contre notre agresseur. À la demande de la police, nous avons fait constater notre état de choc par un médecin qui a, dans mon cas, évalué une incapacité totale de travail de deux jours. Le lendemain de l'incident, notre agresseur a été gardé à vue au commissariat après avoir été évacué des Archives départementales aux aurores. La collectivité nous a accordé sa protection fonctionnelle, ce qui a permis de faire assurer notre défense par un avocat. Pendant les mois qui ont suivi, nous avons attendu une convocation à une audience du tribunal de police, puisque les faits d'agression avaient été entre-temps requalifiés en simple contravention de cinquième classe. Cette convocation tardant à venir, nous nous sommes renseignées et avons appris que le parquet de Charleville-Mézières s'était dessaisi de l'affaire au profit de celui d'un département d'outre-mer en raison du déménagement du prévenu... Ce n'est finalement que tout récemment, à l'été 2015, que nous avons été convoquées à une audience qui s'est tenue le 23 septembre 2015. Notre avocat, qui nous y représentait, nous a informées que le tribunal avait déclaré la citation qui le saisissait nulle, au motif que le délai de distance d'un mois n'avait pas été respecté puisque la citation avait été délivrée au prévenu le 14 septembre. Le tribunal a donc renvoyé le parquet à citer à nouveau... La dimension judiciaire de la crise n'est donc pas terminée.

Mais il faut plutôt insister, pour finir, sur ses conséquences humaines. Si nombre de messages de soutien m'ont été adressés dans les heures et jours qui ont suivi, de la part du président du conseil général comme de ma hiérarchie administrative, le choc a été considérable. Un accompagnement psychologique a été proposé par la collectivité aux agents qui le souhaitaient. La quasi-totalité de l'effectif avait en effet été témoin de l'agression, qui s'était déroulée un lundi en tout début d'après-midi. Il n'est pas impossible que des lecteurs aient également entendu des cris. Toutefois, seuls quatre agents ont demandé à participer à un *débriefing* animé par une psychologue du travail. L'assistante sociale du personnel, absente le jour des faits et les jours suivants, restait à la disposition des agents pour un éventuel suivi psychologique. Le médecin du travail, en revanche, n'avait pas été spécifiquement alerté par la direction des ressources humaines. C'est bien plus tard, lors d'une visite médicale d'aptitude au travail, que nous avons évoqué ce qui s'était passé. Ce n'est encore que plusieurs mois après que l'adjointe agressée a établi, à la demande de la direction des ressources humaines, une déclaration d'accident du travail, étayée du témoignage de deux autres agents. Dans les faits, les agents des Archives n'ont globalement pas

souhaité faire appel à ces interlocuteurs externes : ils ont préféré « *débriefer* » avec leur chef de service... pourtant également victime de la situation. C'est un aspect de la crise qu'il a fallu gérer, et ce n'était pas le plus aisé.

Quel bilan ?

La relation des événements faite dans le cadre de ces journées avait vocation à apporter un témoignage sur une situation difficile de risques psychosociaux, vécue dans un service d'archives, par une archiviste. Les propos rapportés ici n'engagent que leur auteur, et non les autres victimes ou témoins de la situation, qui pourraient avoir des événements une perception différente. Il paraissait important d'en faire part à la communauté archivistique pour plusieurs raisons. D'abord pour montrer que la prévention, surtout dans le domaine des relations humaines, ne protège pas d'un événement exceptionnel et hors normes. Ensuite pour préciser que si la gestion administrative de la crise a été rapide et favorable (procédure disciplinaire qui a conduit au licenciement de l'agent), la gestion humaine a été jugée insuffisante par plusieurs agents. En effet, les moments de solitude ont été nombreux ensuite, la direction des ressources humaines n'ayant pas jugé utile de venir rencontrer les agents à la suite de l'événement. Les conséquences sur l'organisation même des Archives départementales ont été lourdes (vacance brutale de poste, surcharge de travail pour l'encadrement, etc.) et le traumatisme durable.

Je n'étais pas une spécialiste des risques psychosociaux lorsque j'ai pris mes fonctions de directrice des Archives départementales des Ardennes en 2007. Je ne le suis pas plus aujourd'hui ; simplement, j'y suis maintenant sensibilisée. J'ai pu constater que le responsable d'une organisation, qu'il soit directeur, chef de service ou responsable d'équipe, par sa responsabilité même, est exposé aux risques psychosociaux. Ai-je réagi de manière opportune ? Y avait-il des éléments de contexte qui auraient dû me mettre en garde ? J'ai surtout appris qu'un responsable ne peut pas tout, qu'il ne voit pas tout autour de lui, et qu'il n'a pas toutes les solutions à sa disposition. C'est une réalité qu'il faut accepter. Cette confrontation avec les risques psychosociaux a été difficile, mais c'est une expérience qui est aussi enrichissante. Elle nécessite de pouvoir prendre un certain recul, qui implique du temps, de la réflexion sur le métier, sur la relation à l'autre et sur soi.

Pour conclure sur une note positive, il est intéressant de noter que le lendemain de l'événement qui s'est déroulé aux Archives départementales des Ardennes, c'est-à-dire le 22 octobre 2013, huit organisations syndicales et l'ensemble des employeurs de la fonction publique (fonction publique d'État, fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière) ont signé un accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.

Violette ROUCHY-LÉVY
Ex-directrice des Archives départementales des Ardennes
Chargée de mission pour le programme interministériel VITAM
Archives nationales
violette.rouchy-levy@culture.gouv.fr