



## **CHSCT SIDACTION**

Expertise demandée par le CHSCT selon les dispositions de l'article  
L4614-12 du Code du Travail

# **Rapport d'expertise sur l'analyse des risques psychosociaux à Sidaction**

---

21 mai 2011

### **Intervenants**

Hénédi BOULAABI

Jean-Luc NIMIS

Conseil, Étude et Développement Appliqués aux Entreprises et aux Territoires

SCT-SARL CEDAET

Société coopérative au capital variable minimum de 24.712 €

RCS Créteil 347 594 970 – Siège social : 13, av. Léon Gourdault 94600 Choisy-le-Roi

Bureaux : 96, boulevard Kellermann – 75013 Paris - Tel : 01 45 81 12 57

Assurance Responsabilité Civile Activités de Services : contrat ALLIANZ n° 44467353

TVA intracommunautaire : FR 02 347 594 970 00043

[www.cedaet.fr](http://www.cedaet.fr)

# Table des matières

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>I.</b>   | <b>PRESENTATION DE LA MISSION .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.          | LA DEMANDE DU CHSCT .....  | 6         |
| 2.          | LA METHODE D'INTERVENTION DANS LE CADRE DE L'EXPERTISE .....   | 9         |
| 3.          | LES CONDITIONS DE REALISATION DE L'EXPERTISE .....   | 11        |
| 4.          | CONVENTIONS DE LECTURE .....   | 11        |
| <b>II.</b>  | <b>ANALYSE DOCUMENTAIRE : PREMIERS ELEMENTS DE REFLEXION.....</b>  | <b>12</b> |
| 1.          | PRESENTATION SUCCINCTE DE L'ASSOCIATION.....   | 13        |
| 1.1.        | Une histoire encore très présente.....   | 13        |
| 1.2.        | L'organisation et les activités de Sidaction .....   | 14        |
| 1.3.        | Des statuts qui orientent le modèle de gestion de l'association .....  | 17        |
| 2.          | DES INDICATEURS QUI INTERPELLENT .....   | 18        |
| 2.1.        | Une forte croissance des effectifs.....  | 18        |
| 2.2.        | Une absence de stabilité des effectifs .....   | 19        |
| 2.3.        | L'absentéisme, une évolution croissante.....   | 22        |
| 2.4.        | Un indicateur de débordement qui signale une surcharge de travail .....  | 25        |
| 3.          | UNE POLITIQUE RH ANXIogene POUR LES SALARIES.....  | 28        |
| 3.1.        | Vers la fin du « parcours singulier » ? .....  | 28        |
| 3.2.        | Des vacances de poste, facteur de déstabilisation .....  | 29        |
| 3.3.        | Une politique de formation « qui part essentiellement de l'appréciation de chaque salarié ».....               | 30        |
| 3.4.        | La nouvelle grille salariale : un déplacement des critères d'évaluation du travail lourd de conséquences ..... | 32        |
| 4.          | QUELS MANAGEMENTS ET QUELLE ORGANISATION DU TRAVAIL ?.....   | 34        |
| 4.1.        | Les limites d'un management « en bon père de famille » .....   | 34        |
| 4.2.        | L'organigramme de Sidaction : la difficulté de repérer l'organisation locale de chaque service .....           | 35        |
| <b>III.</b> | <b>ANALYSE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX A PARTIR DU VECU DES SALARIES .....</b>                                   | <b>38</b> |
| 1.          | PRESENTATION DES TEXTES DES CHAPITRES SUIVANTS .....   | 39        |
| 2.          | GRUPE « PROGRAMMES » (TEXTE 1) .....   | 40        |
| 2.1.        | Présentation générale du fonctionnement des services programmes .....  | 40        |
| 2.2.        | Une place faite aux experts qui varie en fonction des services.....  | 42        |
| 2.3.        | Qu'est-ce qui lie les personnes entre elles : « la cause » ou le travail ?.....                                | 44        |
| 2.4.        | Accélération du travail et hyperactivité défensive.....  | 45        |
| 2.5.        | Une absence totale de coordination .....   | 46        |
| 2.6.        | Des outils de gestion qui déplacent les critères d'évaluation du travail .....                                 | 47        |
| 2.7.        | Déstabilisés, les salariés déploient des stratégies de défense .....   | 50        |
| 3.          | GRUPE « COM/COLLECTE ET ADMINISTRATION/FINANCES » (TEXTE2) .....   | 51        |
| 3.1.        | Du manque d'autonomie dans le travail à la placardisation .....  | 51        |
| 3.2.        | Des départs qui ne s'expliquent pas et qui déstabilisent le collectif de travail .....                         | 52        |
| 3.3.        | Bailleur de fonds : le mauvais rôle ?.....   | 54        |
| 3.4.        | La peur de l'erreur.....   | 55        |
| 3.5.        | L'acceptation de la différence ou la fausse évidence .....   | 56        |
| 3.6.        | Le syndrome de Stockholm : comment on peut se sentir captif de Sidaction .....                                 | 58        |
| 4.          | GRUPE DIRECTEURS (TEXTE 3) .....   | 60        |
| 4.1.        | Le travail qui s'emballe .....   | 60        |
| 4.2.        | L'organisation du travail reconnue unanimement comme étant défailante .....                                    | 62        |
| 4.3.        | Le comité de direction : l'aplatissement de la conflictualité .....  | 63        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>IV. ANALYSE GLOBALE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX A SIDACTION (TEXTE DE SYNTHESE)</b> .....  | <b>65</b> |
| 1.1. Des conflits « interpersonnels » ou des questions de travail ? .....                   | 66        |
| 1.2. « Bailleur » ou « banquier » : Comment sortir du mauvais rôle ? .....                  | 66        |
| 1.3. La posture du « salarié engagé » ou l'impossible détachement .....                     | 67        |
| 1.4. Quand « la cause » dessert le travail .....  | 68        |
| 1.5. Une précarité des places aux effets délétères .....                                    | 70        |
| 1.6. Une organisation du travail inattaquable .....   | 73        |
| <b>V. PRECONISATIONS</b> .....  | <b>76</b> |
| 1. SE DOTER DE QUELQUES REPERES POUR ABORDER LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....   | 77        |
| 2. SORTIR DE L'EQUIVOQUE .....  | 79        |
| 3. OSER LA CONTROVERSE SUR LE TRAVAIL .....   | 80        |
| 4. METTRE EN PLACE UNE VERITABLE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES.....                     | 81        |
| 5. METTRE EN PLACE UN TRAVAIL D'ORGANISATION .....  | 83        |
| 6. PROFESSIONNALISER LES MEMBRES DE L'ENCADREMENT SUR LE VERSANT « SANTE AU TRAVAIL » ..... | 84        |
| 7. CONSTITUER UN COLLECTIF DE TRAVAIL AU NIVEAU DE LA DIRECTION .....                       | 85        |
| 8. MOBILISER L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA SANTE AU TRAVAIL .....                            | 85        |
| <b>VI. ANNEXES</b> .....  | <b>86</b> |
| ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME AVRIL 2011.....   | 87        |
| ANNEXE 1 BIS : ORGANIGRAMME JANVIER 2011 .....  | 88        |
| ANNEXE 2 : HISTOGRAMME AVEC L'AGE ET L'ANCIENNETE .....                                     | 89        |
| ANNEXE 3 : DEPART DES SALARIES CADRE ET NON-CADRE.....                                      | 90        |
| ANNEXE 4 : PRESENTATION DES DEPARTS PAR SERVICE.....  | 91        |
| ANNEXE 5 : DONNEES COMPLEMENTAIRES SUR L'ABSENTEISME .....                                  | 92        |
| ANNEXE 6 : DONNEES DETAILLEES CONCERNANT LA CHARGE DE TRAVAIL.....                          | 93        |
| ANNEXE 7 : DONNEES COMPLEMENTAIRES SUR LES FORMATIONS .....                                 | 97        |

# Table des tableaux et figures

|  |    |
|--|----|
| TABLEAU 1 : PRESENTATION NON EXHAUSTIVE DES TACHES DES SALARIES SIDACTION.....                                   | 16 |
| FIGURE 1 : EVOLUTION DU NOMBRE DE SALARIES ENTRE 2005 ET 2010 (EFFECTIF AUX 31/12).....                          | 18 |
| TABLEAU 2 : REPARTITION DE L'EFFECTIF EN 2010.....   | 18 |
| FIGURE 2 : EVOLUTION DU TAUX DE ROTATION DES SALARIES (2006 – 2009).....   | 19 |
| FIGURE 3 : EVOLUTION DES TAUX DE ROTATION ENTRE LES CADRES ET LES NON-CADRES EN CDI (2006-2009) .....            | 20 |
| FIGURE 4 : EVOLUTION DU NOMBRE DE DEPARTS ENTRE 2006 ET 2010 (HORS FIN DE CDD OU DE MISSION).....                | 20 |
| FIGURE 5 : REPARTITION DU POURCENTAGE DE SALARIES PAR TRANCHE D'AGE EN FIN 2010.....                             | 21 |
| TABLEAU 3 : EVOLUTION DE NOMBRE DE SALARIES ABSENTS POUR "MALADIE".....  | 23 |
| FIGURE 6 : EVOLUTION DE LA MOYENNE DU NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE PAR SALARIE ABSENT .....                         | 23 |
| FIGURE 7 : EVOLUTION DE LA MOYENNE DU NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE POUR L'ENSEMBLE DES SALARIES.....                | 24 |
| TABLEAU 4 : EVOLUTION NOMBRE DES SALARIES AYANT EFFECTUE DES JOURS A RECUPERER .....                             | 25 |
| FIGURE 8 : EVOLUTION NOMBRE DES SALARIES AYANT EFFECTUE DES JOURS A RECUPERER.....                               | 26 |
| FIGURE 9 : NOMBRE DE JOURS A RECUPERER ET ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN (2005-2010).....                                | 26 |
| TABLEAU 5 : NOMBRE DE SALARIES AYANT DES JOURS DE RECUPERATION RESTANTS A PRENDRE, PAR ANNEE ET PAR SERVICE..... | 27 |
| FIGURE 10 : REPARTITION DU NOMBRE DE FORMATIONS PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE .....                              | 30 |
| FIGURE 11 : REPARTITION DES SALARIES PAR TRANCHE D'AGE (AU 01 /11/2010).....                                     | 89 |
| FIGURE 12 : EVOLUTION DE L'ANCIENNETE DES SALARIES PAR TRANCHE D'AGE (ENTRE 2006-2010) .....                     | 89 |
| FIGURE 13 : EVOLUTION DU NOMBRE DE DEPARTS CHEZ LES CADRES E LES NON-CADRES EN CDI (2006-2010).....              | 90 |
| TABLEAU 6 : NOMBRE DE DEPARTS PAR SERVICE.....   | 91 |
| FIGURE 14 : POURCENTAGE DE DEPART/EFFECTIF PAR SERVICE .....   | 91 |
| TABLEAU 7 : EVOLUTION DE LA MOYENNE DU NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE PAR SALARIE ABSENT .....                        | 92 |
| TABLEAU 8 : EVOLUTION DE LA MOYENNE DU NOMBRE DE JOURS D'ABSENCE POUR L'ENSEMBLE DES SALARIES .....              | 92 |
| TABLEAU 9 : EVOLUTION NOMBRE DES SALARIES CONCERNES PAR LES JOURS A RECUPERER ET LES RECUPERATIONS .....         | 94 |
| FIGURE 15 : EVOLUTION NOMBRE DES SALARIES CONCERNES PAR LES JOURS A RECUPERER ET LES RECUPERATIONS .....         | 95 |
| FIGURE 16 : REPARTITION DE L'ENSEMBLE DES FORMATIONS PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE .....                         | 97 |

## I. Présentation de la mission

---

# 1. La demande du CHSCT

L'association Sidaction<sup>1</sup> a été créée en 1994 afin de soutenir les associations et les projets de lutte contre sida. Comme l'indiquent les statuts, l'association a pour mission de collecter et de répartir les fonds destinés à la recherche, aux activités de prévention, d'entraide, d'amélioration de la qualité de la vie et de soutien aux personnes atteintes du VIH et/ou leurs proches. L'association a progressivement étendu ses activités et se propose aussi de renforcer les capacités des acteurs de la lutte contre le sida.

La croissance de Sidaction a été rapide : en 1997 l'association comptait une douzaine de salariés, en septembre 2004 près d'une trentaine de salariés. En 2011, l'association affiche un effectif d'une soixantaine de salariés. Les effectifs ont pratiquement doublé en six ans.

L'expertise demandée par le CHSCT porte sur l'ensemble de l'association. Nous nous sommes donc attachés à dégager des problématiques transversales qui concernent l'ensemble des salariés quel que soit leur service d'appartenance.

La demande des membres désignés du CHSCT de Sidaction a fait l'objet d'une délibération le 9 novembre 2010, délibération dont nous reprenons ici les principales composantes :

Les représentants du personnel ont constaté l'existence d'un risque grave de nature psychosocial au sein de l'association.

Les représentants du personnel du CHSCT fondent leur constat sur les éléments suivants :

- La forte détérioration des relations de travail entre salarié(e)s et encadrement, mais aussi entre collègues de travail ainsi qu'une dégradation des conditions de travail. Cela se manifeste notamment par :
  - des conflits interpersonnels ;
  - des cas de violence verbale ;
  - des situations d'isolement voire d'exclusion des collectifs de travail ;
  - des situations de surcharge de travail et des pressions exercées ;
  - un sentiment d'injustice (manque de reconnaissance) et de démotivation partagée par nombre de salariés(e)s liait en particulier à un manque d'évolution professionnelle.

---

<sup>1</sup> Elle a été fondée sous son ancienne dénomination « ensemble contre le sida » qui est devenue Sidaction en 2005.

Les représentants du personnel constatent cette dégradation au travers notamment de plusieurs témoignages récents et concordants de salariés de l'association. Ces témoignages font état d'une forte dégradation de la situation de travail aux effets délétères sur la santé. Certains témoignages interpellent et inquiètent les représentants du personnel, notamment :

- lorsque des salariés évoquent des « faits graves », des « conditions de stress permanent », un travail réalisé « le plus souvent dans l'urgence », des « propos violents », des « comportements inacceptables », des « mises à l'écart », une « incohérence des tâches confiées », des situations « dégradantes et humiliantes », etc.
- lorsque les salariés utilisent (et ceci est souvent le cas) la qualification de « harcèlement moral » ;
- lorsque les salariés décrivent des comportements qu'ils subissent et que ces comportements apparaissent similaires à ceux énoncés par la loi caractérisant le harcèlement moral ;
- lorsque les salariés évoquent les effets de la dégradation de leur situation de travail sur leur santé et que ces effets sont dans certains cas particulièrement inquiétants : cas de dépression avec troubles physiques et psychologiques associés (notamment des troubles du sommeil et une très forte atteinte à l'estime de soi) ; comportements de retrait allant jusqu'à quitter l'association ;
- lorsque des salariés indiquent avoir alerté sur la dégradation de leur situation et n'avoir pourtant observé aucun changement positif.

Par ailleurs, les représentants du personnel évoquent des indicateurs de santé aux travaux préoccupants comme des taux de turn-over et d'absentéisme élevés depuis plusieurs années.

Les délégué(e)s du personnel soulignent la permanence d'une situation dégradée et ce, malgré leurs alertes répétées. En effet, depuis de nombreuses années, les délégué(e)s du personnel ont alerté la Direction sur l'existence de risques psychosociaux au sein de l'établissement.

Depuis 2006, ils ont alerté la Direction sur les problèmes d'agression et de violences verbales ayant pour effet la multiplication des absences et des répercussions sur la santé physique et psychologique de l'ensemble de l'équipe. Un compte-rendu des délégués personnels en date du 08 juin 2006 fait déjà état de « difficultés de management » rencontrées par les directeurs et directrices de service. La Direction a alors décidé de mettre en place un audit social à la suite duquel plusieurs mesures ont été prises. Les actions mises en place ont concerné essentiellement la création et la redéfinition de certains postes (adjoint au DG, coordinatrice des missions transversales, etc.) et la poursuite de la réorganisation du service programme associatifs. D'après les élus, les mesures mises en place suite à « l'audit social » et supervisées par deux membres du conseil d'administration n'ont pas permis d'améliorer la situation.

En juillet 2010, les délégué(e)s du personnel ont réitéré leur alerte en faisant part à la Direction du malaise, du stress et de la souffrance vécus par plusieurs salariés et ce, dans plusieurs services. Ils rappellent en outre l'existence de plusieurs procédures de harcèlement en cours ainsi que l'accélération de démissions et licenciements qui ne font qu'amplifier un turn-over relativement élevé sur les deux dernières années. (cf. compte-rendu de la réunion du CE du 12 juillet 2010).

En conséquence, le CHSCT de Sidaction a désigné le cabinet CEDAET, expert agréé par le Ministère du Travail, pour mener une expertise conformément aux dispositions de l'article L4614-12 du Code du Travail.

La mission d'expertise a pour objectif d'aider le CHSCT à contribuer à la protection de la santé physique et mentale des salariés ainsi qu'à leur sécurité. En conséquence, l'expertise répondra aux objectifs suivants :

- une analyse des conditions de travail des salariés de l'association et des effets de ces conditions de travail sur leur santé et sécurité ;
- l'identification, sur la base de cette analyse, des facteurs à l'origine des risques psychosociaux auxquels les salariés de l'établissement sont exposés et des causes explicatives des tensions excessives dans les relations de travail ;
- la préconisation d'actions ayant pour objectif une prévention effective et pérenne de ces risques psychosociaux et la régulation des tensions excessives dans les relations de travail.

## 2. La méthode d'intervention dans le cadre de l'expertise

L'objet de l'expertise est d'établir les liens pouvant exister entre la souffrance exprimée par certains salariés et l'organisation du travail. L'objet de l'expertise n'est donc pas de se prononcer en faveur ou en défaveur d'un acteur, ni d'entrer dans une description psychologique de certaines personnalités travaillant au sein de Sidaction mais bien de comprendre certains processus de dégradation des situations de travail en se centrant sur le lien existant entre le travail (et ses conditions de réalisation) et la santé des salariés.

Nous nous sommes donc intéressés à ce qui constitue dans le travail des entraves à la bonne santé des sujets. Nous savons que le travail peut être, lorsque les conditions sont réunies, un puissant opérateur de santé. Il peut toutefois également, dans certaines conditions, devenir source de mal être voire de souffrance au point de devenir une réelle menace pour le corps et pour la santé mentale.

Une expertise consiste toujours à opérer des choix méthodologiques en fonction des spécificités de la situation. Pour répondre aux interrogations formulées par les membres du CHSCT dans le cadre de cette expertise, nous nous sommes appuyés sur plusieurs outils complémentaires.

### Entretiens collectifs et individuels :

Pour comprendre les liaisons entre travail et santé, nous nous sommes essentiellement appuyés sur l'analyse des discours et des vécus de travail collectif. Ces discussions entre salariés permettent d'avoir accès à des dimensions partagées de l'activité et au sens que donnent les salariés aux situations de travail. Ce point de vue des salariés sur le travail éclaire ce qui est mobilisé concrètement et psychiquement dans le travail pour répondre aux objectifs et aux prescriptions de travail.

Au cours de l'expertise, des entretiens ont été réalisés, notamment collectifs. En effet, notre approche priorise les entretiens collectifs car ils favorisent la tenue d'un débat contradictoire sur le travail. Toutefois, des entretiens individuels ont aussi été réalisés pour permettre aux personnes qui le souhaitaient de s'exprimer dans un cadre plus « confidentiel ».

Nous avons donc proposé, sur le mode du volontariat, la constitution de deux groupes de travail : nous avons veillé à ce que les participants à ces groupes de travail ne soient pas liés entre eux par des liens hiérarchiques et ce afin de favoriser une parole libre et authentique.

Par ailleurs, nous avons rencontré les directeurs lors de deux séances de travail. Nous avons aussi rassemblé les représentants du personnel lors de deux réunions de travail (membres CE, CHSCT, DP).

Les entretiens ont été réalisés par deux intervenants. Nous avons pour principe d'intervention de nous constituer également en collectif pour avoir un regard croisé sur les situations de travail et confronter les analyses. Par ailleurs, cette modalité permet de prendre une plus grande distance par rapport à des situations complexes à analyser.

L'expertise nous a permis de rencontrer des personnes de tous les services :

- Administration et Finance (SAF).
- Communication et Collecte (SCC).
- Programmes Scientifiques (PS).
- Programmes Associatifs (PA).
- Programmes Internationaux (PI).

Nous avons rencontré 41 personnes dans le cadre d'entretiens collectifs et individuels.

Concernant les entretiens collectifs, nous avons procédé en plusieurs étapes :

- Tout d'abord, deux réunions d'informations (les 17 et 19 janvier 2011) à l'attention des salariés de Sidaction nous ont permis d'explicitier notre démarche. Ces deux premières réunions ont permis également d'amorcer des échanges entre les salariés et intervenants sur la situation actuelle de travail à Sidaction.
- Nous avons ensuite effectué trois entretiens collectifs avec chaque groupe constitué. La troisième séance s'est déroulée pour chaque groupe autour d'une proposition de texte écrit par les intervenants et que les participants ont commenté.

Nous avons en outre assisté, en tant que « témoins/observateurs » à une réunion du comité de direction.

#### Analyse documentaire :

Nous utilisons dans le cadre de nos expertises l'analyse de données transverses de façon à comprendre le contexte général, social, historique et technique de la structure. Ces documents sont remis à notre demande, mais les personnes peuvent aussi si elles le souhaitent nous transmettre les documents qu'elles jugent nécessaires à la compréhension de la situation.

#### Dans ce cadre, nous avons porté notre attention sur :

- les statuts de l'association.
- Les statistiques en matière d'absentéisme, de taux de rotation.
- Le plan de formation.
- La grille des salaires de 2009.
- Les jours de récupérations.

L'analyse que nous faisons de ces documents fera l'objet du chapitre II.

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

Nous voulons souligner l'excellent accueil qui nous a été réservé quelles que soient les personnes que nous avons eu à rencontrer.

Par ailleurs, nous avons été conscients d'intervenir dans une période que nous qualifierons « de transition ». En effet, l'expertise a été menée peu de temps après le licenciement de la Directrice Administrative et Financière qui, à notre arrivée, n'avait toujours pas été remplacée. En outre, le Directeur Général, promis à de nouvelles fonctions dans une autre structure de lutte contre le sida, était lui-même en train de préparer son départ, celui-ci devant intervenir au courant du mois d'avril 2011.

Au moment de la remise du rapport, le nouveau Directeur Général n'a toujours pas été nommé. Il devrait l'être dans le courant du mois de juin 2011.

C'est aussi pendant le déroulement de l'expertise qu'une fonction RH a été créée au sein de l'association.

### 4. Conventions de lecture

Les **conventions de lecture** sont les suivantes :

- *Les citations des salariés interviewés figurent entre guillemets et en italique.*
- *La retranscription des documents remis par Sidaction sera également en italique mais pas entre guillemets.*
- **Les parties mises en gras** sont destinées à dégager l'idée principale en vue d'une lecture rapide ou à mettre en exergue des termes dont la récurrence marque le poids.
- Nous utiliserons le terme « Sidaction » pour nommer l'association et les termes « Sidaction TV » lorsque nous ferons référence à l'événement télévisuel.
- Nous avons veillé enfin à ce que les propos restent anonymes.
- Le terme « un salarié » peut désigner un homme ou une femme.

## **II. Analyse documentaire : premiers éléments de réflexion**

---

# 1. Présentation succincte de l'association

## 1.1. Une histoire encore très présente

L'association existe depuis 1994. Elle portait le nom « d'ensemble contre le sida » jusqu'en 2005. Le premier Sidaction TV ayant été un succès avec l'équivalent de 45 millions d'euros recueillis, il fut alors nécessaire de créer une structure pour gérer les sommes collectées et mettre en œuvre le contrôle de gestion sur l'utilisation des fonds.

Le deuxième Sidaction TV en 1996 ne connut pas le même succès. Un certain nombre d'observateurs attribuèrent cet échec à l'interpellation spectaculaire du ministre de la culture en exercice par le président d'Act-Up de l'époque. Les sommes récoltées ne s'élevèrent cette année qu'à 7 millions d'euros et une période difficile commença alors pour l'association Sidaction.

En effet, la plupart des chaînes de télévision refusant de promouvoir un nouveau Sidaction TV, l'association se vit privée d'une source importante de ses financements. En effet, une seule chaîne (TF1) maintint un week-end d'appel à dons ( « 48h contre le sida »). En 1997, les salariés eurent à décider entre une réduction du temps de travail ou des licenciements. Les salariés retinrent la proposition de la réduction du temps de travail. Un plan de licenciement fut également mis en place en 2002/2003 et les personnes qui souhaitaient partir furent licenciées. C'est aussi à cette époque qu'il aurait été envisagé que Sidaction rejoigne la Fondation de France.

Ce n'est qu'en 2004, 10 ans après le premier Sidaction TV, que les chaînes de télévision acceptèrent l'idée d'un nouveau Sidaction TV multi-chaînes mais sous une formule différente. Le modèle retenu fut celui d'appels à dons ou de reportages « incrustés » dans des émissions déjà existantes.

Les recrutements reprurent dès la fin de l'année 2003 mais sur des postes différents. La direction privilégia la mise en place de missions spécifiques (carcérales, sciences sociales, grandir, populations exclues, etc.) plutôt que le renforcement des effectifs des services « Programmes ».

## 1.2. L'organisation et les activités de Sidaction

Sidaction est une association loi 1901 dont le but est « la lutte contre le sida par la collecte et la répartition de fonds destinés au financement de la recherche et des activités de prévention, d'entraide, d'amélioration de la qualité de vie et de soutien aux personnes atteintes par l'infection à VIH et/ou à leurs proches » (article 2 des statuts) . Elle dépend d'un Conseil d'Administration qui définit les grandes lignes de l'action de l'association et les programmes d'activités. Il décide de l'emploi des fonds.

L'association est répartie aujourd'hui en six services<sup>2</sup> :

- Administration et Finance (SAF) : ce service comprend les activités de comptabilité, la gestion financière, les moyens généraux, les aspects juridiques et la gestion administrative.
- Communication et Collecte (SCC) : ce service comprend la relation avec la presse et la communication, la gestion d'évènements (régionaux ou Ile-de-France) et des partenariats, la rédaction d'un magazine, le marketing, les relations avec les donateurs.
- Programmes Scientifiques (PS) : ce service comprend la gestion des appels d'offres, le suivi des financements, le conseil et la formation, le renforcement des capacités sur des thématiques spécifiques et la communication scientifique.
- Programmes Associatifs (PA) : ce service comprend la gestion des appels d'offres, le suivi des financements, le conseil et la formation, le renforcement des capacités sur des thématiques spécifiques.
- Programmes Internationaux (PI) : ce service comprend la gestion des appels d'offres, le contrôle de gestion, le suivi des financements, le conseil et la formation, le renforcement des capacités sur des thématiques spécifiques, la communication et le plaidoyer.
- Ressources Humaines (RH) : ce service comprend la gestion des ressources humaines, de la paie et du personnel.

---

<sup>2</sup> Au moment de la réalisation de l'intervention sur le terrain du CEDAET, le service RH était inclus dans le SAF. Le RH est arrivé le 11 avril 2011.

L'organigramme en annexe 1 page 87 fait apparaître l'ensemble des métiers de l'association. La catégorisation que nous avons retenue montre que certaines tâches sont communes à plusieurs postes. Le recueil suivant n'est pas exhaustif.

| Domaine   | Description des tâches   |
|---|--|
| <b>Direction des services (hors DG)</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à la mise en œuvre de la stratégie globale</li> <li>- Concevoir, proposer, mettre en œuvre les stratégies de développement de son entité et à son niveau de responsabilité</li> <li>- Coordonner et développer la collecte et les partenariats</li> <li>- Participer et coordonner la communication et le plaidoyer sur son entité</li> <li>- Coordonner et suivre les aspects administratifs et financiers du service</li> <li>- Animer et soutenir son équipe</li> <li>- Coordonner les activités de son service (appels d'offres, projets, communication, collecte, événements, missions, etc.)</li> <li>- Gestion des ressources humaines</li> </ul> |
| <b>Gestion Administrative</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil téléphonique et physique</li> <li>- Assistanat : Gestion mail, courrier, agenda, organisation des réunions, des déplacements, secrétariat, etc.)</li> <li>- Réalisation des paies et la gestion du personnel</li> <li>- Gestion administrative des appels d'offres</li> <li>- Gestion des moyens généraux (locaux, équipement et fournitures, système d'information, etc.)</li> <li>- Gestion des legs, donation et assurance-vie</li> <li>- Gestion logistique des événements</li> <li>- Analyse juridique des opérations et des projets</li> </ul>  |
| <b>Gestion Financière</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptabilité interne</li> <li>- Contrôle de gestion (interne ou des associations suivies)</li> <li>- Gestion financière des appels d'offres</li> <li>- Suivi des financements des associations et des chercheurs (analyses qualitative et financière des demandes de financement, suivi des projets, missions de terrain, etc.)</li> </ul>  |
| <b>Réalisation et suivi des appels d'offres</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration des appels d'offres</li> <li>- Rédaction de documents de synthèse, participation au Comité (instance de sélection des projets), préparation des délibérations du Conseil d'Administration, préparation des conventions (aspects techniques et financiers)</li> <li>- Assurer la gestion de l'appel à projets</li> </ul>   |

| Domaine   | Description des tâches  |
|---|---|
| <b>Renforcement des capacités des acteurs pouvant intervenir sur la lutte contre le sida</b><br>(associations, institutions, bailleurs, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Soutien aux associations et aux chercheurs (notamment sciences sociales) : Gestion, structuration interne, vie associative, développement, projet, etc.</li> <li>– Participation à l'animation du réseau associatif.</li> <li>– Identifier les besoins et favoriser l'émergence de programmes</li> <li>– Développement des partenariats avec les acteurs associatifs</li> <li>– Assurer la contribution de Sidaction à la réflexion et aux actions de prévention, de dépistage et des soins (Gay, Jeune, milieu carcéral, DFA, qualité de vie &amp; qualité des soins, emploi, MSM, Formation, etc.)</li> <li>– Veille sur la lutte contre le sida.</li> </ul> |
| <b>Communication</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Élaboration et coordination de la communication et du plaidoyer vers l'extérieur</li> <li>– Gestion de la relation presse</li> <li>– Rédaction du magazine « Transversal »</li> <li>– Élaboration de la stratégie événementielle et partenariat</li> <li>– Accompagnement des témoins</li> </ul>   |
| <b>Collecte</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Préparation et suivi d'événements nationaux et régionaux pour la collecte de dons (Sidaction TV, dîner de la mode, conférences, séminaires scientifiques, etc.)</li> <li>– Réalisation d'opération de marketing (webmarketing, marketing direct, animation du réseau web)</li> <li>– Gestion des relations donateurs</li> </ul>  |
| <b>Entretien des locaux</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entretien des locaux</li> </ul>  |

Tableau 1 : Présentation non exhaustive des tâches des salariés Sidaction

### **1.3. Des statuts qui orientent le modèle de gestion de l'association**

Les statuts de l'association imposent la répartition de la collecte : 50% de la collecte est destinée aux travaux de recherche et d'amélioration de la qualité de vie des personnes atteintes par l'infection à VIH en France et à l'étranger et 50% doit financer des activités d'information, de prévention, d'entraide et de soutien aux personnes atteintes par l'infection à VIH et/ou leurs proches en France et à l'étranger. L'association doit respecter la répartition statutaire afin de conserver son statut d'association d'utilité publique. Dans le cas contraire, les avantages fiscaux ne seraient pas les mêmes pour les donateurs. La modification des statuts est cependant possible.

Le Conseil d'Administration doit se prononcer sur l'attribution des financements après l'étude et l'avis des comités d'experts. Néanmoins, le Conseil d'Administration doit parfois tenir compte des fonds dédiés (par exemple des dons faits pour la prévention en milieu gay ou lorsque le ministère des affaires étrangères attribue un budget pour l'aide aux pays africains) et rééquilibrer les comptes.

Par ailleurs, le conseil d'administration a décidé que le développement de nouvelles missions de Sidaction ne devait pas entamer les financements existants. Il semble que ce principe ait été respecté, car les financements des nouvelles missions est en sus des fonds attribués aux actions déjà existantes.

Les répartitions statutaires vont donc orienter vers certains programmes les sources de financements. De facto, certains postes sont plus sécurisés que d'autres. La répartition des financements et les conséquences en matière de salaires et d'effectifs restent opaques pour certains salariés.

Les statuts conditionnent également l'organisation de l'association, car le Directeur Général a un rôle uniquement exécutif : il suit les directives du Conseil d'Administration et il est nommé par le président de l'association. Ce dernier est le véritable employeur et d'après les statuts, l'ensemble des membres de la direction doivent appliquer ses directives.

## 2. Des indicateurs qui interpellent

### 2.1. Une forte croissance des effectifs

En 1998, l'association comptait 18 salariés, 54 en 2010, le nombre de salariés a donc triplé en 13 ans. Par ailleurs, on observe qu'en 2005, l'association avait un effectif de 38 salariés, soit une augmentation de près d'un tiers des effectifs en 5 ans.

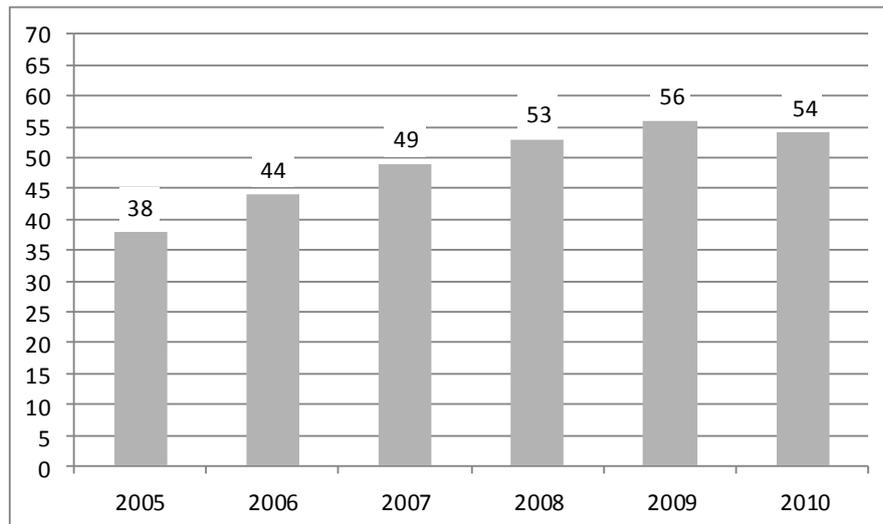


Figure 1 : Evolution du nombre de salariés entre 2005 et 2010 (effectif aux 31/12)

Il s'agit de l'évolution des effectifs au 31 décembre de chaque année. Le nombre de salariés peut cependant varier dans l'année, en fonction du nombre de salariés en CDD, des stagiaires (en 2010) et du taux de rotation.

|                           | REPARTITION DE L'EFFECTIF PAR : |             |    |               | TOTAL |
|---------------------------|---------------------------------|-------------|----|---------------|-------|
|                           |                                 |             |    |               |       |
| SEXE                      | 17                              | hommes      | 50 | femmes        | 67    |
| CONTRAT                   | 9                               | CDD         | 58 | CDI           | 67    |
| DUREE DE TRAVAIL          | 61                              | temps plein | 6  | temps partiel | 67    |
| CATEGORIE PROFESSIONNELLE | 19                              | non cadre   | 48 | cadre         | 67    |

Tableau 2 : Répartition de l'effectif en 2010

En 2010 l'association a eu : 67 salariés ; 9 salariés en CDD dont un salarié embauché en CDI ; 11 embauches et 11 sorties; 13 stagiaires dont les durées de stage varient entre 3 et 8 mois<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Un stage a débuté en 2009, et trois stages ont commencé, en 2010 et finissent en 2011.

Cette croissance modifie l'organisation du travail et des relations sociales dans l'association, nous y reviendrons par la suite. De plus, elle a des conséquences sur les conditions de travail des salariés notamment en termes d'espace. Bien que la superficie des bureaux ait été augmentée en 2005 (+300 M<sup>2</sup>), certains aménagements de postes sont inadaptés comme les bureaux en « second-jour »<sup>4</sup>. Et ce avec des effectifs en constante augmentation auxquels il faut ajouter la présence ponctuelle ou non, des stagiaires, des bénévoles et des experts. Les locaux semblent inadaptés ce qui peut être à l'origine de certaines tensions entre salariés (bruit créant des difficultés de concentration, des interruptions de tâches, etc.)

## 2.2. Une absence de stabilité des effectifs

L'augmentation de 29,6 % des effectifs en cinq ans s'accompagne d'un taux de rotation du personnel en progression entre 2006 et 2009 pour les salariés en contrat à durée indéterminée.

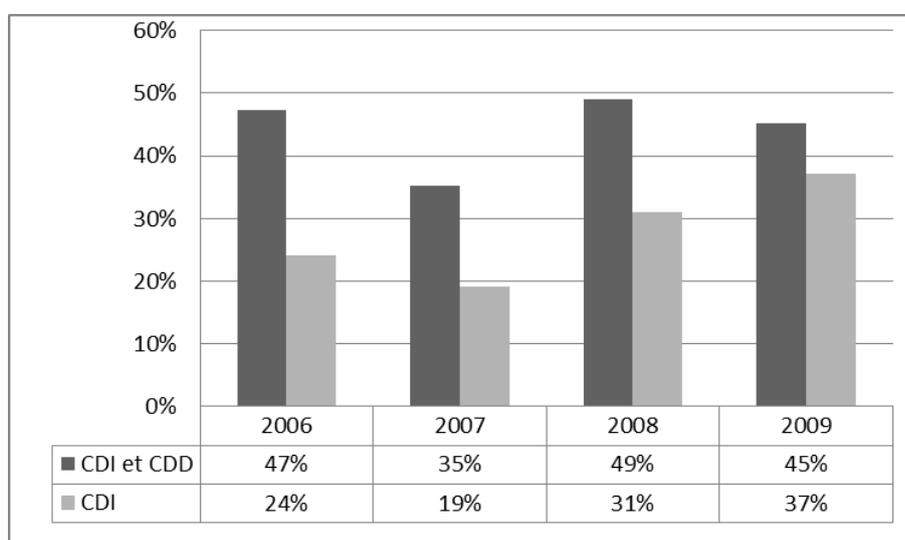


Figure 2 : Evolution du taux de rotation des salariés (2006 – 2009)

Le taux de rotation varie entre 35% (2007) et 49% (2008), ce qui indique un remplacement du personnel important chaque année. En 2009, cela représente 45% de remplacement de personnel.

<sup>4</sup>Bureaux séparés de l'éclairage naturel par une paroi ( paroi vitrée à Sidaction).

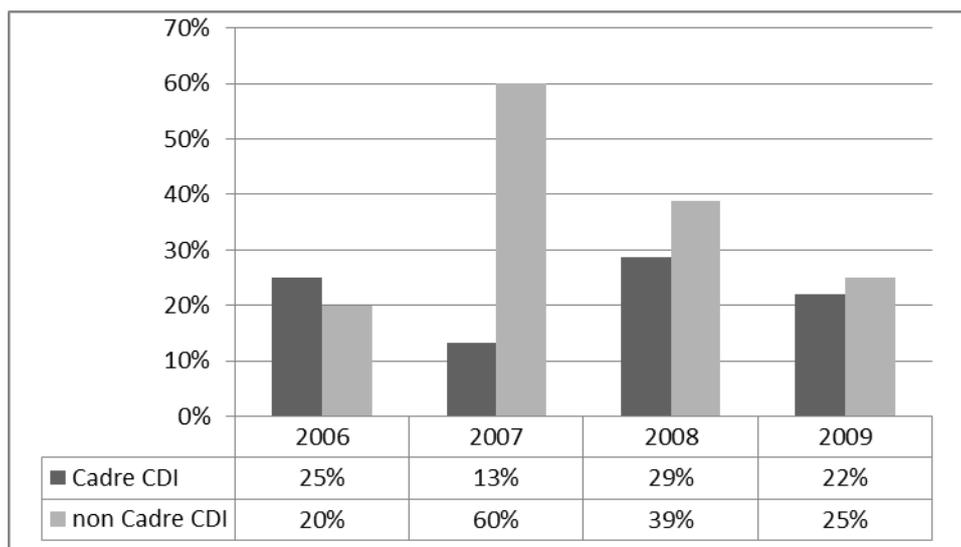


Figure 3 : Evolution des taux de rotation entre les cadres et les non-cadres en CDI (2006-2009)

À partir de 2007, le taux de rotation des non-cadres est plus élevé que celui des cadres notamment en 2007. Toutefois cet écart a fortement diminué en 2009.

En résumé, depuis 2006 le taux de rotation des salariés de Sidaction oscille autour de 45% avec un mouvement de personnel important pour les salariés en CDI. Le renouvellement du personnel est assuré. Toutefois cette situation maintient l'association dans une instabilité constante. En effet, entre 2006 et 2011, l'association a géré 115 départs dont 50 représentent des démissions, des licenciements, des ruptures conventionnelles, une rupture abusive, et des inaptitudes. Si on soustrait les départs des pigistes (3 départs en 2006 et 5 départs en 2008), l'association a totalisé 42 départs qui ne sont pas dus à des fins de missions, dont deux au premier trimestre 2011. Bien qu'il y ait une tendance à la baisse en 2009 et en 2010, les départs et les arrivées rythment la vie de l'association. Cela représente entre 7 et 9 départs par an (hors pigistes).

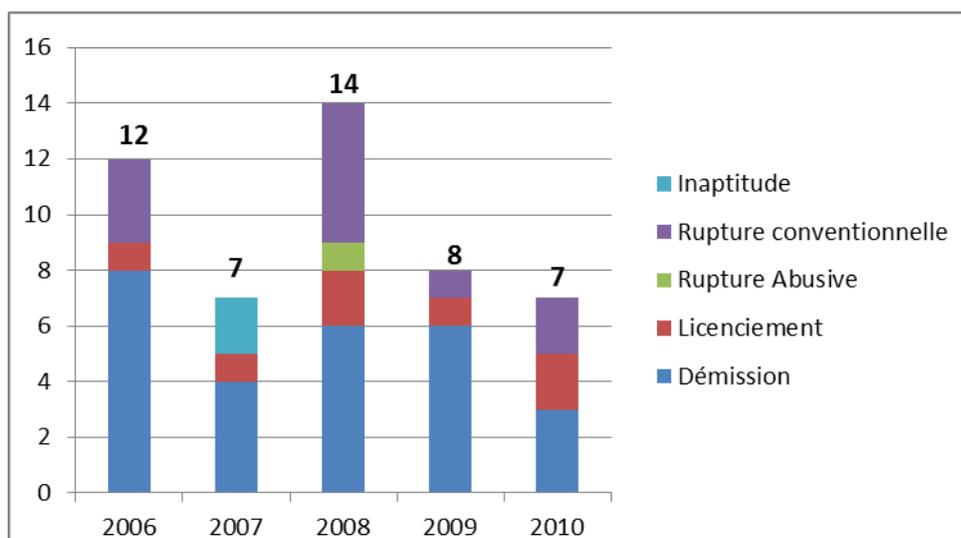


Figure 4 : Evolution du nombre de départs entre 2006 et 2010 (hors fin de CDD ou de mission)

Le nombre important de départs peut être dû à plusieurs facteurs :

- D'un point vu stratégique en 2003, l'orientation de la direction est de créer des postes sur des missions dont la durée et le financement sont limités.
- Par ailleurs, un salarié sur une mission dont la durée est déterminée par une enveloppe budgétaire, enveloppe qui comprend la prise en charge de son salaire, peut ne se projeter qu'à court terme et au mieux à moyen terme dans l'association.
- Cette situation est également due aux orientations du Conseil d'Administration qui par les statuts imposent la répartition des financements, pouvant aboutir l'arrêt de certaines missions.

Si la répartition des âges est assez homogène (cf. annexe 2 p89), l'ancienneté dans l'association est relativement faible. Les salariés ayant deux ans d'ancienneté et moins sont majoritairement représentés.

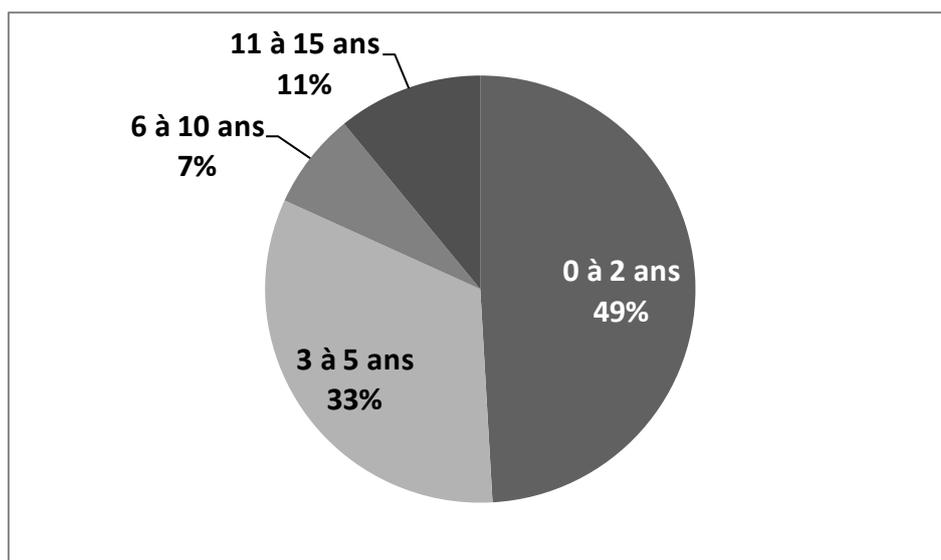


Figure 5 : Répartition du pourcentage de salariés par tranche d'âge en fin 2010

L'association existe depuis 17 ans, or la progression de l'ancienneté reste faible (cf. annexe 2 p87). On sait que le milieu associatif renferme, certes, des spécificités au regard des autres milieux professionnels. Certains salariés peuvent par exemple choisir une association pour démarrer dans la vie active sans pour autant vouloir y rester très longtemps. Toutefois, cet élément ne peut expliquer à lui seul cet important mouvement de personnel à Sidaction.

Au-delà du nombre de départs (11 départs en 2010 dont cinq salariés en CDI), les entretiens ont révélé que les démissions, les ruptures conventionnelles et surtout les licenciements se déroulaient souvent sur un mode qualifié de « brutal » et laissant des traces parmi ceux qui

restent. De ces départs successifs, les personnes retiennent que l'ancienneté ne garantit pas le maintien dans le poste de travail.

Les données montrent que le taux de rotation est élevé et que les démissions ainsi que les ruptures conventionnelles restent les modalités les plus fréquentes. Par ailleurs, plusieurs salariés nous ont fait part de leur intention de partir si leurs conditions de travail ne s'amélioreraient pas.

Nous aurons l'occasion de revenir sur ce qui conduit ainsi les personnes à quitter l'association. Mais d'ores et déjà, nous pouvons dire que ces départs sont la marque d'un malaise persistant et durable au sein de Sidaction. Les raisons du malaise exprimé sont multiples : sentiment d'isolement, impression d'être attaqué personnellement, phénomènes de placardisation (le salarié n'a pas de travail alors que d'autres sont débordés), absence de directives, injonctions paradoxales, violences verbales entre salariés, ordres ou demandes formulés sur un mode « colérique ». De plus, plusieurs salariés se seraient entendus dire que leur avenir à Sidaction était compromis sans qu'il leur soit donné beaucoup plus d'informations. Par ailleurs, deux tentatives de licenciements ont été invalidées par l'inspection du travail. Elles concernaient la même personne à savoir le responsable des moyens généraux qui est aussi représentant du personnel.

### **2.3. L'absentéisme, une évolution croissante**

Le traitement des données présentées ci-dessous est issu de l'examen des documents que nous avons reçus le 26 avril 2011. Il s'agit du suivi annuel (2005 à 2010) effectué pour le temps de travail. L'effectif dans cette partie du rapport est comptabilisé à partir des fichiers « Présences salariés » de 2005 à 2010. Il prend en compte l'ensemble des salariés présents pendant cette période<sup>5</sup>.

L'examen du nombre de jours d'absence pour « Maladie » révèle que le nombre des salariés ayant été absent a augmenté de 278% entre 2005 et 2010. Cette augmentation est plus importante que celle de l'effectif global, puisque le nombre total des salariés a augmenté de 47%<sup>6</sup> sur la même période (2005 à 2010).

---

<sup>5</sup> Nous constatons une différence de 1 salarié entre les fichiers transmis en mars et avril 2011 ; cet écart mineur ne remet pas cause les informations fournies.

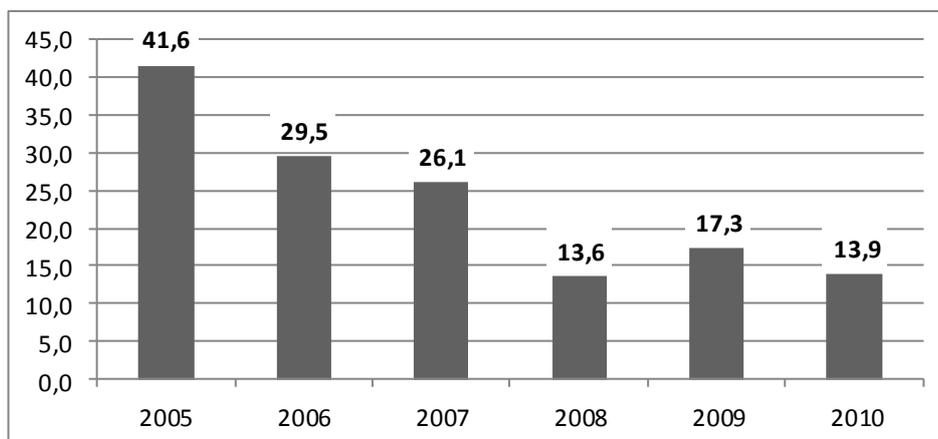
<sup>6</sup> Rappelons qu'il s'agit des effectifs présents tout au long de l'année, aussi existe-t-il une différence avec l'évolution des effectifs au 31/12 présenté en p18.

|   | 2005       | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | Evolution 2010 - 2005 | %    |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------|------|
| Nombre de salariés présents                       | 36         | 35         | 38         | 36         | 38         | 32         | -4                    | -11% |
| Nombre de salariés absents pour "Maladie"         | 9          | 20         | 21         | 30         | 31         | 34         | 25                    | 278% |
| Nombre total des salariés                         | 45         | 55         | 59         | 66         | 69         | 66         | 21                    | 47%  |
| % nbre salariés absents / nbre total des salariés | <b>20%</b> | <b>36%</b> | <b>36%</b> | <b>45%</b> | <b>45%</b> | <b>52%</b> |                       |      |

**Tableau 3 : Evolution de nombre de salariés absents pour "Maladie"**

Ainsi, le rapport entre le nombre de salariés absents<sup>7</sup> pour « Maladie » et le nombre de salariés présents<sup>8</sup>, pour la même période, a également augmenté : 1 salarié sur 5 a été absent en 2005 contre 1 salarié sur 2 en 2010.

Concernant la moyenne annuelle du nombre de jours d'absence pour les salariés ayant été absents, celle-ci a diminué. En effet, tandis que le total du nombre de jours d'absence pour « Maladie » a augmenté entre 2005 et 2010 (+26%), la moyenne annuelle du nombre de jours d'absence par salarié absent a diminué. Cela signifie que les salariés ayant été absents pour « Maladie » sont de plus en plus nombreux entre 2005 et 2010, mais que la moyenne annuelle du nombre de jours de leur absence a diminué de 67%. (cf. annexe 5 p92 et figure ci-dessous).



**Figure 6 : Evolution de la moyenne du nombre de jours d'absence par salarié absent**

En d'autres termes, en 2005 un salarié (parmi ceux qui ont été absents) s'absentait en moyenne plus d'un mois ; en 2010, toujours parmi les salariés ayant été absents, un salarié s'absentait en moyenne plus de deux semaines.

<sup>7</sup> Il s'agit du nombre de salariés ayant été absent au moins une fois.

<sup>8</sup> Il s'agit du nombre de salariés n'ayant jamais été absents.

Ramenée à l'échelle de l'ensemble de l'effectif (salariés absents et présents entre 2005 et 2010), cette moyenne annuelle est presque la même (stagnation). Un salarié de l'association s'absentait en moyenne, en 2005, environ 8 jours, et en 2010, environ 7 jours (cf. annexe 5 p92 et figure ci-dessous).

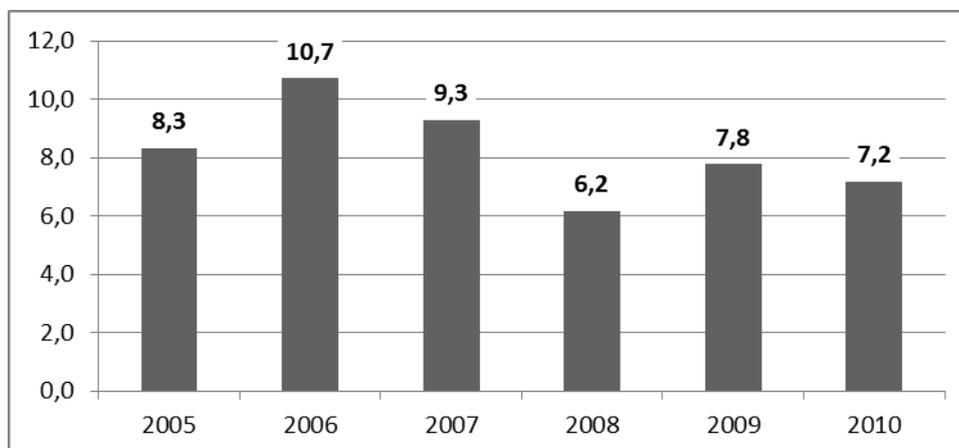


Figure 7 : Evolution de la moyenne du nombre de jours d'absence pour l'ensemble des salariés

En conclusion, l'examen des données concernant l'absentéisme entre 2005 et 2010 montre que le taux des salariés absents par rapport au taux des salariés présents ne cesse d'augmenter. Ce rapport est très important en 2010, puisque au moins 1 salarié sur 2 s'est absenté pour « Maladie ». Le second constat concerne la moyenne de jours d'absence par salariés. Cette dernière a très légèrement diminué puisqu'elle passe de 8 jours par salarié en 2005 à 7 jours par salarié en 2010.

Nous observons qu'une seule catégorie (« Maladie ») renseigne sur la cause de cet absentéisme. D'après nos entretiens, un seul accident de travail de longue durée a été relevé en 2006. On sait que dans le milieu associatif comme dans certaines petites structures, les accidents de trajet, voire de travail, peuvent être minimisés par les salariés qui donc ne les déclareront pas. Nous pouvons ainsi faire l'hypothèse que cette logique se reproduit à Sidaction.

Les salariés de Sidaction disposent de 23 jours de RTT et cinq semaines de congés payés<sup>9</sup>. De plus, les jours réalisés en sus sont récupérés<sup>10</sup>. Ainsi, il ne s'agit pas pour les salariés de Sidaction de prendre des journées pour convenances personnelles, mais bien des jours parce qu'ils sont malades. Il faut souligner que nous avons comptabilisé le nombre de salariés qui se sont arrêtés au moins une fois, et non le nombre d'arrêts.

<sup>9</sup> Depuis le 1er juin 2011, il s'agit de 2,5 jours ouvrés, ce qui permet l'équivalent d'une 6<sup>ème</sup> semaine de congés.

<sup>10</sup> Le compte épargne temps est constitué pour 12 jours uniquement. Il semble que les modalités de récupération n'aient pas encore été formalisées dans un accord signé pas les organisations syndicales.

L'absentéisme est donc à interpréter notamment selon nous au regard de la charge de travail et de la fatigue physique et psychique qu'elle engendre, car l'hyperactivité, la difficulté à diminuer sa charge et son engagement professionnel conduit les salariés à se surmener.

## 2.4. Un indicateur de débordement qui signale une surcharge de travail

L'une des particularités de gestion des financements de projets est que certains salariés voient que leur rémunération (entièrement ou partiellement) est incluse dans le budget de la mission. Cela induit un rapport différent à l'emploi et au travail. En effet, cela rend visible la précarité de l'emploi : la perte de financement induira-t-elle la perte de son poste voire de son emploi ? La seconde question est le rapport au travail : l'investissement n'est-il pas décuplé par la « culpabilité » de rogner sur l'argent des donateurs ?

La charge de travail s'évalue en fonction de plusieurs facteurs comme les aspects physiques du travail, les aspects cognitifs et les aspects psychiques (affectifs ou émotionnels). Dans le cadre de l'expertise de Sidaction, l'analyse s'est portée sur les risques psychosociaux, donc essentiellement sur l'aspect psychique.

Toutefois, nous avons observé un indicateur de débordement de la charge de travail que sont les jours travaillés par les salariés en sus des jours prévus et de jours récupérés ou non. Les explications détaillées sur l'analyse de ces indicateurs sont en annexe 6 (cf. p93).

La comparaison des jours à récupérer et ceux effectivement récupérés montre que depuis 2005, le nombre de salariés ayant effectué des jours supplémentaires n'a cessé d'augmenter. Il a doublé entre 2005 et 2010. Le nombre de salariés n'ayant pas pu récupérer les jours supplémentaires de travail a triplé entre 2005 et 2010 alors que les effectifs ont presque doublé (cf. tableau et figure ci-dessous).

|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | Evolution |
|--|------|------|------|------|------|------|-----------|
| <b>Nombre total des salariés</b>                                       | 45   | 55   | 59   | 66   | 69   | 66   | 21 47%    |
|  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |           |
| <b>Nombre de salariés ayant eu des jours à récupérer</b>               | 27   | 38   | 54   | 58   | 54   | 56   | 29 107%   |
|  | 60%  | 69%  | 92%  | 88%  | 78%  | 85%  |           |
| <b>Nombre de salariés n'ayant pas récupéré leurs jours avant 31/12</b> | 7    | 7    | 15   | 10   | 7    | 23   | 16 229%   |
|  | 16%  | 13%  | 25%  | 15%  | 10%  | 35%  |           |

Tableau 4 : Evolution nombre des salariés ayant effectué des jours à récupérer

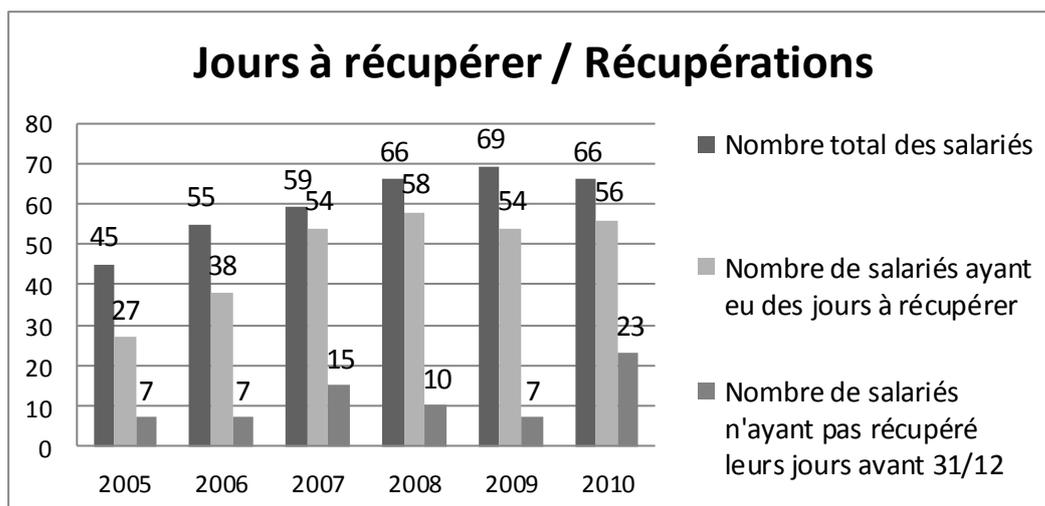


Figure 8 : Evolution nombre des salariés ayant effectué des jours à récupérer

Enfin, il faut rappeler que l'inadaptation des aménagements des locaux peut conduire les salariés à travailler tôt le matin, tard le soir ou le week-end afin d'être au calme et de pouvoir se concentrer.

Si l'on considère la durée théorique du temps de travail (35h), le nombre de jours effectués annuellement représente un nombre important en ETP qui a également augmenté entre 2005 et 2010. En effet, pour exemple, le nombre de jours à récupérer, en 2005, est égal à 3,5 ETP, en 2008 : 10 ETP, et en 2010 : 10 ETP également

|  | 2005  | 2006 | 2007 | 2008  | 2009 | 2010  | Evolution |      |
|--|-------|------|------|-------|------|-------|-----------|------|
| <b>Nombre de jours annuels à récupérer</b>         | 123,5 | 157  | 317  | 350,5 | 300  | 369   | 245,5     | 199% |
| <i>ETP</i>   | 3,5   | 4,5  | 9,1  | 10,0  | 8,6  | 10,5  |           |      |
| <b>Nombre de jours annuels récupérés</b>           | 84,5  | 124  | 259  | 345   | 287  | 277,5 | 193       | 228% |
| <i>ETP</i>   | 2,4   | 3,5  | 7,4  | 9,9   | 8,2  | 7,9   |           |      |
| <b>Nombre de jours annuels restant à récupérer</b> | 39    | 33   | 58   | 5,5   | 13   | 91,5  | 52,5      | 135% |
| <i>ETP</i>   | 1,1   | 0,9  | 1,7  | 0,2   | 0,4  | 2,6   |           |      |

Figure 9 : Nombre de jours à récupérer et Équivalent Temps Plein (2005-2010)

Les services dont les salariés sont concernés par un plus grand nombre de jours restant à prendre sont les programmes associatifs (23 jours), puis les salariés du service com/collecte (14 jours). Les programmes internationaux (8) et le service administration et finance (7) ont moins de 10 jours non récupérés. Les programmes scientifiques ont le moins de jours non récupérés (3). Concernant la direction, nos entretiens nous renseignent sur l'existence d'une sous-déclaration du nombre de jours, le travail du week-end étant très fréquent pour la majorité des membres de la direction.

|              | AUT      | CCO       | SAF      | SPA       | DRG      | SPI      | SPS      | Total     |
|--------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>2006</b>  | 1        | 2         | 2        |           |          | 2        |          | <b>7</b>  |
| <b>2007</b>  | 2        | 1         | 4        | 4         | 1        | 2        | 1        | <b>15</b> |
| <b>2008</b>  | 2        | 1         | 1        | 3         |          | 1        | 2        | <b>10</b> |
| <b>2009</b>  |          | 1         |          | 6         |          |          |          | <b>7</b>  |
| <b>2010</b>  |          | 9         |          | 10        | 1        | 3        |          | <b>23</b> |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>14</b> | <b>7</b> | <b>23</b> | <b>2</b> | <b>8</b> | <b>3</b> |           |

**Tableau 5 : Nombre de salariés ayant des jours de récupération restants à prendre, par année et par service**

On constate que tous les services de l'association sont concernés une activité avec des pics de charge de travail, car les dépassements augmentent progressivement. Cette donnée est à corréliser avec l'organisation du travail et notamment le travail dans l'urgence (les difficultés d'anticipation, de coordination, etc.) tel qu'il est décrit par les salariés de Sidaction.

### 3. Une politique RH anxigène pour les salariés

#### 3.1. Vers la fin du « parcours singulier » ?

La carence en matière de gestion des « Ressources Humaines » a largement été évoquée par les salariés que nous avons rencontrés. Cependant, l'analyse du processus de recrutement montre que progressivement l'association s'est dotée d'outils :

- annonce d'embauches;
- entretien avec un futur collègue membre et le référent RH;
- entretien avec deux membres de la direction;
- création de fiches de poste.

Malgré ces outils, perdure le sentiment chez certains salariés qu'une partie des recrutements se fait plutôt en fonction du « parcours singulier » des candidats. Cela en soi n'est pas très surprenant dans le monde associatif. Des études ont montré que les trajectoires familiales et sociales influencent l'engagement associatif et que « les bénévoles et militants qui restent fidèles à une association se sentent habités du désir d'être utile et le perçoivent comme allant de soi. Ils trouvent dans leur engagement un sens par rapport à leur histoire singulière, à leur trajectoire biographique»<sup>11</sup>.

Toutefois, ce type de recrutement qui contribue à la richesse de l'association pose deux questions qui ne semblent pas résolues :

- Comment sont traduites les connaissances et les expériences acquises afin qu'elles se traduisent en compétences mises en œuvre dans l'association ?
- Existe-t-il un terrain favorable, un poste ou une tâche, permettant l'expression et le développement de ces compétences ?

Un autre point qui peut concerner les parcours singuliers mais également les salariés ayant une formation tout en étant peu expérimentés : l'attribution de moyens en termes d'accompagnement ou de tutorat dans le cadre de leur activité de travail.

L'absence de ces facteurs favorisant l'intégration et la progression des salariés peut donner le sentiment d'une « dévalorisation » du travail à Sidaction. Cela peut aussi laisser croire que tout le monde peut tout faire. Cette situation contribue au climat de tensions entre les salariés de Sidaction qui y voient peut-être un manque de reconnaissance de leur travail.

Au dire de certains salariés, il semblerait que les recrutements aient été faits ces dernières années avec des méthodes « plus classiques » avec une prise en compte plus importante des

---

<sup>11</sup>Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle, B. HAVARD DUCLOS et S.NICOURD, pensée plurielle, 2005.

diplômes. S'agit-il de conjurer les difficultés rencontrées par les salariés ayant des « parcours singuliers » ? Quoi qu'il en soit, l'arrivée de personnes ayant des parcours plus classiques au sein de l'association pose de nouvelles questions en termes de management. En effet, leur rapport au travail n'est pas forcément le même que celui des plus anciens ou que celui « des parcours singuliers ». Comment dès lors les intégrer dans la structure et utiliser au mieux leurs compétences ?

Notre propos n'est pas dire qu'un mode de recrutement doit prévaloir sur un autre. Nous pensons seulement que la gestion des ressources humaines se complexifie et que la direction doit se doter de nouveaux moyens pour y faire face.

Les difficultés de gestion des ressources humaines ont d'autres conséquences sur l'activité de travail au sein de l'association comme les vacances de postes.

### **3.2. Des vacances de poste, facteur de déstabilisation**

Certains postes peuvent rester vacants longtemps comme le poste de contrôle de gestion (7 mois), le poste de responsable paies et gestion du personnel (4 mois), le poste de partenariat/événements (12 mois). C'est également vrai pour les postes de direction. Le poste de directeur des programmes associatifs (jusqu'à l'arrivée d'un nouveau directeur en février 2009) et récemment le poste de directeur des services administration et finances sont restés vacants pendant cinq mois. Quant à celui de Directeur Général, il fut occupé à mi-temps entre janvier et début avril 2011. Ce poste sera renouvelé en juin 2011.

Ces temps traduisent l'absence d'anticipation dans le domaine des ressources humaines. Ces périodes pendant lesquelles les dirigeants ne sont pas remplacés laissent les salariés dans un flou organisationnel dont ils doivent se débrouiller seuls, comme « livrés à eux-mêmes ». Cette « vacance du pouvoir » peut certes être vécue comme une occasion de resserrer les liens entre les membres d'une même équipe. Mais elle est aussi vécue comme une difficulté de plus dans le travail dans la mesure où certaines validations ne peuvent être obtenues. Certaines missions seraient ainsi « paralysées », en attente d'une hypothétique validation. Plusieurs salariés nous avons dit être « en attente » comme littéralement empêchés de travailler.

Enfin, ses vacances de poste entretiennent la confusion des rôles et des places au sein de l'association. En effet, les salariés lassés de voir leurs questions sans réponse se tournent vers d'autres interlocuteurs, les représentants du personnel notamment. Les représentants du personnel ont été ainsi amenés à traiter des dossiers qui n'étaient pas tout à fait de leur ressort, non pas qu'ils aient cherché à usurper une place, mais parce qu'en l'absence de décision dans tel ou tel domaine, ils se retrouvent en première ligne pour régler certains problèmes.

### 3.3. Une politique de formation « qui part essentiellement de l'appréciation de chaque salarié »

Une des obligations de l'employeur est de veiller au maintien de la capacité du salarié à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations<sup>12</sup>. L'élaboration d'un plan de formation est de la responsabilité pleine et entière de l'employeur après la consultation des instances représentatives du personnel.

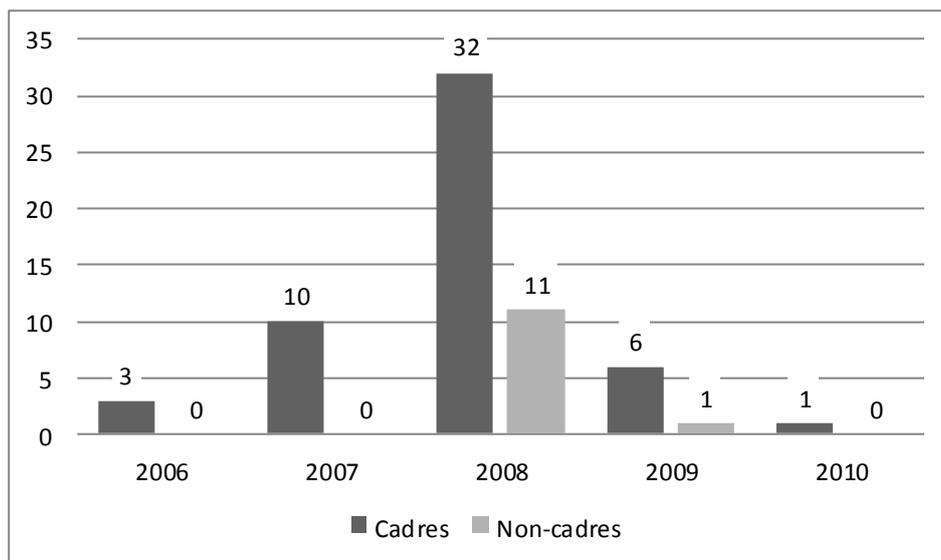


Figure 10 : Répartition du nombre de formations par catégorie professionnelle

Nous avons exclu des données<sup>13</sup> ci-dessus les stages de Sauveteur Secouriste du Travail (SST) car s'ils sont essentiels du point de vue de la sécurité, ils ne contribuent pas à la formation professionnelle des salariés. Nous constatons d'une part que les cadres ont plus de stages de formation que les non-cadres, d'autre part qu'à l'exception de l'année 2008, les non-cadres ne sont quasiment pas formés. Si nous corrélons cette situation au taux de rotation plus élevé pour la catégorie « non-cadres », alors on peut s'interroger sur leurs possibilités d'évolution au sein de Sidaction. Bénéficient-ils des mêmes possibilités que les cadres ?

<sup>12</sup> cf. article L6321-1 du code du travail.

<sup>13</sup> L'ensemble des données est présenté en annexe 7 p98.

Un premier plan de formation a été élaboré en 2010. Les axes prioritaires qui ont sous-tendu son élaboration sont rappelés dans une note interne en date du 11 mars 2010. Dans son introduction, celle-ci rappelle les trois points suivants :

- *Sidaction connaît une période de croissance, tant sur le plan de ses ressources que sur celui de ses activités et du nombre de ses salariés ; cette croissance s'accompagne de nouveaux besoins mais aussi d'une spécialisation accrue des emplois.*
- *L'année 2010 se caractérise par la mise en place d'une réflexion sur un plan stratégique à 5 ans, 2011/2015. La mise en place de cette stratégie entraînera sans doute de nouveaux besoins en termes de compétences et de formation, besoins qu'il est trop tôt pour identifier.*
- *Le plan de formation doit garder une certaine souplesse afin de permettre la prise en compte des besoins en formation urgents qui apparaîtraient en cours d'année.*

*Au regard de ces éléments, il est trop tôt pour Sidaction pour mettre en place un plan de formation pluriannuel, tout au moins dans ses grandes lignes. Sera donc reconduite, en 2010, la politique de formation mise en place en 2009, axée sur une analyse des besoins en compétences et de leur nécessaire développement, analyse partant essentiellement de l'appréciation de chaque salarié Sidaction connaît une période de croissance, tant sur le plan de ses ressources que sur celui de ses activités et du nombre de ses salariés ; cette croissance s'accompagne de nouveaux besoins mais aussi d'une spécialisation accrue des emplois.*

Le constat formulé dans ce document appelle plusieurs commentaires. Ce document fait l'économie d'une analyse détaillée du contexte de l'association, analyse qui pourrait justifier de choix opérés entre tel ou tel axe de formation. Cette analyse est renvoyée à plus tard dans le cadre de la réflexion sur un plan stratégique à 5 ans.

En l'absence de cette analyse, les salariés sont positionnés comme ceux qui peuvent « apprécier » leurs besoins en formation et les adresser à leur hiérarchie. Le cadre dans lequel doivent s'inscrire ces demandes devant rester « souple », on ne sait pas en vertu de quels critères sont accordées les formations. « L'appréciation » du salarié apparaît comme le seul critère faisant loi.

Est-ce à dire que ceux qui auront su convaincre de leur « appréciation » verront leurs demandes prises en compte et que les autres seront sommés d'attendre ? **Si tel était le cas, la formation deviendrait un motif supplémentaire de mise en concurrence entre les salariés.**

Cette situation génère une crainte, celle d'être traité injustement ou d'être lésé dans le déroulement de sa carrière. Nous avons déjà souligné que le maintien dans le poste de travail n'était jamais vraiment garanti. La formation peut alors être investie comme un espoir de consolider sa place au sein de l'association. Elle représente donc un enjeu pour chaque salarié. **Se voir refuser une formation, c'est encourir le risque de voir sa place fragilisée au sein de l'association.** C'est la raison pour laquelle les promesses de

formation cristallisent autant d'espoirs et suscitent autant de déceptions lorsque ces promesses ne sont pas tenues.

Il est pour le moins paradoxal de voir que la formation est en passe de devenir un facteur de division entre les salariés alors que dans sa finalité, elle a plutôt vocation à créer du lien et à favoriser la cohésion sociale.

### **3.4. La nouvelle grille salariale : un déplacement des critères d'évaluation du travail lourd de conséquences**

D'après les informations fournies, une grille de salaires a été mise en place en 2005. Elle a été revue, en 2007, et en 2008 avec huit niveaux de classification.

En décembre 2009, la grille salariale a été révisée. Elle a déterminé sept catégories avec 22 niveaux de classification. Cette modification est corrélée par la direction à la politique de ressources humaines dans une note en date du 7 décembre 2009.

Il nous semble important de restituer quelques éléments figurant dans cette note :

- *La grille des salaires mise en place à Sidaction en 2005 a atteint ses limites et ne correspond plus aux besoins de l'association. Les catégories définies à l'époque ne sont plus conformes à la réalité des postes et des responsabilités, les critères de positionnement n'ont jamais été clairement définis de même que les critères d'augmentations individuelles. L'ancienneté n'est aujourd'hui pas formellement prise en compte pour la détermination des salaires à Sidaction avec cependant une règle tacite qui veut que, même en l'absence de modifications du poste de travail et des responsabilités, les salariés bénéficient d'un gain d'échelon tous les deux ans ».*
- *Ce système de rémunération est peu adapté à une politique de ressources humaines dynamique, la progression salariale liée à la performance ou à un changement de poste étant la même que celle liée à la simple ancienneté, et rien ne distinguant l'une et l'autre. De plus, le tassement de la grille rend difficile le recrutement de salariés confirmés, notamment sur les fonctions supports où nous sommes en concurrence avec des salariés du privé.*

- Cette grille a rendu visible la hiérarchisation des critères en 3 niveaux :

1<sup>er</sup> niveau : *le degré d'autonomie au poste, le niveau de responsabilité, la difficulté du poste avec le niveau de technicité et de connaissance requise .*

2<sup>ème</sup> niveau : *la sensibilité politique, financière ou médiatique du poste et la concurrence sur le marché de l'emploi.*

3<sup>ème</sup> niveau : *l'expérience antérieure, le niveau d'étude ou le diplôme et la maîtrise d'une compétence rare.* Ces critères sont conditionnés au besoin du poste.

**Cette note contient une critique explicite de la progression à l'ancienneté qui se trouve reléguée au troisième niveau et qui reste « conditionnée au besoin du poste ».** Elle plaide pour une progression salariale liée à « la performance » ou au « changement de postes ». Cette vision du travail pose problème car en privilégiant la performance individuelle au détriment du résultat collectif, elle positionne les salariés en concurrence les uns avec les autres.

Par ailleurs, cette note est en rupture avec ce qui était communément jusque-là : le travail en équipe, la reconnaissance et la valorisation du travail bien fait. Elle dévalorise l'ancienneté en la réduisant implicitement à un acquis social . **Elle opère un discret déplacement des critères d'évaluation du travail en mettant en avant les notions de performance et de mobilité.** Enfin, elle porte en germe le risque de profondes déstabilisations personnelles. En effet, les appuis offerts à la réalisation de soi que sont l'ancienneté (reléguée en dernier critère) et les garanties d'augmentation sont remis en question sans réelle contrepartie.

Enfin, la façon dont cette grille de salaires a été élaborée pose question. Pour les délégués du personnel, elle a donné lieu à « un simulacre » de concertation. Ils affirment avoir été exclus au moment de sa finalisation. Il faut ajouter que la manière dont ce travail a été communiqué aux salariés a eu un effet désastreux sur le collectif de travail comme nous le verrons par la suite.

## 4. Quels managements et quelle organisation du travail ?

Au regard des questions soulevées par l'analyse documentaire apparaît en creux la problématique du management : comment l'association est-elle dirigée et que peut-on en dire ?

### 4.1. Les limites d'un management « en bon père de famille »

Le management ou l'exercice de responsabilités hiérarchiques ne sont pas des tâches aisées, elles requièrent à la fois une connaissance des activités et des savoir-faire dans la gestion d'équipe.

A Sidaction, les responsabilités s'exercent de manières différentes et parfois contrastées. La direction générale a jusqu'à présent exercé ses responsabilités « *en bon père de famille* » selon une expression que nous avons entendue chez plusieurs salariés. Les problèmes rencontrés étaient ainsi traités individuellement avec chaque personne. Or, la croissance de l'association a rendu intenable cette gestion. Il en a résulté semble-t-il le retrait progressif du directeur général dans un rôle de gestion et de représentation de l'association. L'absence de validation et les délais de réponses importants ont créé des situations d'empêchement dans le travail aussi bien pour les salariés que pour les membres de la direction. L'absence d'arbitrage a eu également pour conséquence le pourrissement de certaines situations. Au final, ce sont les salariés qui ont pâti de cette situation.

Les membres de la direction ont à la fois des responsabilités opérationnelles et de gestion d'équipe. Il est important que les responsables ne soient pas déconnectés de la réalité du travail. Ils doivent notamment considérer les conflits dits « interpersonnels » non pas comme des querelles stériles mais comme des vraies questions de travail qui méritent d'être analysées et qui demandent des arbitrages.

Là où dans d'autres structures, nous pouvons rencontrer des responsables recrutés uniquement sur des compétences gestionnaires, à Sidaction ce n'est pas le cas. Les responsables hiérarchiques ont avant tout un savoir-faire dans leur activité de travail. Ce sont des experts dans leur métier, qui plus est des experts engagés. Cet engagement qui les conduit à travailler énormément (voir texte « directeurs ») pose une question de management : quelle place sont-ils prêts à laisser à leurs collaborateurs ? Que leur délèguent-ils ? L'engagement des directeurs leur permet-il de gérer sereinement leurs équipes ?

Lorsque la tâche des membres de la direction est de mener une lutte engagée dans un domaine d'utilité publique, auprès d'acteurs influents, les enjeux sont souvent élevés. Qu'il s'agisse des directeurs ou des autres salariés, **nous avons remarqué que la charge émotionnelle due au travail n'était pas régulée, qu'il n'y avait pas de lieux pour parler de ce qui fait mal ou souffrir.** Du coup, quand les émotions s'expriment, **c'est sur un**

**registre excessif et inadapté** : « coups de gueule », cris qui s'entendent jusque dans les bureaux voisins... Ces altercations interrogent le rôle de la direction : ne devrait-elle pas être en mesure de proposer des espaces de régulation pour que le travail soit aussi abordé sur le versant émotionnel ?

Nous ne faisons pas ici la promotion de relations professionnelles factices délestées de toute émotion. Nous disons simplement qu'il appartient à une direction de tout mettre en œuvre pour que le travail soit discuté le plus sereinement possible.

Enfin, de nouvelles questions se posent désormais aux directeurs en termes de management : vont-ils devoir évaluer le travail à l'aune des critères que sont la performance individuelle et la mobilité professionnelle ou leur management vise-il à préserver la cohésion de leurs équipes ? Il nous semble que ces questions ne sont pas aujourd'hui tout à fait tranchées et que les directeurs auront à se prononcer à ce sujet. Quelle évaluation du travail veulent-ils mettre en place ? Favoriseront-ils une logique individuelle de la performance ou une logique d'équipe ?

Ces questions en suspens freinent la mise en place d'une stratégie commune et entravent le travail d'organisation. Enfin, nous pensons que l'engagement militant (des directeurs et des autres salariés) ne s'oppose pas à la notion de professionnalisme. Mais cet engagement doit être bordé par des règles de travail claires et bien définies qui doivent régulièrement être mises en débat. Nous aurons l'occasion d'y revenir.

## **4.2. L'organigramme de Sidaction : la difficulté de repérer l'organisation locale de chaque service**

Nous voudrions commenter ici l'organigramme de Sidaction tel qu'il nous a été remis au début de l'intervention. La première remarque qui s'impose, c'est que le système hiérarchique est principalement constitué du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint et des quatre directeurs. Il n'y a pas formellement d'encadrement de proximité sauf aux programmes internationaux où sont positionnés deux chefs d'unités. Hormis ces deux personnes, les consignes et les ordres proviennent de l'équipe de direction (cf. annexe 1 bis p88). En revanche, plusieurs personnes nous diront être en position hiérarchique par rapport à d'autres salariés sans que cela apparaisse le moins du monde dans l'organigramme. **De cette absence officielle dans l'organigramme résulte une très grande confusion, personne n'étant à même de dire qui a autorité sur qui. Nous voyons dans cette ambiguïté organisationnelle une source très importante de conflits.**

Cette situation appelle plusieurs commentaires. Nous nous appuyerons, pour ce faire sur le travail de Marie-Anne DUJARIER<sup>14</sup> :

---

<sup>14</sup> La division sociale du travail d'organisation dans les services, DUJARIER M.-A., Nouvelle revue de psychologie, 2006.

« L'organisation du travail est une construction sociale, un « ensemble dynamique de réponses à des contradictions » (Pagès et coll., 1979). Elle est donc le résultat, à un moment donné, de l'activité de multiples intervenants. Cette activité collective est appelée « travail d'organisation ». Il s'agit d'un « processus permanent d'actions et de décisions qui se déploie à tous les niveaux (Maggi, 2003). » Il s'agit d'un travail de conception de la prescription mais aussi de ses renormalisations successives, dans un « travail de régulation (Reynaud, 1999) », « une production normative, résultant de la mobilisation d'acteurs multiples (Gilbert de Terssac, 2002). »

Le travail d'organisation est considéré « comme une activité de médiation des contradictions, qui se déploie dans six espaces sociaux et six temps de la production d'un service.

1. On retrouve dans les premiers niveaux d'acteurs ceux qui réalisent « un travail d'organisation de nature *politique* lorsqu'ils définissent des finalités et moyens de l'organisation [...] » et on peut ajouter qu'ils déterminent son positionnement dans l'environnement économique. « Les dirigeants qu'ils nomment – et révoquent – sont mandatés pour réaliser le projet institutionnel ainsi prescrit en termes généraux de missions et de moyens ». Il s'agit du rôle du conseil d'administration.
2. Le deuxième niveau est le travail d'organisation de « nature *gestionnaire* » déployé par les dirigeants et les fonctionnels : La direction générale, son adjoint et les directeurs et directrices de chaque service (SAF, CCO, SPA, SPS et RH). Le travail d'organisation à ce niveau « consiste à fabriquer des prescriptions et des dispositifs de contrôle visant à faire réaliser, par d'autres qu'eux, le projet spécifié par le conseil d'administration ».
3. Le niveau suivant est celui de l'encadrement de proximité dont le travail est prescrit par le niveau 2. La hiérarchie opérationnelle et fonctionnelle est ici « à l'articulation de la prescription gestionnaire idéale et du travail réel possible ». Le travail d'organisation de cette hiérarchie de proximité consiste « à relayer les prescriptions gestionnaires auprès des équipes, en les traduisant en langage utile à l'action, puis à rendre compte de l'action réalisée en langage de gestion » ou tout au moins en langage lisible par le niveau supérieur. « Dans ce double mouvement, il transforme la prescription et fabrique une justification du travail réalisé. »
4. « Ensuite, le travail d'organisation est fait par ceux qui réalisent le service lui-même » comme les chargés de mission ou de communication, les contrôleurs de gestion, les analystes projets, les assistants, etc. « Ils reçoivent ces prescriptions multiples et sophistiquées qui les informent sur le service à accomplir, avec quelles attentes de résultats (qualitatifs, économiques, sociaux, etc.), dans quelles conditions matérielles et normatives, et avec quelles méthodes. Les équipes opérationnelles vont réaliser un travail d'organisation local, visant à construire un fonctionnement « qui marche », en actes » et ce tout en tenant compte de la place et du rôle de chacun au sein de l'équipe, et donc de son métier, et des prérogatives qui lui sont attachées. « Ce travail de renormalisation collective de la prescription est de nature *opérationnelle*. Il constitue un cadre prescriptif renouvelé pour l'individu, qui travaille sous le regard - effectif ou imaginaire- de son équipe et de ses pairs, auteurs de ce travail d'organisation. »

5. Le moment suivant « [...] de réalisation du travail d'organisation est celui de l'interaction [...] » entre celui qui réalise le travail et le destinataire de son travail. Pour les métiers de Sidaction, cette interaction peut aller jusqu'à une sorte de coproduction. « Dans cette relation, chacun reprend et met à sa main la prescription et les normes collectives de manière à pouvoir résoudre le cas singulier qui se présente. Ce travail d'organisation peut être soutenu par le collectif et alimenter sa compétence. Il peut aussi se dérouler de manière silencieuse et coupable. »
6. « Enfin, chaque individu, dans son travail, réalise son organisation *personnelle*. Il s'agit d'une activité « d'élaboration par le sujet de sa propre tâche ». Elle concerne tous les accommodements avec soi-même, son corps, sa santé, son langage, ses mouvements, ses affaires, ses outils, son histoire subjective. . Ce travail d'organisation individuel vise à rendre le travail possible et cohérent pour le sujet. Il peut se dérouler de manière très visible ou, au contraire, se tricoter plus discrètement, hors du regard [...]» des destinataires du travail, des collègues et de la hiérarchie.

À Sidaction, ce qui frappe, c'est la proximité des directeurs avec leur équipe sans chaînons intermédiaires (cadres de proximité) leur permettant de relayer leurs décisions ou directives. Les responsables fonctionnels censés faire ce travail de « transmission » n'ont pas l'autorité statutaire pour le faire et se retrouvent dans des situations compliquées. En effet, cette posture de responsable fonctionnel est chargée d'ambiguïté : jusqu'où peuvent-ils aller dans leurs prérogatives ? Comment doivent-ils s'y prendre pour exercer leur mission de responsable fonctionnel sans faire usage d'une autorité qu'ils n'ont pas ? Ces questions sont sources d'inconfort et peuvent générer des conflits qui sont qualifiés, faute de pouvoir les nommer autrement, de « conflits interpersonnels ». Ces conflits peuvent être d'une très grande violence notamment quand un directeur décide de travailler directement avec le salarié sans passer par le responsable fonctionnel.

Par ailleurs, il nous a été indiqué à maintes reprises que les responsables fonctionnels pouvaient être facilement « court-circuités » par tel ou tel membre de la direction qui « traite » directement avec les salariés. Ces situations créent de nombreux malentendus et tendent les situations de travail. **Nous faisons le constat que travail de gestion et travail d'organisation locale (décrits plus hauts par Marie-Anne Dujarier) sont indifférenciés. Un membre de la Direction peut tout à fait passer de l'un à l'autre sans que cela fasse l'objet d'une concertation avec les principaux intéressés (responsables fonctionnels et agents).**

Il nous semble que le travail d'organisation à Sidaction requière une clarification des rôles et des places de chacun, notamment afin que les interactions puissent avoir lieu dans les intra services et interservices.

### **III. Analyse des risques psychosociaux à partir du vécu des salariés**

---

# 1. Présentation des textes des chapitres suivants

Les textes qui suivent sont une tentative de rendre compte du travail tel qu'il est vécu par les salariés. Ils ne prétendent donc décrire pas une réalité « objective ». Ils s'efforcent de rendre visible **la vérité subjective**, le ressenti de souffrance et de plaisir au travail. Ils ne prétendent pas donner directement des solutions qui garantiraient contre les risques du travail, **mais se veulent un préalable à ces actions**. Au-delà de la description subjective qui est donnée du travail, **ils visent à restaurer la confrontation collective et à provoquer une nouvelle dynamique de parole**.

Deux des textes ci-après ont fait l'objet d'une lecture en séance de travail (« programmes » et « fonctions supports ») mais ils ont été remaniés à l'issue de cette lecture. Ils n'ont donc été qu'en partie validés par les participants **et nous prenons soin de dire que le point de vue exprimé est bien celui des intervenants**.

Les discussions qui ont suivi la lecture des deux textes montrent qu'il y a matière à débattre sur un nombre important de sujets. Ce sont ces questions que nous avons voulu mettre en visibilité afin qu'elles aient droit de cité dans les instances officielles de Sidaction.

Les quatre textes qui suivent s'articulent de la façon suivante :

Textes 1,2 et 3 : Ils retracent le vécu au travail de personnes travaillant dans des services différents : les programmes (texte 1), les fonctions support (texte 2), les directeurs (texte 3). Ils rendent compte également des mouvements de la pensée dans chaque groupe et des interprétations que les intervenants ont pu en faire. **Ils constituent le corpus principal à partir duquel le texte de synthèse a été écrit**.

Texte de synthèse : Il fait l'objet du chapitre IV. Il propose une analyse globale des risques psychosociaux à Sidaction. Il s'appuie sur les propos tenus en entretiens collectifs et individuels. Il met en exergue ce qui traverse l'organisation de Sidaction en dépassant la logique des services. Il offre une vision d'ensemble de la situation et tente de montrer ce qui se joue à Sidaction autour de la thématique des risques psychosociaux.

Certaines idées se retrouvent à plusieurs endroits dans des textes différents. Nous sommes conscients de ces redondances mais pensons qu'elles ne nuisent pas à la compréhension générale du rapport.

## **2. Groupe « programmes » (Texte 1)**

Le texte qui suit a été établi suite aux trois réunions de travail auxquelles ont participé des salariés des services programme. La première réunion de travail a rassemblé 2 personnes des programmes scientifiques, 3 personnes des programmes internationaux et 5 personnes des programmes associatifs. À la deuxième réunion, les personnes présentes à la première réunion ne sont pas toutes revenues mais 4 nouvelles personnes ont intégré le groupe : 2 personnes des programmes scientifiques, 1 personne des programmes internationaux et 1 personne des programmes associatifs.

Au total donc, auront participé à ce groupe de travail :

- Six personnes des programmes associatifs
- Quatre personnes des programmes scientifiques
- Quatre personnes des programmes internationaux

### **2.1. Présentation générale du fonctionnement des services programmes**

Lors de la première séance de travail et à la demande des intervenants, les participants décrivent le fonctionnement de leur service. Les programmes se divisent en trois services : les programmes associatifs, les programmes scientifiques, les programmes internationaux. Ils ont été créés à des époques différentes : d'abord les programmes associatifs (1994), puis les programmes scientifiques (1999) et enfin les programmes internationaux (2001). Ces trois services ne sont pas organisés tout à fait de la même façon, nous aurons l'occasion d'y revenir.

Ils ont tous pour mission de lancer des appels d'offres en direction d'associations ou d'organismes qui ont besoin d'aides financières dans le domaine de la lutte contre le sida. Il s'agit alors de rédiger les appels d'offres, de recueillir les candidatures, au besoin d'aider les structures qui ne sont pas outillées pour répondre à l'appel d'offres. Les candidatures sont collectées et transmises à des comités d'experts qui se prononcent sur la pertinence des demandes. Les comités d'experts ne sont pas composés de salariés de Sidaction. Ce sont des personnalités ou des personnes compétentes issues du milieu associatif ou du domaine scientifique. Elles ont donc à se prononcer sur le bien-fondé de la demande de financement. Cet examen des dossiers se fait lors de journées dites « comités d'experts » auxquels participent les salariés du service concerné. Une fois ce travail fait, les dossiers sélectionnés sont transmis au CA (Comité d'administration). C'est le CA qui choisit les structures qui vont

bénéficiaire d'aides sur proposition donc des comités d'experts. Une fiche synthétique est donnée à chaque membre du CA afin de les aider à prendre leur décision. Une fois le projet de l'association retenu, le chargé de mission veille aussi à la bonne utilisation des fonds octroyés. Chaque service programme (associatif, scientifique et international) est distinct : il lance ses appels d'offres et gère ses propres financements.

Les appels d'offres suivent un calendrier précis. À différentes périodes de l'année, des appels d'offres sont lancés sur internet. Les associations intéressées par les appels d'offres répondent en déposant un dossier. Le chargé de mission appuie les associations, répond à leurs questions, les conseille sur la façon de présenter leur candidature. Il peut aller jusqu'à accompagner certaines associations peu structurées et qui font acte de candidature dans un domaine où il y a un déficit de projets. Le pouvoir d'influence du chargé de mission de Sidaction est donc assez important.

Les différents services « programmes » assurent donc non seulement le lancement de l'appel d'offres et la partie administrative y afférant mais aussi la finalisation des conventions et le contrôle des fonds. Pour certaines structures, il s'agit de faire plus que de « *la simple gestion administrative* ». Toute une partie du travail des chargés de missions consiste à « *faire du renforcement des capacités* », autrement dit « *de l'accompagnement* » (de la formation par exemple). Certaines associations peuvent être ainsi financées et accompagnées et d'autres financées mais pas accompagnées. L'équilibre entre financement et accompagnement serait actuellement au centre de la « réflexion stratégique ».

Les dossiers déposés par les associations sont instruits selon une procédure bien précise qui varie selon les programmes. Aux programmes associatifs, chaque dossier est instruit par un binôme issu du comité d'experts (appelé aussi comité associatif). Aux programmes scientifiques, deux experts travaillent également sur les dossiers, mais séparément. Ils ne travaillent pas en binômes et rendent leurs avis lors des réunions sans s'être officiellement concertés. Aux programmes internationaux, il y a bien un comité d'experts, mais celui-ci ne se réunit qu'une fois par an. Tous les salariés d'un service programme assistent à ces réunions mais ils ne sont pas censés donner leur point de vue. Il arrive cependant qu'au terme de la discussion, on se tourne vers le salarié référent et que celui-ci ait à apporter des éléments supplémentaires, notamment en ce qui concerne l'historique de l'association qui candidate. La décision finale appartient cependant aux membres du comité d'experts.

Même s'ils présentent certaines similitudes, les programmes ne fonctionnent pas tous de la même façon. Quelqu'un a même mentionné que Sidaction, ce n'était pas une seule association « *mais trois associations différentes* ». **Nous avons fait le choix d'explicitier ces différences, car elles sont un facteur explicatif de certaines dissensions au sein de Sidaction.**

## 2.2. Une place faite aux experts qui varie en fonction des services

Les programmes internationaux recèlent plusieurs particularités. Premièrement, son directeur est également Directeur Général Adjoint de l'association. Deuxièmement, les appels d'offres internationaux sont dits « fermés ». Les associations auxquelles ils sont adressés sont connues et présélectionnées par l'équipe. Enfin, ce programme a bien un comité d'experts, mais celui-ci ne se réunit qu'une fois par an. Cette spécificité s'expliquerait par le fait que les membres du comité d'experts sont dispersés dans des pays différents et qu'il est difficile de les rassembler tous en même temps dans un même lieu. Cette « distance » laisse une marge d'action importante aux chargés de mission des programmes internationaux qui prennent de facto la décision que les experts ne peuvent pas prendre en raison de leur éloignement. Les experts « *contredisent rarement* » les préconisations des chargés de mission dira un participant. On est loin de la posture des experts des autres programmes. En effet, ce sont les experts des programmes scientifiques et associatifs qui ont la main sur les dossiers. Ils peuvent tout à fait « *refuser un dossier* » préparé par le chargé de mission.

Le fait que les experts ne remplissent pas entièrement, leur rôle confère aux chargés de mission des programmes internationaux une latitude décisionnelle importante qui contraste avec celle dont disposent d'autres salariés dans l'association. Elle introduit, semble-t-il une ambiguïté quant au rôle des chargés de mission qui lancent à la fois les appels d'offres et sélectionnent les dossiers à présenter au CA. Cette ambiguïté n'est pas sans poser question. Au nom de quoi certains chargés de mission prennent-ils des décisions qu'il reviendrait normalement aux experts de prendre ? D'autre part, les salariés de Sidaction sont-ils les mieux placés ensuite pour contrôler l'usage qui est fait des fonds qu'ils ont eux-mêmes octroyés ? Est-il si facile par exemple de dénoncer un usage de fonds licencieux alors que l'on a soi-même soutenu le dossier ?

La grande autonomie des chargés de mission s'expliquerait en partie par la présence en demi-teinte des experts qui ne jouerait pas entièrement leur rôle de « décideurs » dans le fonctionnement du service et qui s'en remettraient volontiers aux chargés de mission. À titre d'exemple, un chargé de mission raconte comment « il monte au créneau » lorsqu'un expert émet un doute sur la pertinence d'acheter une « *machine compteur de CD4* », le chargé de mission, persuadé du bien-fondé de la démarche, défendit le projet et finalement obtint gain de cause.

En creux de ces propos apparaît la question de la légitimité des chargés de missions. « *Au nom de quoi se met-on à parler à la place des autres ?* » (les membres des comités experts). Et une personne de se demander : « *les pays en voie de développement ne seraient pas légitimes à parler pour eux-mêmes ?* ».

Notre hypothèse est qu'une certaine forme d'ambiguïté dans l'organisation du travail conduit les chargés de mission des Programmes Internationaux à prendre une place qui n'est pas vraiment la leur et à aller au-delà de leurs prérogatives. **Cette très grande autonomie dont jouiraient les chargés de mission irait de pair avec le souhait de protéger son travail**

**du regard des collègues.** Quelqu'un dira à propos du travail aux programmes internationaux : « *moins on en parle, plus on protège nos marges de manœuvre* ». Elle favoriserait aussi une logique de « territoire » (chacun son pré carré) et serait de nature à alimenter des réflexes « protectionnistes » (« touche pas à ma thématique »).

Face à cette situation, le chargé de mission serait pris dans des sentiments ambivalents. Il y aurait du plaisir à « avoir la main » sur des dossiers très importants, » mais la contrepartie à payer serait une forme de solitude dans le travail. Prendre des décisions en lieu et place des experts revient à faire endosser aux salariés des programmes internationaux « *une responsabilité qui est énorme* ». Sur certains dossiers, un salarié dira s'être senti « *très seul* ».

A l'inverse, le fonctionnement du comité d'experts aux programmes internationaux fait apparaître avec d'autant plus de force la présence du comité d'experts au sein des programmes scientifiques. Aux PS, les chargés de mission « *ne suivent pas les équipes de recherche, ils font juste un suivi financier* ». Le mot d'ordre quant au contenu des dossiers serait plutôt : « *on n'y touche pas !* ». Ceci s'explique, chacun le comprendra, par le fait que « *le champ étant hyperspécialisé* », les chargés de mission ne peuvent pas se prononcer sur la pertinence d'une demande de financement en lieu et place des scientifiques. Chacun donc est bien obligé de faire son travail à la place qu'il occupe, ce qui génère parfois chez les salariés de Sidaction, « *une certaine frustration* ». Les places entre chargés de missions de Sidaction et experts du comité scientifique ne sont donc pas « interchangeables ». La procédure pour choisir les dossiers à présenter aux membres du CA semble également obéir à des règles strictes : il y a deux instructeurs par dossier qui ne communiquent pas entre eux en tous cas pas officiellement. Quelqu'un a pris soin de préciser qu'en fait, « *ils se connaissent tous* ». Le seul bémol que l'on peut apporter à cette organisation à la rigueur toute scientifique, c'est que le président du comité d'experts fait aussi partie du bureau du CA. En tout cas, se pose la question de savoir si le fait que les experts jouent pleinement leur rôle facilite le travail des chargés de mission ? Cela a-t-il une répercussion sur le climat de travail au sein des programmes scientifiques ?

Les salariés des programmes scientifiques définissent leurs activités comme divisées en deux : il y a le suivi technique d'une part des appels d'offres et de l'autre les activités de communication ainsi que les missions spécifiques. Mais il y a une différence avec les programmes internationaux : il n'y a pas à proprement parler de personne en position hiérarchique en dehors du directeur du service. Il y a bien des personnes dont la mission est de « coordonner », » mais elles n'ont pas le statut hiérarchique qui leur permettrait de donner de véritables consignes. Le résultat de cette « responsabilité fonctionnelle », c'est que les personnes pour faire ce travail de coordination doivent passer par d'autres chemins que celui de l'autorité hiérarchique. Ce que nous comprenons, c'est que cette position n'est pas confortable. Comment font ces personnes en situation de « responsabilité fonctionnelle » ? Et quelle incidence cela a-t-il sur les relations de travail ? Doivent-elles faire preuve d'amabilité, de gentillesse ? Nous pensons qu'il y a dans ce partage ambigu des responsabilités une source importante de conflits si l'on en croit le nombre important de « responsables fonctionnels » qui se disent être en difficulté dans l'association.

### 2.3. Qu'est-ce qui lie les personnes entre elles : « la cause » ou le travail ?

Les salariés des programmes associatifs se présentent d'emblée comme un service « *au fonctionnement un peu flou* », construit sur « *un trio historique* » qui se serait soudé à plusieurs reprises face à « *des risques d'explosion* ». Une image de service mal organisé leur aurait longtemps collé à la peau. Face à des tentatives de remise en ordre, les salariés auraient « *fait le dos rond* » et auraient toujours réussi jusqu'à présent à préserver un mode de fonctionnement auquel ils semblent très attachés. Ce mode de fonctionnement est décrit comme une forme « d'auto-gestion ». Les participants des programmes associatifs disent aussi leur plaisir à travailler ensemble. Ce service serait-il épargné par les conflits qui traversent l'association ?

À la question de savoir ce qui pourrait expliquer un tel plaisir à travailler ensemble, les réponses sont multiples. Il y a d'abord la diversité des tâches à accomplir : « *on est multi-tâches, on est multi casquettes* » a-t-on entendu et cela constituerait « *une richesse* ». Les chargés de mission feraient ainsi tout de A jusqu'à Z, depuis la réception des dossiers jusqu'au suivi des associations en passant par l'animation des groupes, le suivi administratif, le contrôle des fonds.

Les membres des programmes associatifs présents dans le groupe insistent pour dire que le travail est dur, intense même, mais qu'il est pris en charge collectivement. Une chargée de mission nous dira que l'ensemble des personnes « *s'associent sur l'objet de travail, s'accordent sur ce qu'il y a à faire* » et conclura d'une formule : « *la cause est commune, elle fait communauté* ».

Il nous semble intéressant de revenir sur cette dernière expression : ce qui lierait les personnes entre elles, ce n'est non pas le travail, mais « la cause » que certains salariés se sentent en devoir de défendre. Cette formulation pose un certain nombre de questions : quid des personnes qui n'ont pas envie ou de désir de défendre « la cause » mais qui ont juste à cœur de faire leur travail ? Sont-elles toujours dignes d'appartenir au collectif de travail ? Leur place au sein de l'association s'en trouve-t-elle modifiée ? L'engagement est-il un prérequis pour faire partie de Sidaction ? Notons que cette question s'est aussi posé dans le groupe « fonctions support ».

Au-delà de la cause à défendre, les salariés des programmes associatifs ont aussi parlé travail. **Ce qu'ils en ont dit laisse deviner que l'on prend aussi beaucoup de plaisir à travailler à Sidaction.** Mais cela passe par l'acceptation que le travail est avant tout difficile, que le terrain résiste, qu'il y a toujours des problèmes à résoudre et que travailler, c'est passer par des phases de doute et de découragement. « *Putain, j'en bave, ça ne va pas* » est une phrase que l'on peut entendre aux programmes associatifs nous a-t-on dit. Deuxième élément : les difficultés rencontrées, les phases de doute et de découragement peuvent être dépassées si tant est qu'on puisse les mettre en commun et les partager entre les membres d'une même équipe : « *on a une tuile, on en discute entre nous* ». Une autre participante ajoutera que « *la confiance se crée au quotidien parce qu'on est en perpétuel échange* ».

On ne peut pas mieux décrire les conditions à réunir pour que la confiance s'instaure entre les membres d'une même équipe. En effet, la confiance ne se décrète pas. La confiance existe à partir du moment où l'on sait qu'on partage les mêmes règles de métier. Cette construction suppose que l'on puisse parler de ce que l'on fait de manière formelle au cours de réunions instituées mais aussi et le plus souvent dans les espaces informels des pauses-café, des repas, des échanges de couloirs où s'ajustent ainsi les postures pratiques et éthiques personnelles.

Quand ces moments de répit viennent à disparaître, souvent parce que l'organisation est traqueuse de temps morts ou parce qu'on ne souhaite pas rendre son travail visible (voir plus haut), les règles de métier ne sont plus alors élaborées collectivement et la confiance s'érode.

**Ce processus de fragilisation du collectif de travail est perceptible au sein de l'association non seulement parce que les pratiques professionnelles ne sont plus mises en partage mais aussi parce que les tentatives de coordonner les activités entre elles butent contre l'accélération du travail à certaines époques de l'année.**

## 2.4. Accélération du travail et hyperactivité défensive

Les chargés de mission travaillent en effet énormément, peut-être au-delà du raisonnable. Ils nous disent qu'ils sont « *obligés de tout faire, d'être très réactifs, d'être dans des temporalités assez courtes* ». C'est d'autant plus vrai à l'approche du Sidaction. En effet, celui-ci demande un grand travail de communication et c'est aux chargés de mission entre autres que l'on demande à rédiger des articles, de « *donner du tout cuit* » aux journalistes régionaux » alors « *qu'il n'y a personne chargé de communication aux programmes associatifs* ». « *Le tout est prioritaire* » devient le mot d'ordre auquel tout un chacun est censé se rallier. Certains parlent « *d'une énorme vague* » qu'ils sentent plus ou moins venir. Les chargés de mission se jettent alors dans une débauche d'énergie et les images ne manquent pas pour décrire l'hyperactivité qui les saisit : le cheval avec des œillères et qui galope, la vague qui monte et qui risque de tout emporter, la chute sans parachute... Mais les salariés ne s'en plaignent pas vraiment. Certes, ils disent « *ne pas savoir dits non* » mais au bout du compte dira un participant, ils « *trébuchent assez peu* » dans « *cette course permanente* ». Il rajoutera : « *on se dit quelle course et on rempile* ».

Quel sens donner à cette débauche d'énergie ? **Quelqu'un rappelle que « le Sidaction<sup>15</sup>, c'est 1/3 de notre collecte, on culpabilise de ne pas le faire »**. Par ailleurs, si l'association a connu une croissance exceptionnelle ces dernières années, tel n'a pas toujours été le cas. Elle a connu par le passé des phases difficiles, un plan de licenciements a eu lieu et même si son avenir semble aujourd'hui assuré, il reste dans les esprits l'idée que la survie de la structure est toujours un enjeu.

---

<sup>15</sup> Il s'agit du Sidaction TV, l'événement télévisuel.

**Ainsi, l'hyperactivité pourrait bien être la réponse apportée par les salariés face au risque de disparition de la structure. Les efforts fournis sont à interpréter comme une démonstration de force visant à présenter Sidaction comme une structure irremplaçable que nulle autre ne pourrait égaler.**

Il reste que l'hyperactivité dont font preuve certains salariés comporte plusieurs risques. Premièrement, quand on livre ainsi une course contre la montre, on peut ne plus voir la personne en difficulté dans le bureau voisin. A l'issue de la seconde séance de travail, quelqu'un s'est étonné « *qu'il y ait tant de gens en souffrance alors qu'on ne les voit même pas* ». Deuxièmement, l'hyperactivité n'est pas propice aux instants de partage dont on a souligné plus haut l'importance pour instaurer un climat de confiance au sein des équipes. Elle produit donc de l'isolement. Des personnes qui ne sont pas « chargées de mission » ont pris la parole pour dire combien « *elles ne se sentaient pas intégrées* », combien « *elles ressentaient douloureusement le fait d'être cantonnées au traitement des dossiers* ». Ces personnes ont clairement indiqué qu'elles étaient « *mises à l'écart d'événements, de conférences internationales auxquels elles aimeraient participer parce que c'est valorisant* ». La déception pour certaines d'entre elles est grande : « *je suis arrivée avec pas mal d'étoiles, je voulais toucher à d'autres choses [...]* ».

## **2.5. Une absence totale de coordination**

La coordination entre les différents programmes n'est pas prévue en termes d'organisation. Quelqu'un dira que « *la transversalité n'est pas inscrite dans l'organigramme* », ce qui rend particulièrement inconfortable la position de ceux qui sont entre deux programmes. C'est le cas par exemple de la mission « amélioration de la qualité de vie et des soins » qui pour des raisons statutaires est rattaché au Programme Scientifique. Cet appel d'offres fonctionne sur le même principe que l'appel d'offres « scientifique » : un comité d'experts a été constitué (13 aujourd'hui et bientôt 16). Le rôle de la responsable de ces appels d'offres est aussi un rôle d'animation des experts. C'est d'ailleurs elle qui choisit les experts. La difficulté de cette mission rattachée aux programmes scientifiques, c'est « *sa difficulté à exister* ». Balancée entre plusieurs logiques, elle peinerait à être portée par les programmes auxquels elle est officiellement rattachée.

Les participants affirment qu'il y aurait matière à mieux s'organiser à l'approche des événements tels que le Sidaction. Ces événements sont connus, ils « reviennent » chaque année, ils ne sont pas à proprement parler une surprise. Et pourtant, ils précipitent tout le monde dans un cycle où tout devient urgent, où les actions s'enchaînent sans réelle concertation.

Cette absence d'anticipation reviendra plus tard dans la discussion, mais sur un autre sujet. Un comité de pilotage (COPIL) a été constitué pour réfléchir à la stratégie de l'association pour les cinq prochaines années à venir. Ce Copil est constitué en partie de salariés élus issus des différents services. Ces membres du Copil doivent consacrer en moyenne deux jours par semaine de leur temps de travail par semaine et ce pendant les six prochains mois.

Une promesse a été faite aux participants du COPIL d'aménager leur temps de travail pendant la durée du projet. Or rien n'aurait été fait dans ce sens. La participation au COPIL se serait juste rajoutée aux missions déjà existantes. Le projet avait été pourtant présenté comme une priorité absolue. Un participant dira que « *les priorités sont bien fixées, mais qu'elles ne s'inscrivent pas dans un cadre ou dans une organisation* » ou « *la stratégie à 5 ans, c'est prioritaire, mais dans l'organisation, ce n'est pas pris en compte* ». C'est comme s'il incombait aux seuls salariés de prendre sur eux une charge de travail toujours plus importante. Le sentiment général, c'est que le travail s'intensifie : « *avant, on suivait 6 associations, maintenant j'en gère 24. Le nombre d'associations a été multiplié par 4* ». Cette intensification du travail signifie concrètement plus d'associations à suivre, plus de projets à mettre en œuvre, plus de partenaires à rencontrer. Mais si les objectifs sont revus à la hausse, les moyens accordés pour les atteindre ne suivraient pas. Le résultat de ce décalage, c'est que ce sont les salariés eux-mêmes qui doivent puiser dans leurs ressources propres pour pallier le manque de moyens.

## **2.6. Des outils de gestion qui déplacent les critères d'évaluation du travail**

Il y a un décalage grandissant entre les fiches de postes telles qu'elles ont été établies lors du recrutement d'un salarié et ce qu'il en est réellement sur le terrain. Ce décalage entre le travail prescrit (ce que le salarié est censé faire) et le travail réel (ce que le salarié est amené à faire vraiment dans son travail) existe partout quelle que soit l'entreprise ou l'association. C'est une donnée du monde du travail. Les personnes font immensément plus que ce que les fiches de poste laissent entendre. Travailler consiste en effet à résoudre les problèmes que la fiche de poste ou la procédure n'avait pas prévu. Il faut alors sans cesse inventer, créer, faire preuve d'ingéniosité, trouver des astuces et ce en dépit des aléas, des imprévus, des partenaires défaillants, des budgets qui se déroberont. Il y aura donc toujours un décalage entre la fiche de poste et le travail tel qu'il est effectué par la personne.

Qu'il y ait un écart entre fiches de poste et travail réel ne devrait pas être un problème, c'est toujours le cas dans les organisations, sauf si cet écart est excessif. Pourtant, c'est un sujet sensible au sein de Sidaction. Quelqu'un dit « *être très vigilant sur sa fiche de poste* » et se dit rassuré de « *l'avoir fait évoluer et de voir qu'elle est maintenant cohérente avec ce qu'il fait* ». Une autre personne affirme avoir demandé à « *ce que sa fiche de poste soit actualisée* » car les sommes d'argent que cette personne gère aujourd'hui n'ont plus rien à voir avec celles qu'elle gérait à ses débuts. Une autre enfin déclare que « *tous les ans, elle maintient son profil de poste* ».

La même méfiance se manifestera lors de l'élaboration de la nouvelle grille des salaires en 2009. Celle-ci semble avoir sensiblement dégradé les relations entre les personnes, c'est la grille de salaires en 2009, ce qui a constitué d'après une personne « *un moment de rupture* ». Jusqu'à cette date, il y avait 5 types de poste avec des niveaux d'avancement simples (« *on voyait qui était où, c'était facile de se retrouver* »). Il y avait même aux dires de

cette même personne une certaine « *transparence* ». Puis la nouvelle grille des salaires a fini par s'imposer et « *une certaine opacité* » se serait installée. Les participants se mettent à évoquer « *des primes farfelues* », « *des augmentations de salaire* » dépassant l'entendement. C'est depuis cette nouvelle grille que les salaires de directeurs ne seraient plus communiqués.

Le passage d'une grille à l'autre a fait l'objet de nombreux échanges sans que les intervenants comprennent vraiment ce qui s'est passé. Et pour cause : les participants peinent eux-mêmes à expliquer le changement. Ce qu'ils retiennent de ce bouleversement, c'est qu'à la fin plus personne ne comprenait plus rien. « *Les directeurs de services étaient aussi désorientés que nous* » diront-ils.

Nous finirons par comprendre au fil de ce qui s'est exprimé au cours des groupes de travail que la nouvelle grille de salaires a été construite dans l'opacité et la confusion la plus totale : certains salariés se seraient vus assigner des places de façon expéditive sans avoir à dire quoi que ce soit, d'autres auraient été sollicités pour « *trouver un nouvel intitulé correspondant au poste qu'ils occupaient* ». La méthode apparemment employée pour communiquer sur cette nouvelle grille de salaires privilégia le mode individuel. « *Toi, tu es là* » aurait été la phrase emblématique employée pour présenter l'organigramme à chaque salarié. Certains se seraient entendus dire : « *toi, tu ne bougeras plus puisque tu es à 4 point 1 et qu'avec cette indice, on ne peut pas évoluer* ». Autres phrases entendues lors de cette « mise à plat » : « *toi, ton poste n'existe plus !* » et sa suite logique : « *si tu veux progresser, tu n'as qu'à créer un nouveau poste* ».

À la question de savoir quels critères avaient été retenus pour décider des augmentations, les réponses sont évasives. La nouvelle grille n'aurait pas tenu compte de l'ancienneté. Les critères retenus auraient un lien avec « *la productivité* », avec la capacité à « *faire rentrer de l'argent* ». Certains disent que ce modèle de grille est inspiré directement de celles que l'on trouve dans le privé. Il y aurait eu une démarche de « *benchmarking* », une enquête sur ce qu'avaient mis en place des organismes de collecte de fonds. Le résultat, c'est qu'il y aurait une valorisation des activités de communication au détriment d'autres types d'activités : « *il n'y a que la com qui pouvait rentrer là dedans, le cœur de métier est devenu la com* ». Un participant déclare qu'à partir de cette grille, « *on n'était plus dans une association, mais dans une entreprise* ».

Au final, la nouvelle grille de salaires a précipité les personnes dans une nouvelle phase de déstabilisation. Certaines personnes se seraient vu attribuer des augmentations de 30% sans savoir vraiment pourquoi. Du coup, « *elles n'en parlaient pas* ». On peut imaginer qu'à l'incompréhension s'est rajouté un sentiment de culpabilité. Un participant affirme que « *cela a poussé à une comparaison entre nous* ». On comprend que le collectif déjà fragilisé a beaucoup pâti de cette opération : « *dans les bureaux, on ne parlait que de cela* ».

Si la nouvelle grille de salaires a fait autant parler d'elle, c'est qu'elle a été perçue par la majorité des salariés comme étant particulièrement injuste. Elle a de plus introduit un doute sur un sujet majeur qui est celui de l'évaluation du travail. Le travail peut être l'objet d'une double reconnaissance, à la fois symbolique et financière. Les augmentations de salaire,

les promotions, sont les formes les plus connues de la reconnaissance financière. A Sidaction, bien travailler ne garantirait pas reconnaissance et évolution. Les critères de promotion et par là même ceux d'éviction (les licenciements) sont incompréhensibles et déliés du travail réalisé. Faire donc bien son travail ne garantit donc plus rien, ni la reconnaissance qu'on est en droit d'en tirer, ni la pérennité dans le poste de travail. Le résultat, c'est que les personnes se sentent en insécurité permanente et craignent de se voir évaluées, jugées et accusées sans comprendre le lien qui existe avec le travail.

Même s'il y a unanimité pour dire que cette grille de salaires a jeté le trouble au sein de l'association, certaines personnes diront que cette dernière n'a fait que « *précipiter une confusion déjà existante* ». Le licenciement d'une directrice de communication en 2006 avait déjà marqué un point de rupture. Jusqu'à cette date, « *il y avait un partage, les directeurs s'exerçaient à la parole, il y avait des déjeuners communs entre les services* ». Puis, les salles de réunion où l'on débattait « *se seraient progressivement vidées* ».

Pour le dire autrement, travailler à Sidaction, c'est être potentiellement exposé à des événements troublants qui sont vécus sur le mode de l'indignité et de l'injustice. Quelle est la logique qui a présidé à la mise en place de la nouvelle grille de salaires ? Est-il possible que l'engagement de soi au travail soit sanctionné plutôt que valorisé ? Bon nombre de salariés nous avons dit combien avaient été douloureuses les attaques dont ils disent avoir été l'objet. Comment comprendre que l'on puisse être ainsi attaqué alors que l'on s'évertue à faire un travail de qualité ?

Face à ces dysfonctionnements, un signal fort est attendu en provenance de la direction générale pour remettre un peu de cohérence ne serait-ce que pour envoyer des signaux qui rassureraient les salariés. Or, de l'avis général, tel n'a jamais été le cas. L'expression « *évitement des conflits* » a souvent été employée pour qualifier le positionnement de la Direction Générale. Certains participants font part de leur sentiment de « *se donner une direction par défaut* » et déplorent que « *le sens soit donné par le bas* » uniquement. Sur bon nombre de sujets, la Direction pratiquerait l'esquive et laisserait les questions importantes en suspens.

Un symptôme de cette absence de direction serait le recours fréquent des « experts » pour trancher telle ou telle question. Une participante note que « *faire appel aux intervenants extérieurs, c'est se dessaisir des questions qui nous intéressent* » et qu'elle voit dans cet appel à l'extérieur une forme d'échec comme si les salariés étaient incapables de penser et d'agir par eux-mêmes. L'expertise « santé au travail » s'inscrirait, toujours d'après ce salarié dans cette logique de déléguer les questions qui fâchent à des intervenants extérieurs.

## **2.7. Déstabilisés, les salariés déploient des stratégies de défense**

Face aux épreuves au travail, les personnes ne réagissent jamais passivement, elles se défendent d'un point de vue psychique. C'est ce que nous appelons les stratégies de défense, concept clé dans le champ de la santé au travail. Aujourd'hui, il nous semble que les salariés de Sidaction se défendent de différentes façons et notamment par :

- Un investissement hors norme dans le travail.
- Le repli sur soi et le désir d'être le moins possible en contact avec ses collègues, ce qui explique en partie que l'on ne communique plus que par mails même lorsqu'il s'agit de s'expliquer sur un désaccord.
- La violence retournée contre les collègues (agressions verbales, procès en incompétences, rumeurs, ragots, procès d'intention, etc.)

Ces défenses sont dangereuses pour la santé, car elles engendrent des phénomènes de violence, isolent les personnes et/ou les conduisent à l'épuisement professionnel. De plus, elles empêchent les personnes de penser le travail, ce qui oblitère ainsi toute possibilité de changement.

### **3. Groupe « com/collecte et administration/finances » (Texte2)**

Ce groupe de travail a regroupé des salariés des services communication et administration. Huit personnes font partie du service com/collecte et trois du service administratif et finances.

#### **3.1. Du manque d'autonomie dans le travail à la placardisation**

Lors de la première séance de travail, les participants évoquent d'abord leur manque d'autonomie et ses conséquences dans leur travail :

- « *Pour repeindre la porte en bleu, il faut en passer par 15 validations, donc, on laisse tomber* ».
- « *On ne peut pas changer la forme avant d'être d'accord sur le fond. Il y a donc des choses qui prennent du retard* ».

Le retard pris dans certains projets ou l'abandon pur et simple de certaines actions seraient dus à la volonté des directeurs de tout contrôler, de « *tout brider* » et de ne rien déléguer. A titre d'exemple, les participants évoquent la planification des congés ou la distribution du courrier. Pour être validée, une demande de congés doit être adressée d'abord au chef de service puis au DGA ou au DG, ce qui rallonge sensiblement les temps de réponse. Le courrier passerait entre les mains de la Direction Générale avant d'être acheminé vers leur destinataire. D'autres prises de paroles vont dans le sens d'une direction omniprésente qui ne laisse aucune marge d'action aux salariés, ce qui fait dire à l'un des participants : « *on ne peut pas travailler avec les salariés, on est obligé de travailler avec les têtes* ».

Le niveau de latitude décisionnel laissé aux salariés pour faire leur travail serait faible. Ils seraient souvent entravés par les commentaires ou directives de leur hiérarchie. Et les participants de mettre en avant leur métier et leur savoir-faire : « *c'est notre boulot, nous sommes juristes, gestionnaires, communicants [...]* ». Le besoin de passer ainsi en revue toutes les compétences disponibles au sein de l'association indique que celles-ci sont peu ou mal utilisées. La question de la légitimité est posée. Au nom de quoi certains salariés se trouvent du jour au lendemain dépossédés de leur travail alors que celui-ci est reconnu par les collègues comme étant de très bonne qualité ?

De nombreux récits viendront illustrer cette obligation d'interrompre un travail dont l'utilité semble pourtant évidente. Les explications fournies par la direction pour justifier l'arrêt de tel ou tel projet sont jugées par les salariés comme étant absurdes ou fallacieuses. Ainsi, l'argument maintes fois entendu est que le directeur manque de temps pour suivre le projet en cours et qu'il faut donc l'arrêter sur le champ. Cet exemple a donné lieu à quelques commentaires laissant entendre que le mode d'organisation est devenu absurde : « *mon directeur est trop chargé de travail pour me donner du travail !* ».

Il émane de ces différents récits l'impression étrange que c'est à partir du moment où une action est considérée par tous comme étant un succès (« *c'est un projet qui a super bien marché* ») qu'elle est arrêtée net. Les explications fournies aux salariés pour justifier de telles décisions n'apparaissent pas aux yeux de ces derniers comme satisfaisantes.

Ainsi, les critères selon lesquels les missions sont reconduites ou arrêtées sont loin d'être clairs pour tout le monde. Cette incompréhension quant aux décisions rendues fait le lit à une méfiance généralisée. Certains salariés en viennent à échafauder des hypothèses contradictoires qui les font douter d'eux-mêmes : seraient-ils incompetents au point qu'on leur retire la responsabilité d'un projet ou au contraire souffriraient-ils d'un « *excès de compétences* » qui les rendraient gênants pour le développement de carrière de tel ou tel directeur ? Certains salariés disent avoir été « *mis sur la touche* » ou « *placardisés* » alors qu'ils se disent convaincus d'avoir fourni un travail de qualité. **Ces mises à l'écart sont vécues comme indignes.**

### **3.2. Des départs qui ne s'expliquent pas et qui déstabilisent le collectif de travail**

Ces situations seraient à l'origine départ de certains salariés de l'association qui se sentant désavoués par une décision qu'ils estiment injuste, préfèrent jeter l'éponge. Après le départ de ces salariés demeure une forme d'incompréhension : « *cela s'arrête et on ne sait pas pourquoi* » ou « *les gens partent et juste par un mot !* ».

Ces départs déstabilisent le collectif et génèrent une certaine forme d'insécurité au travail : « *cela déboussole tout le monde* ». Voir partir ainsi les collègues ou les directeurs sans autre forme d'explication installe le doute au sein des équipes : qui sera le prochain à partir ? Pour quelles raisons ? Et lorsque les explications sont enfin fournies quant au départ de telle ou telle personne, ce serait souvent « *maladroit* », « *brutal* », « *inhumain* ». Les mots employés traduisent la surprise de voir à l'œuvre de telles méthodes de management dans une association où certains salariés se seraient attendus à « *un peu plus d'humanité qu'ailleurs* ». L'association mettrait ainsi en avant un certain nombre de valeurs notamment lorsqu'il s'agit de recruter et peinerait à les honorer dans la façon de manager.

Ce qui primerait à Sidaction, ce serait les critères d'efficacité et non pas la prise en compte des besoins des salariés. Le mot d'ordre, « *on n'est pas à l'armée du salut !* » apparemment très en vogue au sein de l'association attesterait du primat de l'efficacité sur toute autre

considération. Ces critères d'efficacité seraient mis en avant pour évincer certaines personnes de leur poste et pour les remplacer par d'autres. Ce processus est vécu comme étant violent : « *cela m'est tombé dessus brutalement, l'entretien a été très violent* ».

L'organisation du travail qui est décrite par les participants est une organisation volatile où personne ne semble être en mesure de se maintenir durablement à sa poste, notamment lorsqu'il s'agit de postes de direction. La rotation des postes ressemblerait à un « *jeu de chaises musicales* » au cours duquel il s'agit d'occuper au plus vite la place laissée vacante. Une autre personne compare l'association à un « *wagon dans une montagne russe : on est sur le haut de la crête, puis on redescend* ». Obéissant à des cycles, les projets naîtraient et disparaîtraient sans qu'il soit fait grand cas des personnes qui les ont portés : « *on peut se sentir supporté et même encensé, puis on passe aux oubliettes parce que le projet est passé aux oubliettes* ». Il semblerait qu'en cas de désaccord la seule issue honorable soit de quitter l'association, ce qui ne manque pas de désorganiser la structure. Les postes sont en effet laissés vacants pendant de longues périodes et la charge de travail augmente considérablement pour ceux qui restent. Dans les documents qui nous ont été transmis, il est fait état de « *surcharge de travail* », « *d'expectative et d'incertitude concernant l'avenir du pôle* », « *de difficultés à s'organiser dans son travail* », « *de situation devenue pesante* » suite au départ de plusieurs salariés.

L'impression qui prévaut est celle d'une organisation en perpétuel mouvement qui se modifie au gré des actions à mener, qui laisse partir des personnes et qui tarde à les remplacer. Cette organisation qui est constamment dans l'instabilité a un inconvénient majeur, c'est qu'elle n'offre aucune garantie aux salariés. L'investissement dans une action dont on peut penser qu'il débouchera sur de nouvelles perspectives se solde souvent par un désaveu qui va à l'encontre de la reconnaissance escomptée. Cette activité erratique prise entre élans passionnels et déconvenues donne effectivement l'image de montagnes russes. Un jour, on se sent pousser des ailes, le lendemain, il n'est plus question que de plier bagage.

On peine dans cette instabilité chronique à repérer la logique de l'ensemble. La finalité de Sidaction se perd dans les mouvements de personnel. Sidaction est-il un bailleur de fonds ou s'emploie-t-il à faire autre chose, mais de façon plus ou moins dicible ? Il y aurait en effet des missions qui seraient sujettes à caution : celles qui auraient un lien avec la « *prévention* », un mot qu'il vaudrait mieux éviter d'utiliser à Sidaction parce qu'officiellement « *Sidaction ne fait pas de prévention* ». Cette ambiguïté rejaille sur le travail des chargés de mission à qui il peut toujours être reproché de faire un travail qui n'est pas du ressort de l'association. D'où vient alors que la prévention continue d'être une activité présente au sein de l'association alors que Sidaction se présente avant tout comme un bailleur de fonds ?

### 3.3. Bailleur de fonds : le mauvais rôle ?

**C'est que la posture de bailleur de fonds ne serait pas si facile à tenir :** « *c'est compliqué de donner de l'argent sans dire quelque chose* ». Sidaction « *n'arrêterait pas de s'excuser d'être un bailleur de fonds* » en faisant de la prévention, « *en allant du côté militant, mais sans trop y aller* », en empilant les missions dites « transversales » ou les « volantes » histoire de ne pas perdre le contact avec le terrain.

Il y aurait donc bien deux types d'activité à Sidaction : celles qui peuvent avoir pignon sur rue parce que légitimes et conformes à la vocation de Sidaction (recueillir et récolter de l'argent) et les autres, un peu moins légitimes que l'on peut mener à condition qu'elles ne durent pas trop longtemps et qu'elles ne soient pas trop visibles.

De fait, les salariés seraient pris dans cette valse-hésitation, ne sachant pas eux-mêmes s'ils doivent « *y aller ou pas* ». Cela se traduit concrètement, raconte un participant que, lorsqu'il est sollicité pour prendre la parole lors d'une soirée, il accepte parce que « *cela lui fait plaisir,* » mais il n'en dit rien à personne de peur que cette action soit déjugée par sa hiérarchie. Il fera ce travail « *en cachette* ». Les heures passées lors de cette soirée ne seront pas comptabilisées dans son temps de travail comme si finalement cette action s'était faite à titre bénévole. Mais le plus important est que grâce à cette prise de parole, le salarié « *rapportera* » à Sidaction une somme d'argent non négligeable.

D'autres exemples viendront illustrer cette bonne tension à trouver entre être uniquement bailleur de fonds et « *être autre chose qu'un simple financier* ». Ainsi, lorsque des salariés de Sidaction sont présents sur un stand lors d'une manifestation et qu'on vient leur demander des préservatifs et des informations sur les modes de contamination, il ne leur viendrait pas à l'idée de ne pas répondre sous prétexte qu'il s'agit là de prévention. « *La prévention nous ratrape* » dira un participant.

Pendant, les salariés sont toujours susceptibles de commettre l'acte de trop qui les ferait sortir de leur rôle de financeur. Il existe donc au sein de l'association Sidaction des contradictions entre les différents buts poursuivis par l'association dont les salariés doivent se débrouiller. Mais ils doivent s'en débrouiller seuls, les conditions pour qu'un débat contradictoire sur ces sujets sensibles ne serait pas aujourd'hui réunies.

**Ces contradictions ne sont pas mises en discussion. Elles sont occultées ou disqualifiées sur le registre des « querelles personnelles ».**

### 3.4. La peur de l'erreur

**Ce qui complique la tenue d'un réel débat sur le travail, c'est aussi la peur de l'erreur.**

Certains membres du groupe ont évoqué de se voir un jour reprocher une faute. Car à Sidaction la moindre erreur serait montée en épingle. Tout le monde semble être sur le qui-vive. Or, des erreurs, les personnes en font assurément, notamment parce qu'ils ne bénéficieraient pas toujours du soutien attendu : « *je commets des erreurs parce qu'on n'est pas aidé dans la fonction* ». Une personne se met alors à raconter comment une erreur « *qui ne prête pas à conséquence* » la conduit tout droit au placard. Elle conclut en disant combien « *il est très difficile pour elle de venir en ce moment au travail* ». Ce cas n'est pas isolé. Plusieurs personnes nous ont dit avoir été mises à l'écart après un différend avec leur hiérarchie.

L'erreur est d'autant plus facile à commettre que « *sur les sujets tangents* », les membres de la direction auraient facilement tendance à encourager les prises d'initiatives. Ainsi, les salariés seraient bien invités à faire preuve d'initiative, mais sur des sujets risqués dont on sait par avance qu'ils sont périlleux et qui peuvent les mettre en difficulté. Sur certains domaines, les participants nous diront être bien seuls face à la complexité de leur mission. Ainsi, les salariés semblent être pris dans une injonction paradoxale : il leur est à la fois demandé de régler des situations compliquées à condition de ne pas changer fondamentalement l'ordre des choses. Autant dire mission impossible.

Lorsqu'il y a effectivement erreur, elle est systématiquement expliquée sur le registre de la défaillance humaine, jamais en termes d'organisation du travail. Ainsi, l'organisation du travail serait infaillible et les fautes seraient imputables aux seules personnes qui travaillent. Ces dernières en viennent à douter d'elles-mêmes et finissent par s'attribuer la responsabilité de toutes les erreurs, même sous couvert d'autodérision : « *je sais que je suis une incompétente totale* ». Cette peur d'être pris en défaut favorise aussi la construction de boucs émissaires que l'on rend responsable de tout ce qui dysfonctionne dans un service : « *tout ce qui se passe aujourd'hui est la faute de X* ».

Ce n'est d'ailleurs pas seulement la hiérarchie qui relèverait les erreurs. Certains salariés entre eux ne se feraient pas de cadeaux. La moindre erreur des collègues serait traquée et le cas échéant portée à la connaissance de tout le monde par mail en utilisant le mode « copie à tous ». Un système d'auto surveillance se serait ainsi instauré, plaçant chaque personne en situation de pouvoir surveiller et commenter le travail de son voisin. Les conflits semblent aujourd'hui ne se régler que par mails interposés. Nous avons été impressionnés par la masse de mail qui nous été remis et dans laquelle les salariés s'interpellent de façon peu amène.

Comment expliquer cette situation ? Plusieurs pistes sont évoquées par les participants. La première d'entre elles consiste à dire que certaines personnes « *se projettent* » dans des postes de direction, ce qui donnerait lieu à une lutte sans merci pour le pouvoir. La stratégie du « *bâton dans les roues* » pour empêcher telle ou telle personne d'accéder à

un poste serait monnaie courante. Cette lutte favoriserait la constitution de clans : « *il y a des groupes humains qui se tissent* ». Pour se rapprocher des postes convoités, certaines personnes n'hésiteraient pas à jouer des coudes, à jouer la carte individuelle mettant ainsi à mal le collectif de travail.

### 3.5. L'acceptation de la différence ou la fausse évidence

Mais ce qui éveille aussi l'attention, c'est la plainte récurrente selon laquelle il y aurait à Sidaction des personnes qui s'autoriseraient à « *tenir des propos gravissimes* » sans que cela leur puisse être reproché. La fréquence avec laquelle cette plainte est exprimée pose question. C'est comme s'il était acceptable à Sidaction que l'on puisse tenir des propos à caractère raciste, sexiste ou homophobe. Que ce constat soit fait dans une association qui affiche haut et fort sa volonté de combattre tout type de discrimination est vécu comme une incongruité. Comment se fait-il que certaines personnes aient le sentiment d'être victimes de propos discriminatoires alors qu'elles s'en croyaient définitivement protégées en entrant à Sidaction ?

A priori Sidaction est une organisation comme les autres à savoir que les personnes qui y travaillent ne sont ni moins bonnes ni meilleures qu'ailleurs. En revanche s'y est déployée une idéologie défensive consistant à faire de la différence un « non-événement », quelque chose de banal qui devrait être tenue pour donnée négligeable et dont il ne serait pas utile de parler. C'est entendu, toutes les personnes à Sidaction seraient tolérantes, ouvertes, prêtes à accepter toutes les différences sans qu'il soit besoin d'y revenir. La question serait soldée une fois pour toutes.

En réalité, cela ne se passe pas tout à fait comme cela. La question de la différence est partout mais n'est jamais abordée officiellement parce qu'elle est censée ne pas se poser. Elle se manifeste alors autrement, elle « rattrape, » elle aussi, les salariés sous des formes qui surprennent voire sidèrent les moins bien préparés d'entre eux. Ainsi parce qu'il est impensable à Sidaction qu'on puisse faire preuve de discrimination envers qui que ce soit, interpellé quelqu'un en pointant son origine sociale, sa couleur de peau, son physique, ses préférences sexuelles ne porteraient pas à conséquence. Ce serait admis sous couvert d'un humour de bon aloi dont on ne pense plus qu'il puisse blesser ou offenser. Le résultat, c'est qu'il ne semble plus y avoir de limites dans la façon de s'adresser à l'autre.

Tout le monde ne goûte pas le sens de l'humour que nous venons d'évoquer. Une personne déclare qu'à Sidaction, « *elle n'a pas le sens de l'humour* », façon pour elle de décourager toute familiarité à son égard. C'est la même personne qui dira observer face à certaines altercations une position de retrait pour ne pas avoir à « *rajouter de l'huile sur le feu* ». Ainsi pour tenir à Sidaction, il faudrait presque se faire oublier, se retirer du jeu des altercations violentes, adopter une posture proche de celle de la neutralité. L'autre stratégie pour se défendre, c'est celle de « *la langue bien pendue* » pour reprendre une expression d'un participant. Cette stratégie consiste à rentrer de plain-pied dans les joutes oratoires ou dans les disputes à fleurets mouchetés.

Les remarques qui se veulent « humoristiques » et qui finissent par blesser au point d'envenimer les relations de travail montrent que le respect de la différence, même si elle est érigée comme valeur fondamentale, ne va pas de soi. Il s'ensuit un débat sur être militant ou pas au sein de l'association.

Une des différences de taille au sein de l'association serait le militantisme revendiqué par les uns (« *je suis un militant de base* ») ou sa mise à distance par les autres (« *je fais ce travail pour manger* »). Des mères de famille prennent la parole pour dire que le fait d'avoir des enfants les oblige à partir à l'heure, ce qui n'est pas forcément le cas de tout le monde. Certains sont connus pour passer beaucoup d'heures au sein de l'association et un participant a précisé avec beaucoup d'humour que pour sa part, « *il arrivait plus tôt le matin, ce qui lui permettait de partir plus tard le soir* ».

Le souci de situer « *au-dessus des autres associations* », d'être donc un financeur, cela signifierait aussi qu'au sein de l'association, être séropositif ou séronégatif, malade ou en bonne santé, homosexuel ou hétérosexuel ne compterait pas. Le « tous ensemble » prôné dans les brochures de Sidaction donne l'illusion d'une solidarité de fait y compris parmi les salariés. Or, la question de la solidarité s'est posée avec beaucoup d'acuité dans tous les groupes de travail. Dans les deux groupes, des personnes ont témoigné devant leurs pairs de leur désarroi au travail et du choix qu'elles avaient fait finalement de ne pas en parler. Ces récits furent à chaque fois accompagnés d'une forte charge émotionnelle. Il aura fallu attendre la constitution des groupes pour que cette souffrance soit verbalisée.

Nous faisons donc l'hypothèse d'une souffrance réelle parmi les salariés mais masquée par une idéologie qui censure les affects. Cette idéologie est double : elle postule à la fois la neutralité de Sidaction et la solidarité de fait (tous ensemble contre le sida). Ces partis pris, aussi nobles soient-ils, instaurent des climats de travail faussement consensuels. Il n'est pas si facile dans de telles conditions de soulever un problème et de proposer d'en parler : « *celui qui se plaint en évoquant les dysfonctionnements, il devient lui-même le dysfonctionnement, le fouteur de merde !* ».

Plusieurs facteurs se combinent pour que la question du travail soit finalement peu débattue : une direction qui laisse peu de place à la concertation mais aussi l'idée que les affects n'auraient pas leur place dans une association qui se veut professionnelle et qui se serait débarrassée une fois pour toutes de tout ce qui pourrait relever du « sentiment ». Le résultat, c'est que le travail n'est plus vraiment mis en discussion, mais qu'en plus il y a une retenue voire une auto-censure dans l'expression des sentiments, une réticence à évoquer des problèmes dus au travail et qui se transforment alors en autant de problèmes personnels. Ce cocktail est explosif en termes de santé psychique. Quand il n'est plus possible de parler de ce que l'on fait et de ce que cela nous fait, le débat glisse à coup sûr sur les questions de personnes. La violence des querelles personnelles remplace la discussion sur le travail, les situations s'enveniment et plus personne ne sait comment s'en sortir.

### 3.6. Le syndrome de Stockholm : comment on peut se sentir captif de Sidaction

La lecture du texte ci-dessus lors de la troisième séance de travail provoqua parmi les participants des sentiments mitigés : certains diront ne pas se reconnaître entièrement dans la description qui leur est renvoyée de l'association. Une partie de cette séance sera, d'ailleurs, consacrée à redorer un blason quelque peu terni à l'issue de cette lecture. Il sera ainsi rappelé aux intervenants « *qu'il n'y a pas que des cas critiques à Sidaction* », que « *l'autonomie, il y en a forcément puisque l'on réinvente à chaque fois* ». Quant aux chefs qui « *sont partout* », cela voulait surtout dire qu'on les retrouvait « *dans toutes les instances, au CA, dans le comité de pilotage, dans le comité de direction, enfin dans tout ce qui commence par comité !* ». Sur la question de la différence, une personne prendra soin de dire que « *c'est en fait tout le contraire : elle ne s'est jamais sentie aussi bien que depuis qu'elle est à Sidaction* », en ajoutant que « *Sidaction, c'est un bonheur, il y a un concentré de parcours atypiques, il y a peu de choses choquantes* ». Une autre participante renchérit : « *les collègues, c'est un vrai plaisir, on n'est pas obligé de se déguiser* ». Puis la question de l'autonomie est à nouveau évoquée : « *beaucoup d'autonomie est laissée aux personnes, on fait confiance, les contenus sont passionnants* ». Quelqu'un ajoutera : « *tous les jours, je me dis que je sais pourquoi je viens travailler* ».

Il ne sera plus question non plus d'humour qui blesse, mais de « *blaguounettes un peu chiantes* » dont il faudrait apprendre à s'accommoder.

De quoi parle ce soudain revirement ? La discussion glisse alors sur l'image de Sidaction : « *c'est une structure qui a de la tenue, il y a une exigence* ». Sidaction serait « *copié* ». D'ailleurs, « *c'est une marque, c'est un label, c'est une assoce qui a une bonne image* ». Il n'est pas question cependant de « *s'endormir sur ses lauriers* » d'autant plus que l'incertitude demeure : « *ça roule aujourd'hui, mais si un jour, on ne collecte plus ?* ».

Les intervenants font alors remarquer que c'est peut-être à cause de cette « *bonne image* » à entretenir et de cette incertitude quant à l'avenir qu'il est difficile de parler de Sidaction en termes négatifs. Les participants acquiescent. C'est à ce moment-là qu'ils utilisent une expression que nous avons déjà entendue à Sidaction : les salariés seraient tous victimes « *du syndrome de Stockholm* ».

Le syndrome de Stockholm désigne habituellement un trouble psychique chez les victimes de prise d'otages qui se mettent à développer des sentiments de sympathie voire d'amour à l'égard des preneurs d'otages. Le parallèle a de quoi surprendre et les intervenants demandent aux participants, ce qui leur fait penser au syndrome de Stockholm. Les participants peinent à nous expliquer en quoi ils seraient « *victimes* » de ce syndrome. Ce que nous comprenons cependant, c'est qu'ils ne sont certes pas « *pris en otages* », l'idée serait bien saugrenue, mais qu'ils sont peut-être « *pris* » dans une obligation de dire du bien de Sidaction, une association qui leur aurait beaucoup donné.

Car il y a bien une forme de reconnaissance exprimée par certaines personnes à l'égard de Sidaction. A la question posée par les intervenants : « quels sont les points positifs que vous trouvez à Sidaction et qui mériteraient de figurer dans le rapport », la réponse est immédiate : « *on fait confiance à des jeunes, on leur dit vas-y !* ». Ces jeunes à qui il est donné une chance se sentiraient-ils redevables de quelque chose et auraient-ils mauvaise grâce à critiquer une structure qui leur a mis pour certains d'entre eux le pied à l'étrier ?

## 4. Groupe Directeurs (Texte 3)

Ce texte a été écrit à l'issue de deux réunions collectives avec les 4 directeurs. Il s'appuie aussi sur des éléments recueillis lors d'entretiens individuels.

Il n'a pas été possible de réunir les Directeurs une troisième fois. Ce texte ne leur a donc pas été lu.

### 4.1. Le travail qui s'emballe

Les Directeurs constatent que malgré « *la gadoue* » dans laquelle ils se trouvent, cela n'empêche pas Sidaction d'être efficace : « *on n'a jamais collecté autant* ». Ces résultats s'expliqueraient par « une folie créatrice », un « *non raisonnable* » assumé dont s'est étonné un jour un expert bénévole : « *vous nous demandez des choses toujours infaisables et vous arrivez toujours à l'obtenir !* ». Le « *ce n'est pas raisonnable* » se solderait une fois l'action accomplie en «  *finalement, c'est vachement bien !* ».

Les directeurs s'enorgueillissent de placer la barre très haut et ce pour une raison simple : « *on veut faire reculer l'épidémie !* ». Les partenaires, les structures qu'ils financent sont autant de « *prescripteurs d'engagement* » qu'ils transforment en autoprescription en s'assignant des objectifs très élevés et une charge de travail très importante. Ils se définiront d'ailleurs comme des « *barrés du boulot* ».

Cette nécessité impérieuse d'accepter le travail quand il se présente tiendrait à la nature même de l'activité de Sidaction : lutter contre le sida. La course contre la montre que constitue cette lutte se rejoue à l'intérieur même de l'association jusqu'à imposer des rythmes de travail soutenus. Mais ce qui induit une lourde charge de travail, ce sont aussi les changements législatifs ou la recomposition du paysage médico sanitaire en France. Ainsi, il suffit qu'une ligne soit supprimée dans le budget de l'État (concernant les femmes migrantes exposées aux violences par exemple) pour que Sidaction soit sollicité et veuille s'engager dans une nouvelle action. Autre exemple : la création des ARS signifie concrètement qu'il y aura une baisse des aides aux associations. Quel devra être le rôle de Sidaction face à cette nouvelle donne ? Même chose lorsqu'il s'agit de faire face au risque d'expulsion d'étrangers qui bénéficiaient jusqu'à un passé récent d'un titre de séjour pour soins.

« *La folie créatrice* » est aussi encouragée par le travail des bénévoles au sein des associations. Ces derniers « *renvoient des textes pendant le week-end* », augmentant de facto chaque lundi la charge de travail des salariés de Sidaction. Les bénévoles, de par leur engagement, sont aussi des prescripteurs. Il ne serait pas concevable pour un salarié de Sidaction d'être moins engagé qu'un « simple bénévole ».

Cette propension à beaucoup travailler est aussi encouragée par l'articulation entre les programmes et le service com/collecte. Alors que jusqu'à un passé récent, les différents programmes « *allouaient* » l'argent collecté et étaient ainsi « contenus » par une enveloppe budgétaire qui n'était pas extensible. Aujourd'hui, d'après un directeur, la donne aurait changé : « *c'est aux programmes de dire de combien d'argent dont ils ont besoin, à la charge du service com/collecte de récolter cet argent* ».

Il émerge des propos des directeurs le fait qu'ils sont soumis à une multiplicité de prescripteurs qui adressent leurs demandes de façon désordonnée et qui exercent à la place où ils se trouvent une pression constante. Le résultat, c'est que les directeurs se disent « *pris dans un cycle continu de sollicitations extérieures* ». Ils n'auraient pas pris sur le volume de travail : « *quand on ferme la porte à de nouveaux programmes, ils rentrent par la fenêtre* ». Sous forme de boutade, le directeur Général rappellerait souvent que « *passé les bornes, il n'y a plus de limites !* ».

Ainsi, les directeurs sont pris dans un paradoxe : ils reconnaissent que « *l'association accepte d'en faire trop* », mais ils ne savent pas comment diminuer la charge de travail. La solution consisterait à dire « non, » mais les demandes des associations seraient de l'ordre du sacré, on ne pourrait pas y toucher. Cette posture serait surtout défendue par les salariés eux-mêmes qui concevraient mal que l'on ne puisse pas répondre à toutes les demandes. Certains projets relèveraient a priori de la mission impossible, mais à force de ténacité et d'abnégation, ils sont menés à termes et célébrés comme autant de victoires contre la fatalité. Les directeurs auraient beau « *retenir certaines personnes* », c'est peine perdue, le désir d'action l'emporterait toujours. Ainsi, le rôle des directeurs ne serait pas tant d'encourager les salariés à travailler davantage, mais au contraire de les freiner dans leur appétit de travail. Un directeur racontera que passé une certaine heure, il passe dans le couloir et invite les personnes à rentrer chez elles, discipline à laquelle évidemment il ne se plie pas lui-même

Nous comprenons que l'organisation du travail ne filtre pas les demandes des structures qui arrivent en pluie sur les bureaux des chargés de mission. Rien ne vient amortir l'impact de ces exigences qui arrivent en ordre dispersé. Ainsi, la charge de travail gonflerait en fonction de ces demandes sans que quiconque y trouve à redire. Au contraire, cette façon de faire serait interprétée comme un signe de vitalité. Nous n'avons pas entendu parler de modes opératoires qui consisteraient à faire le tri entre les différentes demandes ou à prioriser les dossiers. Il semble ainsi tout à fait normal de prendre le travail « au tout venant » sans se soucier pour autant des conséquences que cela peut avoir sur les relations de travail. Ce qui pose alors problème, ce n'est pas tant la prescription elle-même, que **les rapports de prescription**, à savoir l'obligation morale chez les salariés de Sidaction de se mettre au service des autres situés en dehors de Sidaction.

Notre hypothèse, c'est que l'absence d'arbitrage dans les prescriptions, la politique du tous azimuts rend illisible la cohérence de l'ensemble des actions menées. Ce dont se sont plaints les salariés, ce n'est d'ailleurs pas seulement la question de la reconnaissance telle qu'on peut l'entendre dans d'autres organisations, mais celle du sens : **toutes ses actions servent bien à quelque chose mais à qui précisément ?** Un directeur précisera que

« *l'action n'a de sens que si elle est juste et équitable* ». Mais est-il toujours simple d'être « *juste et équitable* » ? Le souci de collecter ne va en effet pas toujours de pair avec le sens de l'équité. Si les mailings pour les enfants en Afrique rencontrent quelque succès, il n'en serait pas forcément de même s'il s'agissait de venir en aide aux détenus séropositifs. Cela est-il « *juste et équitable* » ?

Les besoins des associations seraient donc prioritaires et y répondre relèverait de l'obligation morale. Ainsi, un directeur remarque que « *les autres associations passent avant nous, au niveau financier par exemple, il faut assurer leur survie* ». Tout est mis en œuvre pour les autres associations, car « *elles ont tout simplement besoin de nous* ». Le résultat, c'est que « *les salariés sont prêts à se faire du mal pour aider les autres assocés* ». La bonne réputation de Sidaction, une association au service des autres structures, ajouterait une pression supplémentaire, chaque directeur se sentant en devoir d'entretenir cette bonne image.

Au-delà de l'image à préserver, il y a aussi l'attachement à une structure à laquelle certains ont beaucoup donné et donnent encore, attachement qui rend les critiques à son encontre difficiles à entendre : « *toute critique faite à Sidaction, je la ressens douloureusement* ».

## **4.2. L'organisation du travail reconnue unanimement comme étant défailante**

Certains directeurs tentent, de se protéger contre cet engagement prescrit qui n'est plus forcément le leur. La vie privée est évoquée comme étant précieuse et devant être préservée. Un minimum de respect quant aux efforts fournis est exigé : « *nous aussi, on a droit à des égards* » et une attitude plus ferme envers les associations financées est revendiquée par l'un des directeurs : « *j'ai commencé à avoir des discours très durs envers certaines associations* » ou « *vous êtes assez grands, débrouillez-vous !* ».

**S'occuper d'autres structures, induit en creux que l'on néglige les affaires en interne** ce que certains directeurs reconnaissent bien volontiers. « *Il n'y aurait pas de suivi des équipes* » et « *la bonne gouvernance* » maintes fois évoquée reste un vœu pieux. D'autre part, « *la surcharge de travail serait aussi liée à un mauvais fonctionnement en interne* ». S'il est admis que les services ont besoin les uns des autres pour bien fonctionner, les directeurs reconnaissent l'existence de « *cycles qui s'interpénètrent et ne vont pas dans le même sens* ».

Il nous semble à ce stade de notre travail que les directeurs reconnaissent que l'organisation du travail est défailante mais font aussi l'aveu de leur impuissance à la changer.

La séparation entre services communication et programmes présenterait donc de nombreux inconvénients et placerait les personnes de la communication en incapacité à comprendre ce que font les programmes. D'un point de vue purement géographique, les services sont en effet séparés : les programmes au 5<sup>e</sup> étage, la com/collecte au 6<sup>ème</sup> et la direction et

le SAF/RH au 7<sup>ème</sup>. A juste titre selon nous, un directeur fera remarquer que les informations ne circulent pas forcément lors de réunions formelles mais « *lorsqu'on se retrouve devant la photocopieuse* ».

C'est en effet lors de ces moments informels que les pratiques s'ajustent, que les conseils s'échangent, que les coups de main se donnent et que naît et grandit l'envie de travailler ensemble. Force est de constater que la configuration des lieux n'est pas propice à ce partage « informel » d'informations. Nous noterons cependant qu'il ne suffit pas d'être dans une proximité géographique pour faire naître la coopération. Nous avons bien entendu la plainte de certaines personnes, des assistantes notamment, qui tout en étant situées au même étage que leurs collègues se sentaient malgré tout isolées.

### **4.3. Le comité de direction : l'aplatissement de la conflictualité**

**Le comité de direction est défini par l'ensemble des directeurs comme un lieu d'échanges d'informations et non pas comme un lieu de débat contradictoire.** Celui-ci n'aurait pas sa place dans cette instance où tout ce qui est conflictuel serait évincé des discussions. La technique d'animation serait plutôt celle du tour de table où chaque directeur fait le point sur son service et distille les informations dont il est détenteur. La séance à laquelle nous avons assisté s'est effectivement déroulée de la sorte.

Cet évitement des conflits est d'autant plus surprenant que « *l'univers de la lutte contre le sida* » est présenté par un directeur comme étant « *une lutte violente en raison même de la transmission de la maladie* ». Hausser le ton serait fréquent mais pas entre directeurs, plutôt avec des personnes extérieures de l'association : « *il faut se faire écouter des pouvoirs publics* ». Le débat contradictoire aurait donc bien lieu, mais en dehors des murs de Sidaction. La question se pose alors de savoir où et comment se gèrent les conflits au sein de Sidaction.

Et désaccords, il y a forcément comme au sein de tout collectif de travail et notamment des conflits de « valeur », un mot que nous avons très souvent entendu à Sidaction et dont l'usage fréquent attire l'attention. Dès lors qu'il s'agissait d'expliquer tel ou tel conflit, le mot « valeur » était souvent utilisé comme si l'usage même de ce mot pouvait suffire à comprendre l'origine du conflit.

Et conflits, il y a forcément comme au sein de tout collectif de travail. Un directeur nous dira que « *les gens, notamment ceux qui ont dix ans de maison sont frustrés parce qu'on ne parle pas assez de prostitué(e)s ou de détenus séropositifs* » et de fait « *on ne fera jamais de mailing pour les prostituées* », rajoute-t-il. L'association nous est présentée une nouvelle fois comme « *un bailleur de fonds qui doit œuvrer sur tous les fronts de la lutte* ». Un autre directeur précisera « *qu'il est en effet plus facile de susciter un mouvement de générosité en évoquant les enfants en Afrique qu'en parlant des prisonniers séropositifs en Russie* ». Et de conclure qu'il y a parfois « *une interférence entre le souci de collecter de l'argent et la liberté* ».

*de parole* ». À trop vouloir évoquer certaines populations, on prendrait le risque d'éloigner certains donateurs. Il faudrait donc user de prudence et d'un bon brin de stratégie dans la façon de communiquer et de susciter l'envie de donner de l'argent.

Ces questions, pour importantes qu'elles soient, ne seraient donc pas débattues au sein du comité de direction. L'absence de débat s'expliquerait par l'aversion que susciterait tout type de conflits chez le Directeur Général. Tout le monde s'accordera à lui reconnaître des qualités de « politique » notamment lorsqu'il s'agit de représenter Sidaction à l'extérieur, mais l'évolution rapide de l'association l'aurait mis en difficulté du point vu managérial.

Mais il y a peut-être d'autres explications à l'absence de débat au sein du comité de direction et plus généralement au sein de l'association. La présence de personnalités au sein du Bureau (Pierre Bergé, Line Renaud) complique la tâche qui consiste à faire remonter les sujets de désaccord jusqu'au Bureau. Selon nous, il n'est sans doute pas si facile d'évoquer les problèmes de l'association à des personnalités aussi en vue dans les médias, d'autant plus que Pierre Bergé contribue à titre personnel au financement de Sidaction (près de 2 millions d'euros par an à partir de 2010). Le résultat, c'est que ce qui ne se dit pas aux membres du Bureau reste dans l'association à l'état de problème non réglé. Ces questions non résolues finissent, comme nous avons pu en juger, par altérer les relations entre les personnes.

## **IV. Analyse globale des risques psychosociaux à Sidaction (Texte de synthèse)**

---

## 1.1. Des conflits « interpersonnels » ou des questions de travail ?

Les conflits dits « interpersonnels » se sont multipliés ces dernières années à Sidaction et semblent indiquer qu'il est de plus en plus difficile de travailler ensemble au sein de l'association. Comment expliquer cette évolution ? C'est ce dont nous allons tenter de rendre compte dans le texte qui suit.

Il ne nous semble pas pertinent d'expliquer la survenue des conflits au travail par « les traits de caractère » des différents protagonistes. Nous n'avons donc pas cherché à analyser la personnalité de tel ou tel salarié, qu'il soit en situation d'encadrement ou pas. Nous partons du principe que chacun aspire à faire au mieux son travail et que c'est justement à partir du moment où cette aspiration est contrariée que les conflits dits « interpersonnels » surgissent. Faute de pouvoir les expliquer en lien avec le travail, ces conflits sont souvent décrits comme des incompatibilités d'humeur et non plus comme des problèmes de travail.

Il y aurait bien à Sidaction des éléments de l'organisation du travail qui viennent faire obstacle à la coopération et donc au plaisir de travailler ensemble. Ces éléments ne sont pas forcément visibles et ne s'observent pas de façon objective. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de laisser une place importante à la parole des salariés de Sidaction. C'est à partir de cette parole vive saisie lors des entretiens et des réunions que nous avons tenté de comprendre ce qui oppose ainsi les salariés au travail

## 1.2. « Bailleur » ou « banquier » : Comment sortir du mauvais rôle ?

Les statuts de l'association laissent entrevoir une division du travail simple et claire. Il revient aux membres du conseil d'administration de « *définir les grandes lignes de l'action de l'association et les programmes d'activités et de décider de l'emploi des fonds* ». Pour ce faire, il est « *assisté des comités spécialisés qu'il crée* » (article 8). Le rôle des salariés n'est pas précisé, mais l'on devine qu'il est de mettre en œuvre les orientations décidées par le Comité d'Administration.

Par ailleurs, Sidaction est donc « *un bailleur de fonds* » qui récolte de l'argent et qui finance, grâce à cet argent récolté d'autres associations ou d'autres structures engagées dans la lutte contre le sida. Le travail consiste donc en grande partie à organiser le trajet de l'argent, à le faire circuler et à le faire parvenir là où il y a des besoins. L'organisation du travail telle qu'elle nous a été expliquée dans les groupes semble être à même de garantir un trajet sans incident de l'argent récolté.

Les salariés de Sidaction s'entendent quelquefois rappeler par tel ou tel partenaire qu'ils ne sont que des « *bailleurs* », des « *banquiers* » dont la seule tâche serait de récolter de l'argent afin de le redistribuer au mieux aux structures qui œuvrent, elles, « concrètement » dans le domaine de la lutte contre le sida. Cette « assignation » à financer et à ne rien faire d'autre oriente sensiblement l'activité de Sidaction : les salariés ont en effet à cœur de se démarquer de cette assignation et de dépasser le rôle de simple financeur qu'on veut leur voir endosser.

### **1.3. La posture du « salarié engagé » ou l'impossible détachement**

Notre hypothèse est que la ligne de partage entre ceux qui collectent l'argent et préparent les dossiers pour instruction (les salariés de Sidaction) et ceux qui décident (les experts et les membres du CA) est difficilement tenable. Les salariés de Sidaction décident aussi, à leur façon, des structures à aider et des moyens à leur octroyer, à la différence près que cette participation au processus décisionnel doit rester discrète et se faire pour bonne part à l'abri des regards des collègues.

Le service « com/collecte » recueille bien l'argent et les programmes organisent effectivement sa distribution par voie d'appel d'offres. Ce sont bien des personnes qui ne sont pas salariées de l'association qui choisissent les projets à financer (les experts et les membres du CA). Mais cette division du travail n'a de simple que l'apparence. La différence entre ce qu'a prévu l'organisation prescrite du travail et la façon dont le travail s'effectue réellement sur le terrain est assez sensible. C'est cet écart qui a notre sens provoque tiraillements et conflits « interpersonnels » au travail, non pas que travail prescrit et travail réel doivent absolument se confondre, cela n'est guère possible, mais parce que l'écart entre ce qu'il est prévu de faire et ce qui est fait réellement au sein de Sidaction n'est que rarement mis en discussion.

Quels sont ces écarts dont nous parlons ? Premièrement, il n'est guère possible pour un nombre important de salariés de s'en tenir à un simple rôle de bailleur de fonds. C'est sans doute la raison pour laquelle certains d'entre eux s'investissent beaucoup dans leur travail, quelquefois de leur propre aveu « au-delà du raisonnable ». Ce surinvestissement parle de l'impossibilité de penser le travail uniquement en termes de récolte et de distribution de l'argent. Ce travail de « *bailleur* » n'est supportable selon nous que s'il est bordé par des convictions fortes, des opinions quelquefois tranchées qui font irruption sur la scène du travail. Les personnes que nous avons rencontrées sont à des degrés divers des « salariés engagés » qui ne ménagent pas leurs efforts et dont l'engagement colore très fortement l'activité.

Cette posture du « salarié engagé » oriente l'activité. Parce qu'ils ne sont pas que des « banquiers » ou des « bailleurs de fonds », les salariés font probablement des choix, soutiennent des actions, s'impliquent pour que certains projets voient le jour. Il y a chez certaines personnes que nous avons interrogées bien plus qu'une « conscience professionnelle ». Il y a un « engagement professionnel », une volonté de défendre bec et ongles ce qu'ils croient être juste et équitable.

Mais ce qui est « juste et équitable » pour les uns ne l'est pas forcément pour les autres. Il y a là matière à confrontation sauf que ce débat ne peut avoir lieu : Dans les statuts, c'est aux membres du conseil d'administration, aidés des experts de « définir les grandes lignes de l'action de l'association et les programmes d'activités et de décider de l'emploi des fonds ». Les salariés ne sont censés que fournir un appui technique.

#### **1.4. Quand « la cause » dessert le travail**

Certaines phrases illustrent bien cette oscillation entre le travail qui devrait être fait et celui que la personne juge devoir faire en fonction de ses convictions propres. Certaines expressions attirent l'attention tant elles disent combien le travail est devenu une affaire personnelle et non plus une question de travail. Un chargé de mission dira par exemple que « la cause est commune, elle fait communauté », laissant entendre que ce qui lie les personnes entre elles, ce n'est pas tant un travail à effectuer mais juste la volonté chevillée au corps de faire reculer le sida. Mais une cause, aussi noble soit-elle, est-elle suffisante pour que les personnes se mettent à travailler ensemble ? La réponse est non. Ce qui fait lien, c'est le travail, ou plutôt les compromis entre pairs pour faire en sorte qu'il puisse se faire dans les meilleures conditions possibles. À s'entendre plutôt sur la cause (toujours noble) que sur les modes opératoires, on fait passer le travail au deuxième plan. On s'affranchit des règles de métier, on juge superflu de devoir s'entendre sur le travail à faire et sur la façon de le faire. C'est peut-être ce sentiment d'entente illusoire autour d'une « cause commune » qui génère malentendus et conflits. En effet, cette dernière pourrait bien arriver en consensus providentiel, reléguant le travail « dans une zone grise » (terme souvent évoqué), barrant ainsi toute possibilité de le mettre en discussion.

Nous soutenons l'idée que « la cause » (ici la lutte contre le sida) peut desservir le travail même si cela peut paraître a priori paradoxal. Un exemple nous a été donné dans l'un des groupes : un chargé de mission voit son travail de plusieurs années quasiment réduit à néant lorsque Sidaction décide de prendre fermement position contre une institution avec laquelle ce chargé de mission a depuis longtemps noué des relations étroites de travail. La critique de cette institution partenaire, qui a pu se justifier pour des raisons politiques, n'en a pas moins mis en difficulté ce chargé de mission et mis à mal son travail « au long cours ».

Cet exemple fait écho à l'incident qui se déroula sur les plateaux de télévision lors du deuxième Sidaction en 1996. Ce soir-là, le président d'une association de lutte contre le sida interpella sans ménagement M. Douste-Blazy alors ministre de la culture. L'interpellation très

spectaculaire, dont on pouvait penser au départ qu'elle pouvait servir la cause de la lutte contre le sida, eut des conséquences immédiates en termes d'efficacité : Les promesses de dons chutèrent et les sommes récoltées ne dépassèrent pas cette année-là 7 millions d'euros. Cette dichotomie entre efficacités recherchées (la collecte de fonds et sa distribution) et militantisme affiché (déclarations et prises de positions dans les médias) n'est sans doute pas étrangère au fait que certains salariés s'affrontent aujourd'hui.

Parmi les sujets de confrontation figure la façon dont Sidaction communique. La communication est-elle au service de l'efficacité (la collecte d'argent) et auquel cas, elle a tout intérêt à être consensuelle et à éviter les sujets sensibles. Le Sidaction de 1996, plus récemment les déclarations de Pierre Bergé sur le téléthon, ont montré que les déclarations à caractère politique ne font pas bon ménage avec le souci de l'efficacité.

Les salariés s'affrontent aussi sur le fait qu'il n'est pas si facile de se fédérer autour de la grande « cause commune » qu'est la lutte contre le sida. Cette « cause commune » se décline ou se ramifie en toute une série d'autres luttes qui ne disent pas leur nom, mais qui n'en sont pas moins très actives au sein de l'association. Nous avons entendu parler de la défense des droits des homosexuels, des transsexuels, des détenus séropositifs, des enfants, des prostitués(e)s, etc. Comment s'assurer que toutes ces catégories de populations reçoivent un traitement équitable ? Il se pourrait que cela soit autour de cette question que les chargés de mission, qui ont à cœur de porter haut l'étendard de la non-discrimination, s'opposent. L'organisation par appels d'offres, la constitution de comités d'experts et la prise de décision finale par le CA n'empêchent pas que les salariés se posent des questions sur la justesse des actions menées. Les actions doivent être « *justes et équitables* » a-t-on pu entendre. Comment l'organisation du travail, permet-elle d'honorer cette déclaration de principes ? En confiant tout simplement ce travail aux experts et aux membres du CA ou cela n'est-il justement pas si simple ? Certains salariés nous avons dit « *regretter qu'on ne s'occupe pas assez de prostituées ou de détenus séropositifs* ». La question de la justesse des actions menées n'est donc pas tout à fait soldée.

Il y aurait donc bien toujours à l'esprit des chargés de mission « *un risque de discrimination* » à l'égard de certaines populations, risque contre lequel ils se défendent en se lançant dans une activité tous azimuts. Cette hyperactivité peut les mener au-delà de leurs prérogatives propres. Notre hypothèse, c'est que certains salariés se sentent comptables de la politique de non-discrimination prônée par l'association. Ils veillent au grain, se sentent légitimes pour appuyer la demande de telle ou telle structure. L'organisation du travail encourage d'ailleurs cette sectorisation par publics où chacun peut se sentir propriétaire d'une cause à défendre.

Nous pensons que l'implication dans ce que l'on croit être « juste » conduit à s'engager, c'est-à-dire à opérer des choix. Ces opérations de sélection ne sont pas forcément dicibles. À plusieurs reprises, des salariés nous ont confiés agir à l'abri des regards comme s'il y avait à se protéger du jugement des collègues.

Ce « *risque de discrimination* » ne concerne pas uniquement les publics bénéficiaires de Sidaction. Il s'infiltré aussi en interne au sein de l'association où l'absence de visibilité sur l'ensemble des actions menées fait le lit à une méfiance généralisée.

Certains salariés se demandent si le travail qu'ils fournissent est bien évalué à l'aune de ce qu'ils font et non pas de ce qu'ils sont. Les polémiques autour de la nouvelle grille de salaires attestent de la suspicion dont se trouve aujourd'hui entachée l'évaluation du travail.

## **1.5. Une précarité des places aux effets délétères**

Les mots suivants ont été employés à plusieurs reprises pour décrire l'organisation du travail : « brouillonne », « confuse », « floue », « peu formalisée ». Si certains services ont fait l'effort de faire apparaître sur le papier un organigramme qui soit lisible et compréhensible, il n'en reste pas moins que les attributions de chacun (qui fait quoi ? ) restent en grande partie peu claires, quel que soit le service concerné. Les salariés se déchirent aussi à ce sujet (voir le texte « programmes »). Ce que nous comprenons, c'est que cette absence de clarté gêne à la fois le travail (on ne sait pas à qui s'adresser) mais procure aussi une certaine forme de confort : chacun peut œuvrer comme bon lui semble. Il y aurait donc bien une forme d'opacité dans le travail dont chacun aurait appris à s'accommoder pour préserver ses marges de manœuvre. Cette opacité construite au fil des années constitue aujourd'hui une entrave à la coopération au travail.

Cette opacité pourrait être un mode défensif pour se protéger de la précarité des places.

Nous avons vu en effet que certains salariés de Sidaction sont confrontés à une précarité de l'emploi et du poste. Elle s'accompagne d'une instabilité des places à Sidaction qui a des effets sur l'organisation du travail, sur les rapports sociaux et sur la santé. Toutefois, la situation des salariés de Sidaction étant contrastée, il se peut que certains ne se reconnaissent pas dans l'analyse qui suit. En effet, certains salariés sont plus ou moins assurés de leur poste. Par ailleurs, le collectif de travail peut dans certains cas limiter les conséquences développées ci-après.

L'instabilité des places produit trois effets : l'individualisation du travail, le jugement des personnes qui remplace l'évaluation du travail, et des situations de travail empêché.

Lorsque chacun lutte pour le maintien de sa place et de son emploi, sans connaître les critères qui détermineront les éventuels départs, alors émergent des stratégies d'individualisation du travail qui vont dégrader les relations sociales ainsi que l'activité de travail. A Sidaction, elles se traduisent principalement par le fait de dissimuler une partie de son travail et le besoin de le rendre visible ; deux stratégies qui peuvent apparaître paradoxales, mais qui visent toutes deux la stabilisation de sa place.

Le premier point est la dissimulation d'une partie de son travail. Cette dissimulation résulte du besoin de « se protéger » et s'accompagne de :

- Une profusion de mail qui se substitue fréquemment à l'échange entre collègues ou avec la hiérarchie, afin de conserver des traces et de formaliser les validations.

Un salarié s'est vu conseiller par ses collègues de « se protéger » car les initiatives qu'il prenait risquaient de lui nuire.

- Une concurrence larvée entre les salariés qui face à l'éventualité d'une suppression de poste peuvent se vivre dans la rivalité plutôt que dans la coopération.
- Une logique de performance individuelle pour apporter la preuve de son utilité.

L'instabilité des places et la précarité aboutissent à ce que chacun cherche à protéger son travail, chacun a son poste, sa mission, son savoir-faire, le traitement de ses dossiers, de ses associations, ses outils de travail. Les échéances des uns et des autres ne sont pas connues, et bien qu'il existe une méthode de préparation des dossiers, le travail se fait dans l'urgence et un salarié dira « *au fil de l'eau* ».

Dans le cadre de l'expertise aussi bien dans les entretiens collectifs que dans les entretiens individuels, l'activité de travail a rarement été explicitée. Des échanges ont révélé que ni le fonctionnement ni l'activité des services n'étaient réellement connue des uns et des autres. Cela crée des difficultés de collaboration et d'échanges. Et plus généralement, les investigations réalisées montrent la faiblesse voire l'inexistence d'une élaboration collective du travail et d'un consensus sur les critères de ce qu'est un travail de qualité.

Le second point est que cette instabilité provoque également un phénomène inverse qui peut paraître contradictoire, mais dont l'objectif est également de préserver sa place. Il s'agit de rendre ponctuellement visible son travail par :

- L'insistance avec laquelle certains salariés soulignent que leur fiche de poste est inadaptée et qu'elle mérite d'être revisitée.
- La frénésie qui semble s'emparer des salariés au moment de la finalisation d'une mission, d'un dossier, d'un événement contribuant à rendre visible le travail, afin de signifier « son » utilité, « son » rôle, « sa place ».

De plus, on assiste dans l'association à la mise en exergue des erreurs de manière violente notamment par l'utilisation du mail sur le mode « copie à tous ».

Des études ont démontré que nous faisons tous des erreurs et plusieurs fois par jour, notamment dans les activités les plus à risques<sup>16</sup>. A Sidaction, l'analyse des dysfonctionnements semble être considérée uniquement en termes de « défaillance humaine » sans que l'on prenne en compte les caractéristiques de la tâche (objectif, environnement, règles, moyens techniques, etc.) et les conditions, dans lesquelles la tâche est réalisée. Autrement dit, les erreurs seraient dans cette optique, toujours imputables aux personnes et à leurs lacunes supposées et jamais à l'organisation du travail qui reste en dehors du champ de l'analyse.

---

<sup>16</sup>Comme pour les pilotes d'avion (cf. « La conduite de systèmes à risques », René Amalberti, PUF, 2001 et « Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail », Jacques Leplat, Armand Colin, 1985.)

Il en résulte l'absence de distinction entre le jugement de la personne et l'évaluation de ses actions. On peut faire une erreur sans pour autant être soi-même totalement défaillant.

Enfin, l'individualisation du travail et le jugement des personnes ont à leur tour des conséquences sur le travail des salariés de l'association, cela les met en situation de travail empêché :

- Certains salariés s'autocensurent et ont peur de l'erreur. Cette dernière est répandue dans les métiers de la santé et du BTP, car leurs actes ont des conséquences directes sur autrui. Dans le cas de Sidaction, cette peur de l'erreur est disproportionnée. Elle représente une « charge psychique », c'est-à-dire un surcroît d'émotions difficiles à gérer dans la situation de travail. Il est difficile d'étayer nos propos d'exemples, car cela rendrait identifiables les personnes concernées mais plusieurs salariés ont évoqué leur paralysie devant l'action par peur de commettre une faute. Cette pathologie de la peur n'est pas forcément connue de leurs collègues ou de leur hiérarchie. Elle engendre donc des tensions dans les relations de travail. Cela crée des situations de travail empêché, à la fois pour ces salariés amputés de leur pouvoir d'agir, mais également pour ceux avec lesquels ils coopèrent.
- Certains salariés érigent leur façon de travailler comme étant la seule « valable », refusant par là même toute confrontation des pratiques professionnelles.
- Plusieurs salariés ont évoqué des entraves volontaires à la collaboration entre salariés par exemple en interpellant l'un ou l'autre des salariés dès qu'ils essayaient de travailler ensemble.

Comme l'énonce Yves Clot, « à l'observation, ce qui s'avère fatiguant, ce qui exaspère les salariés, ce n'est pas la réalisation de la tâche, mais l'empêchement, l'arrêt de l'action. C'est de façon récurrente, de ne pas pouvoir terminer ce qui a été commencé, de devoir attendre en pensant à ce qu'on pourrait faire, de faire une chose en pensant à une autre et même de commencer une tâche en sachant très bien qu'on ne pourra pas la mener à bien »<sup>17</sup>.

L'un des salariés exprime un sentiment de perte de sens du travail face à cette situation de travail empêché, dans laquelle nous percevons un désinvestissement « malgré soi » du travail.

La question de la place est d'autant plus importante à Sidaction que le recrutement des salariés les place dans un engagement singulier. Cela doit nous amener à envisager le travail à Sidaction sous plusieurs angles. En effet, le travail ne peut pas être envisagé à l'aune des catégories classiques que sont la performance ou l'atteinte des objectifs. Le travail à Sidaction est coloré par d'autres considérations comme l'engagement personnel ou les convictions politiques. Travailler à Sidaction, c'est aussi travailler à changer l'ordre des choses. En ce sens, ce n'est pas tout à fait un travail comme les autres.

---

<sup>17</sup> Travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Clot, Y. La Découverte, 2010

## 1.6. Une organisation du travail inattaquable

Cette organisation du travail malgré ce qu'elle génère en termes de conflits et de mal-être au travail est difficile à remettre en question, voire inattaquable et ce pour plusieurs raisons :

- Elle offre toutes les apparences d'une organisation efficace puisque les résultats sont bons et que Sidaction n'a jamais récolté autant d'argent. Un communiqué de l'association rappelle que « la bonne gestion de Sidaction a été validée et reconnue lors de deux rapports récents, celui de l'IGAS, l'Inspection Générale des Affaires Sociales, et celui de la Cour des Comptes ». Il n'y aurait donc plus rien à investiguer.
- Elle procure aux salariés des avantages en termes d'autonomie et de marges d'actions. Elle les maintient donc dans une forme d'ambiguïté : Ils revendiquent cet « atypisme » qui leur permet de travailler au plus près de leurs convictions, mais ils n'en réclament pas moins plus de clarté et de cohérence de la part des directeurs. Pour le dire autrement, si les salariés ont à souffrir du manque de cohérence de l'organisation du travail, ils n'en maintiennent pas moins les principales caractéristiques. Ils sont à la fois « agis par » et « agissant sur » l'organisation du travail, d'où la difficulté à se situer dans une véritable dynamique de changement.
- Critiquer Sidaction reviendrait à dire du mal d'une association dont les salariés se demandent encore si sa pérennité est bien assurée. Dire du mal de Sidaction reviendrait à mettre en péril l'avenir de l'association. De plus, travailler à Sidaction représente aussi pour certains, un enjeu vital : « *la lutte contre le sida, je ne peux pas la quitter, c'est ce qui m'a maintenu en vie* ». Pour le dire en d'autres termes, critiquer Sidaction, c'est critiquer la cause. Pour toutes ces raisons, il vaudrait mieux taire ce que l'on pense vraiment de Sidaction afin de ne pas participer à son éventuel démantèlement (il fut un temps question que Sidaction rejoigne la Fondation de France). Les salariés sont ainsi pris dans l'obligation de dire du bien de Sidaction alors qu'ils peuvent en penser du mal par ailleurs. (voir le texte « com/collecte et fonctions supports »). C'est ce qui s'est exprimé sous la formule du « syndrome de Stockholm » : être salarié de Sidaction, ce serait être dépositaire d'une image à défendre, ce serait être dans l'obligation « captivante » de dire du bien de l'association et de son objet de travail. Nous notons au passage que Sidaction désigne à la fois l'association loi 1901 et la manifestation qui a lieu tous les ans en avril sur les chaînes de télévision. Cette confusion sémantique peut laisser entendre que quand on critique l'un (l'association), on porte aussi atteinte à l'autre (la collecte de fonds via les médias). Pour le dire autrement et pour utiliser une métaphore, nous dirions qu'il n'est pas pensable pour les salariés de Sidaction de « scier la branche sur laquelle ils se trouvent assis ».

- L'analyse critique de l'organisation du travail est aussi freinée par le fait que certains membres du Bureau sont des personnalités en vue dans les médias (Pierre Bergé, Line Renaud). Certains salariés font l'hypothèse que les informations qui parviennent aux membres du Bureau sont soigneusement filtrées, voire tronquées et qu'ils ont de l'association une vision idéale qui ne correspond pas à la réalité. La crainte que le rapport d'expertise ne soit pas transmis aux membres du Bureau a été évoquée.

## Conclusion

Comment être un bailleur de fonds impartial tout en ne renonçant pas à ses propres combats : telle est la question que se posent bon nombre de salariés. Il semblerait que l'une des réponses apportées par certains salariés soit un investissement hors norme dans le travail. Ce supplément de travail n'a pas de visibilité officielle, il est en dehors des discours sur le travail.

Lorsque le travail n'est plus mis en discussion, qu'une partie de celui-ci se dérobe dans une quasi-clandestinité, le débat se déporte alors sur les personnes, non pas sur ce qu'elles font, mais sur ce qu'elles sont. Ainsi, les blagues un peu appuyées, qui émaillent la vie de l'association, les indiscretions qui se veulent inoffensives et qui dégènèrent en rumeurs malfaisantes, pourraient être une façon d'exprimer des désaccords sur la façon de travailler ensemble, d'opérer des choix, de prioriser les actions. Les interpellations peu amènes ou les formules-choc lancées à l'encontre de certains salariés sont devenues un mode ordinaire de traitement des conflits. Dans cette façon de faire, le travail est occulté. Il en est le grand absent.

Le procès d'intention, le ragot, la rumeur parlent de la même incapacité à parler du travail, des peurs qu'il génère, des inquiétudes qu'il suscite. Et les sujets d'inquiétude ne manquent pas. Dans les deux groupes, nous avons relevé bon nombre de sujets sur lesquels il y aurait matière à ouvrir le débat.

Par exemple, quelle posture adopter face aux experts ? Nous avons vu dans le groupe « programmes » qu'il n'y avait pas forcément une seule et même réponse à cette question et que faute d'être vraiment débattue, chacun se débrouillait dans son coin en fonction de ses convictions propres. Cette autonomie, si elle peut être source de plaisir, peut aussi engendrer des sentiments de culpabilité et mettre les personnes en opposition.

Même chose concernant le sujet de la prévention. Faut-il faire plus que les deux missions déjà existantes (prévention jeunes et prévention gay) ? Et si oui, de quelle manière ? Faire de la prévention risque-t-il d'écorner l'image d'impartialité sur laquelle Sidaction a bâti sa réputation ? Dans le groupe « support », nous avons vu que des actions de prévention pouvaient être menées, mais sous le couvert du secret, dans une quasi-clandestinité.

Autre sujet de débat : la communication est-elle uniquement au service de l'efficacité auquel cas l'appellation communication/collecte se justifie ou faut-il distinguer ce qui relève du marketing (pour collecter) d'une communication plus institutionnelle (pour soulever des questions d'ordre politique) ?

Pour le dire autrement, le travail à Sidaction est grevé de toute une série d'ambiguïtés dont les salariés, renvoyés à eux-mêmes, gèrent seuls les conséquences, sans qu'une organisation du travail structurante les aide à engager le débat.

Pour faire face à ces ambiguïtés, les salariés ont mis en place un système défensif qui est en passe aujourd'hui d'être débordé.

En effet, pour tenir au travail, les personnes développent des défenses psychiques pour se protéger de la souffrance et des contraintes trop pathogènes.

Dans cet équilibre, la souffrance ne se voit pas sauf dans les cas extrêmes. Lorsque les défenses sont très consolidées, les personnes ne montrent aucun signe apparent de fragilité psychique. Hormis des cas graves de décompensations<sup>18</sup>, **la souffrance psychique est donc souvent invisible et non accessible directement.**

Or les défenses sont fragiles et peuvent s'effondrer. Les personnes qui un jour décompensent peuvent avoir, jusqu'au jour de leur décompensation, montré tous les signes apparents de la normalité.

L'organisation du travail à Sidaction que nous avons décrite dans ce document représente donc des risques pour la santé. Elle favorise l'émergence de certaines pathologies et notamment :

- **les pathologies de surcharge** : surcharge du fonctionnement psychologique et cognitif pouvant entraîner des décompensations psychiques (anxiété larvée, repli sur soi, etc.) et pouvant mener à terme à des décompensations somatiques (troubles musculo-squelettiques, accidents cardio-vasculaires connus aussi sous le nom de Karôshi lorsque l'issue est fatale)
- **les pathologies post traumatiques**<sup>19</sup> suite notamment à des changements de poste ou à des mutations non concertées : sentiments d'amertume, de rancune, d'impuissance, etc.
- **les pathologies de la solitude consécutives à la fragilisation du collectif de travail** : absence de communication entre collègues, incapacité à faire part aux autres de ses difficultés, repli sur soi, suspicion, défiance envers les collègues, etc.

---

<sup>18</sup> Une décompensation se caractérise par l'effondrement des défenses mises en place par la personne pour lutter contre la souffrance. Elle peut revêtir plusieurs formes : dépressions, violences pathologiques contre les autres ou retournées contre soi-même, tentatives de suicide, etc.

<sup>19</sup> Classiquement, on décrit comme traumatisme tout événement de vie intense face auquel une personne sera dans l'incapacité de s'adapter du fait de l'intensité des excitations ressenties, réelles ou perçues.

## V. Préconisations

---

# 1. Se doter de quelques repères pour aborder la prévention des risques psychosociaux

## Analyser le travail et non pas les personnes

Les conflits dits « interpersonnels » sont à interpréter non pas comme de simples querelles de personnes mais comme des désaccords sur le travail à faire et sur la façon dont il faut le faire. Tant que ces désaccords n'auront pas fait l'objet d'une réelle controverse, au sens noble du terme et ne se seront pas soldés par des arbitrages rendus par l'équipe dirigeante, les conflits perdureront et continueront à constituer un risque grave pour la santé des salariés de Sidaction.

Un cadre de travail permettant de mettre sur la table ces questions doit être proposé. Il nous semble que doivent être associés à cette large concertation l'ensemble des salariés de Sidaction mais aussi les experts et les membres du CA.

L'évolution rapide de l'association aurait exigé que les activités nouvellement prises en charge par l'association soient coordonnées à un niveau plus élevé. Or, il y a eu un effet d'empilement des nouvelles missions. L'organisation du travail en d'autres termes n'a pas été pensée pour accueillir cette nouvelle charge de travail.

Ce sont les salariés aujourd'hui qui pallient ce manque d'organisation au prix de nombreux conflits, qui faute de pouvoir être dépassés ou « officialisés » dégénèrent en « passions tristes ».

L'analyse des documents et le travail à partir de la parole vive des salariés nous autorisent à penser que cette intensification du travail rend d'autant plus douloureuses les contradictions dans lesquelles sont pris les salariés aujourd'hui.

Avant de penser à des aménagements en termes d'organisation du travail, nous pensons que ces contradictions doivent être travaillées, qu'elles doivent faire l'objet de débats contradictoires au sein de l'association.

Il y a en effet un risque de plaquer des solutions clés en main sur une organisation dont on aurait pas au préalable cherché à comprendre les fondements.

## S'inscrire dans une démarche systémique

Une prévention effective et durable des risques identifiés, notamment psychosociaux, passe par la mise en œuvre d'actions en direction des causes dont l'analyse était au centre de ce travail d'expertise.

Nous noterons en outre qu'en raison de la combinaison de ces causes (ce sont plusieurs causes et non une seule, qui nouent des relations entre elles, qui expliquent la dégradation du lien santé-travail), les préconisations ne peuvent constituer une série d'actions isolées et ponctuelles. Elles ne trouvent leur sens et leur efficacité que dans leur complémentarité et leur inscription dans la durée.

De même la mise en œuvre de ces préconisations permettra de pointer progressivement toute une série de problèmes adjacents pour lesquels il sera possible de définir le moment venu les moyens les plus appropriés pour les traiter.

Il faut donc avant tout œuvrer à recréer les conditions favorables pour travailler ensemble.. Ces préconisations sont conçues comme des chantiers, c'est-à-dire des projets collectifs où les différents acteurs construisent ensemble un ouvrage mais selon des rôles distincts.

## Éviter certains écueils

S'inscrire dans une logique de prévention des risques psychosociaux suppose :

- que l'on n'attende pas que des événements visibles surviennent pour poser la question de la santé au travail.
- que la prévention se centre sur des questions de travail et non sur des questions de personnes. La dégradation des relations interpersonnelles n'est souvent que le symptôme d'une organisation défaillante du travail.

Il est par ailleurs important de garder à l'esprit un certain nombre de points de vigilance :

- Travailler à emporter l'adhésion des intéressés pour qu'ils s'engagent dans une dynamique de résolution, de changement.
- Construire une démarche qui tienne dans la durée.
- Construire des solutions réalistes au regard des moyens (notamment en temps) réellement mobilisables.
- Distinguer l'objectif, du chemin à emprunter pour l'atteindre.
- Hiérarchiser les problématiques à traiter.
- Construire des solutions à partir de l'existant.
- Ne pas omettre que des solutions à certains problèmes peuvent générer d'autres problèmes.

## 2. Sortir de l'équivoque

Nous avons fait le constat que les questions de travail étaient très souvent occultées, ce qui a pour conséquence une dégradation des conditions de travail. Nous pensons donc que ces questions doivent être « réhabilitées » et transformées en objet de travail. Parmi ces questions figurent :

- Le positionnement de Sidaction : l'association est-elle seulement « bailleur de fond » ou un peu plus ?
- La charge de travail : Sidaction a-t-elle vocation à accepter toutes les demandes ? Quels sont les critères retenus pour accepter ou refuser les demandes ?
- La communication : quel est son rôle (collecte/ lobbying, impartialité/positionnement politique) ?
- La répartition des rôles : comment le travail s'articule-t-il entre les experts et les salariés ?
- Les prérogatives et les périmètres d'action de chaque salarié : qui fait quoi et à quelle place ?
- La hiérarchie de proximité (fonctionnelle ou non) : quel est son rôle et quelles délégations en termes d'encadrement ?
- Le rôle des membres de la direction : chefs d'équipe ou dirigeants ?

### 3. Oser la controverse sur le travail

La reconnaissance est une dimension essentielle de la dynamique du plaisir et de la souffrance au travail. C'est par le regard des autres et notamment celui des pairs que se construit l'identité au travail. **Lorsque ce regard vient à manquer, lorsque les personnes ne se rencontrent plus et ne se parlent plus, la dynamique de la reconnaissance est bloquée.**

Insuffler une dynamique de la reconnaissance suppose l'existence d'un collectif de travail au sein duquel les difficultés éprouvées par les personnes peuvent être discutées dans un climat de respect mutuel.

Il est donc important d'oser « la controverse » sur le travail. **Nous voulons dire par là que des temps d'échanges doivent être prévus et inscrits dans l'organisation du travail.** C'est à partir du moment où les personnes pourront mettre en commun leurs pratiques professionnelles et faire part de leurs désaccords éventuels que la confiance pourra être restaurée. Cela suppose que tout le monde s'accorde sur le fait qu'il n'y a pas une seule manière de réaliser un travail de qualité.

Cette controverse ne pourra avoir lieu qu'à certaines conditions :

- Que les opinions contradictoires sur le travail puissent être formulées sans qu'elles soient pour autant sanctionnées sous une forme ou sous une autre (remarques vexatoires, placardisations, etc.)
- Que la réflexion qui en découlera puisse être formalisée dans des documents de travail : livres blancs, retour d'expérience, récits, journal de bord, etc.
- Que les personnes en position hiérarchique soient en mesure de rendre les arbitrages lorsque cela sera nécessaire.

## 4. Mettre en place une véritable politique des Ressources Humaines

Nous préconisons dans le domaine des ressources humaines :

- L'élaboration d'un plan de formation qui permette aux salariés de développer leurs compétences professionnelles au sein de Sidaction, tout en s'inscrivant dans les évolutions stratégiques de cette dernière.
- La mise place d'une démarche de gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (GPPEC) et ce dans la continuité de ce qui a déjà été fait dans le cadre de la CTR.

Une démarche de GPPEC permettrait en effet d'anticiper, d'une part, les évolutions, de missions, d'activité et de métier. Pour que cette démarche soit réellement préventive, elle doit avoir pour ambition de valoriser et de renforcer les capacités individuelles et collectives des salariés et les perspectives d'évolution professionnelle. L'analyse des emplois et des compétences peut être élaborée selon une méthode participative clairement établie, en l'occurrence la méthode ETED<sup>20</sup> mise au point par le Céreq<sup>21</sup>.

Le recours à une telle démarche permettra de donner à voir la complexité et la spécificité des fonctions occupées mais aussi de rendre compte de la diversité des situations professionnelles et de « l'épaisseur » de ces fonctions, dans les différentes dimensions techniques, relationnelles et organisationnelles de l'activité. Cette démarche devra prendre en compte les parcours déjà existants.

Cette connaissance renouvelée sur ces métiers, dans toute leur « épaisseur » et leur diversité, permettra d'enrichir le débat sur les évolutions professionnelles et d'élargir la représentation du champ des possibilités de parcours professionnels. La description opérée permettra de mettre en évidence les espaces d'évolution possibles et les axes de progression professionnelle (approfondissement et élargissement des compétences).

---

<sup>20</sup> *La Méthode ETED, de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier*, Olivier Liaroutzos (coordinateur), Michel ROUSSEAU, Anne-Lise ULMANN et alii, Relief n° 14, Céreq, février 2006.

<sup>21</sup> Centre d'études et de recherche sur les qualifications.

Enfin, cette mise à plat de l'activité de travail permettra la mise au point de nombreux outils d'aide au travail au triple niveau des gestionnaires des ressources humaines, de l'encadrement de proximité et des salariés eux-mêmes, par exemple : profils de poste, référentiel de formation d'adaptation au poste de travail et de perfectionnement, outils d'aide aux entretiens d'évaluation, outils d'aide à la construction de parcours professionnel, outils d'aide à la réintégration suite à des congés de longue maladie, outils supports aux échanges sur les pratiques professionnelles et les « règles de métier ».

Il est également primordial d'élaborer une démarche afin de limiter autant que possible la précarité des emplois, cela passe par :

- L'identification de passerelles possibles entre les métiers et les postes à Sidaction.
- L'anticipation de l'achèvement de financement de missions longues ou de projet suspendus. Ainsi, il s'agit de prévoir les reclassements des salariés qui souhaitent rester dans l'association.
- La création d'outils permettant de traduire l'expérience et connaissance, des salariés ayant une trajectoire singulière, en compétences à mettre en œuvre dans l'association.
- L'établissement de postes et de tâches, qui permettent l'expression et le développement des compétences.
- L'accompagnement des salariés novices dans l'association ou dans le métier, (tutorat, favoriser le soutien des collègues et de la hiérarchie).

## 5. Mettre en place un travail d'organisation

Comme l'indique le chapitre II.4.2 p35 existe plusieurs niveaux dans le travail d'organisation. Le travail réalisé de chaque niveau constitue le travail prescrit du niveau inférieur. L'ajustement permanent, plus ou moins chaotique et plus ou moins bruyant, entre ces lieux d'ajustement et de construction organisationnels, produit, finalement, l'organisation du travail.

Rappelons « qu'un travail d'organisation satisfaisant est celui dans lequel chacun travaille les contradictions qui relèvent de sa compétence et de son pouvoir formel, afin que l'organisation du travail puisse prévoir, pour le sujet, des tâches productives qui soient à sa mesure. Dans ce cas, c'est-à-dire lorsque le travail d'organisation est réalisé, l'organisation du travail devient une ressource pour l'action de chacun »<sup>22</sup>.

Il est important qu'à Sidaction chacun puisse réaliser le travail qui correspond à son niveau afin que l'organisation du travail se mette en place .

- Le comité d'administration définit le projet politique des finalités et moyens de l'organisation et son positionnement dans l'environnement économique.
- Les membres de la direction élaborent des prescriptions et des dispositifs de contrôle visant à faire réaliser, par d'autres qu'eux, le projet de nature politique.
- La hiérarchie opérationnelle et fonctionnelle relayer les prescriptions gestionnaires auprès des équipes, en les traduisant en langage utile à l'action, puis à rendre compte de l'action réalisée en langage lisible par le niveau supérieur.
- Les équipes opérationnelles vont réaliser un travail d'organisation locale, visant à construire un fonctionnement « qui marche », en actes, tout en tenant compte de la place et du rôle de chacun au sein de l'équipe.
- L'interaction entre celui qui réalise le travail et le destinataire de son travail, dans cette relation, chacun reprend et met à sa main la prescription et les normes collectives de manière à pouvoir résoudre le cas singulier qui se présente. Ce travail d'organisation peut être soutenu par le collectif et alimenter sa compétence.
- Chaque individu, dans son travail, réalise son organisation personnelle. Il s'agit d'une activité d'élaboration par le sujet de sa propre tâche.

---

<sup>22</sup> La division sociale du travail d'organisation dans les services, DUJARIER M.-A., Nouvelle revue de psychologie, 2006.

La connaissance de ces étapes permettrait de clarifier les rôles et les places de chacun. De plus, il nous paraît nécessaire d'identifier les niveaux de délégations dans la prise de décision.

Par ailleurs, l'association comme toute structure qui emploie des salariés réunit différents acteurs : les membres de la direction, les responsables hiérarchiques, les salariés, les représentants du personnel, etc. Les désaccords entre les différents acteurs font partie de la vie d'une association mais afin que ces désaccords ne se traduisent pas en conflits permanents, il est nécessaire que chaque acteur reste dans son rôle et soit reconnu dans la place qu'il occupe.

Du point de vue des relations sociales dégradées dans l'association, il est important que chaque instance évolue dans son champ d'intervention et que les prérogatives de chaque acteur soient respectées.

## **6. Professionnaliser les membres de l'encadrement sur le versant « santé au travail »**

Il nous semble important de faire la santé au travail un axe de formation pour les membres de l'encadrement. En effet, la question de la santé au travail est complexe. Il est indispensable que les membres de l'encadrement soient outillés en termes de connaissances et de savoir-faire en la matière.

Toutefois, il ne s'agit pas de transformer les membres de la direction en autant de personnes capables d'aider les personnes en souffrance. C'est là le travail d'autres acteurs de la santé (médecins, psychologues, etc.). Si formation il doit y avoir, celle-ci doit aider les membres de l'encadrement à questionner les causes de la dégradation de la santé des salariés sur le versant organisation du travail. Cette différence est importante. Etre dans une logique de prévention des risques psychosociaux signifie avant tout se poser la question du travail et de ses aspects pathogènes.

## **7. Constituer un collectif de travail au niveau de la direction**

Comme nous l'avons souligné à de nombreuses reprises, les défenses ont gravement altéré le climat de coopération au sein de l'association. Il s'agit aujourd'hui de restaurer un climat de confiance. Ce travail ne peut se faire qu'avec l'appui de l'équipe de direction. Cela suppose que ses membres se constituent eux-mêmes en collectif de travail et qu'ils interrogent en profondeur leurs pratiques managériales (sens des actions menées, processus de consultation et de décision, conséquences des décisions sur l'association du point de vue global).

## **8. Mobiliser l'ensemble des acteurs de la santé au travail**

Nous préconisons **la mise en place d'une dynamique de veille interne et externe sur les problématiques de santé au travail** mobilisant des acteurs pouvant faire part de leurs analyses sur ce sujet : médecins du travail, psychologues du travail mais aussi représentants du personnel, directeurs, salariés de l'association, etc.

## VI. ANNEXES

---

# Annexe 1 : Organigramme avril 2011

| CODIR Comité de Direction                                     |  |  |  |  |                                       |
|---|--|--|--|--|---------------------------------------|
| Directeur général   |  |  |  |  |                                       |
|   |  |  |  | Directeur général adjoint<br>Programmes internationaux |                                       |
| Directeur<br>Administratif et Financier                       | Directrice<br>Collecte et Communication      | Directrice<br>Programmes scientifiques                   | Directeur<br>Programmes associatifs                            |  |                                       |
| Administration  | Communication                                | Services de Financements                                 |  | Ressources humaines                                    |                                       |
| Resp. Comptabilité Finances                                   | Resp.<br>Evénements régionaux                | Resp. Financements                                       | Resp. Suivi de projets   | Resp. Unité Renforcement des capacités                 | Responsable<br>Ressources Humaines    |
| Resp. Moyens généraux   | Resp.<br>Relations presse                    | Chargée Communication                                    | Resp. Financements   | Chargée de mission<br>Enfants                          | Resp. Paies<br>et admin. du personnel |
| Contrôleuse de gestion  | Resp.<br>Marketing direct                    | Chargée de mission<br>Qualité de Vie & des soins         | Resp. Développement  | Chargé de mission<br>Homosexuels en Afrique            |                                       |
| Comptable   | Assistante<br>Marketing direct               | Chargée de mission<br>Sciences sociales                  | Analyste de projets  | Chargée de mission<br>Populations Exclues              |                                       |
| Resp. legs, donations,<br>assurances-vie                      | Resp. Webmarketing                           | Assistant<br>Sciences sociales                           | Analyste de projets  | Resp. Pôle Formation                                   |                                       |
| Resp. Juridique   | Assistant webmarketing                       | Chargée des évaluations et<br>communication scientifique | Chargé de mission<br>Milieu carcéral                           | Resp. Pôle Médicaments                                 |                                       |
| Accueil<br>Assistante administrative                          | Resp.<br>Relations donateurs                 | Assistante administrative                                | Chargée de mission<br>Prévention Jeunes                        | Resp. Appel à projets<br>Gestion finances              |                                       |
| Accueil<br>Assistant de direction                             | Relations Donateurs                          | Assistante administrative<br><i>CDD remplacement</i>     | Chargée de mission<br>Emploi                                   | Contrôleur de gestion                                  |                                       |
| Agent d'entretien   | Relations Donateurs                          | Assistante administrative                                | Chargée de mission<br>Prévention Gay                           | Assistante<br>Gestion finances                         |                                       |
| Agent d'entretien<br>(remplacante)<br><i>CDD remplacement</i> | Resp. Evénements<br>Partenariats             |  | Chargée de mission<br>DFA<br><i>Congé maternité / parental</i> | Assistante administrative                              |                                       |
|   | Assistante événementiel<br><i>CDD</i>        |  | Chargée de mission<br>DFA<br><i>CDD remplacement</i>           | Chargée Communication<br>et plaidoyer                  |                                       |
|   | Assistante de direction                      |  | Assistante administrative                                      |  |                                       |
|   | Chargée Communication                        |  |  |  |                                       |
|   | Chargé des témoins<br>Assistant événementiel |  |  |  |                                       |
|   | Rédactrice en chef<br>Transversal            |  |  |  |                                       |
|   | <i>à la pige</i><br>Journalistes             |  |  |  |                                       |
|   | Resp. Partenariats<br>Mécénat                |  |  |  |                                       |

# Annexe 1 bis : Organigramme janvier 2011

| Organigramme SDACTION                          |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| Directeur général                              |  |   |   |   |
| Directeur général adjoint international        |  |   |   |   |
| Administration                                 | Communication                          | Programmes scientifiques                              | Programmes associatifs                                  | Programmes internationaux                             |
| Direction Administration et finances           | Direction Collecte et Communication    | Direction Programmes scientifiques                    | Direction Programmes associatifs                        |   |
| Responsable Moyens généraux                    | Responsable Evénements régionaux       | Responsable Gestion de l'appel d'offre scientifique   | Responsable du suivi des projets associatifs            | Chargée du plaidoyer et de la communication           |
| Responsable comptabilité finances              | Responsable Relations presse           | Chargée des évaluations et communication scientifique | Resp. Développement Chargé de mission sciences sociales | Responsable Unité de Renforcement des capacités       |
| Contrôleuse de gestion                         | Responsable Marketing direct           | Chargée Communication scientifique                    | Resp. Financements programmes associatifs<br>4/5ème     | Responsable Populations Exclues                       |
| Comptable                                      | Assistante Marketing direct            | Assistante administrative                             | Analyse de projets Programmes associatifs               | Pharmacienne  |
| Resp. paie et administration du personnel      | Responsable Relations donateurs        | Chargée de mission Qualité de Vie                     | Analyse de projets Programmes associatifs               | Responsable Pôle Enfants                              |
| Responsable legs, donations, assurances-vie    | Assistante relations Donateurs         | Chargée de mission Sciences sociales                  | Chargée de mission Prévention Jeune                     | Responsable du pôle formation                         |
| Responsable Juridique                          | webmarketeuse                          | Assistante administrative                             | Chargée de mission DFA                                  | Chargé de mission MSM                                 |
| Chargée d'accueil et de gestion administrative | Responsable Evénements et partenariats |   | Chargée de mission DFA                                  | Responsable Unité appels à projets, gestion, finances |
| Assistant de direction générale                | Assistante de direction                |   | Chargé de mission Milieu carcéral                       | Assistante administrative                             |
| Agent d'entretien                              | Chargée de Communication               |   | Chargé de mission Prévention gay                        | Chargée de gestion administrative et financière       |
|  | Témoins / Logistique                   |   | Chargé de mission Emploi                                | Chargé du contrôle de gestion                         |
|  | Rédactrice en chef                     |   |   |   |
|  | à la pige<br>journalistes              |   |   |   |

## Annexe 2 : Histogramme avec l'âge et l'ancienneté

L'histogramme transmis par la direction de Sidaction montre que les salariés de moins de 25 ans et ceux de plus de 46 ans sont sous représentés. Dans les autres tranches d'âge la répartition est assez homogène.

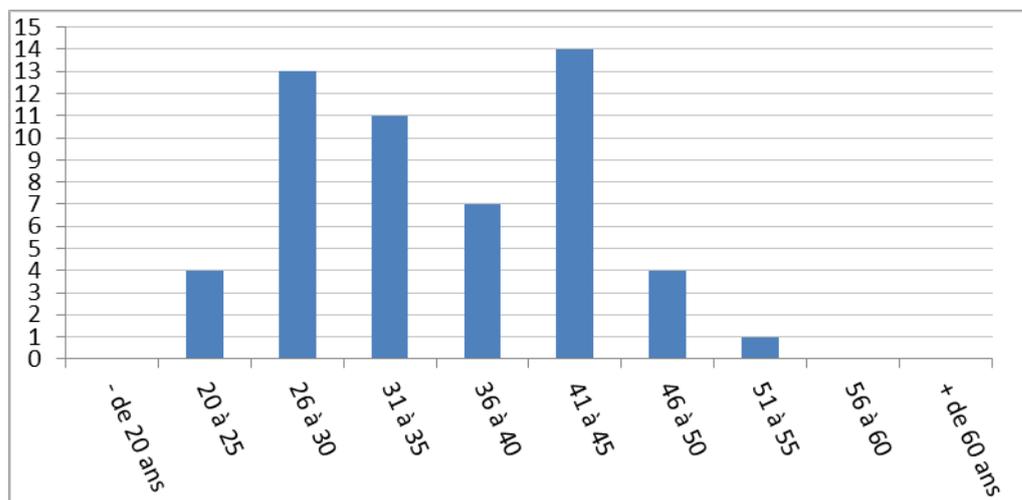


Figure 11 : Répartition des salariés par tranche d'âge (au 01 /11/2010)

L'ancienneté des salariés croît, toutefois elle reste faible.

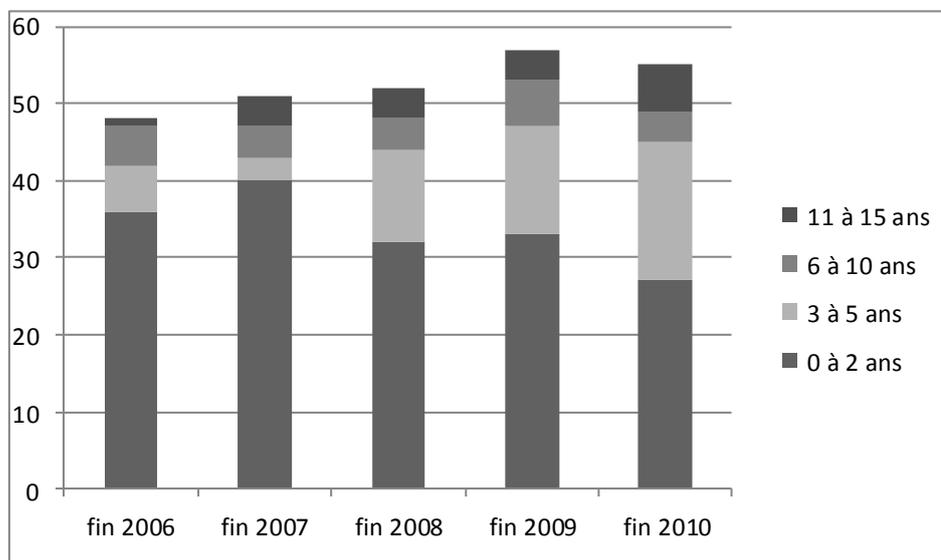


Figure 12 : Evolution de l'ancienneté des salariés par tranche d'âge (entre 2006-2010)

### Annexe 3 : Départ des salariés cadre et non-cadre

Le nombre de départs des cadres est plus élevé que celui des non-cadres.

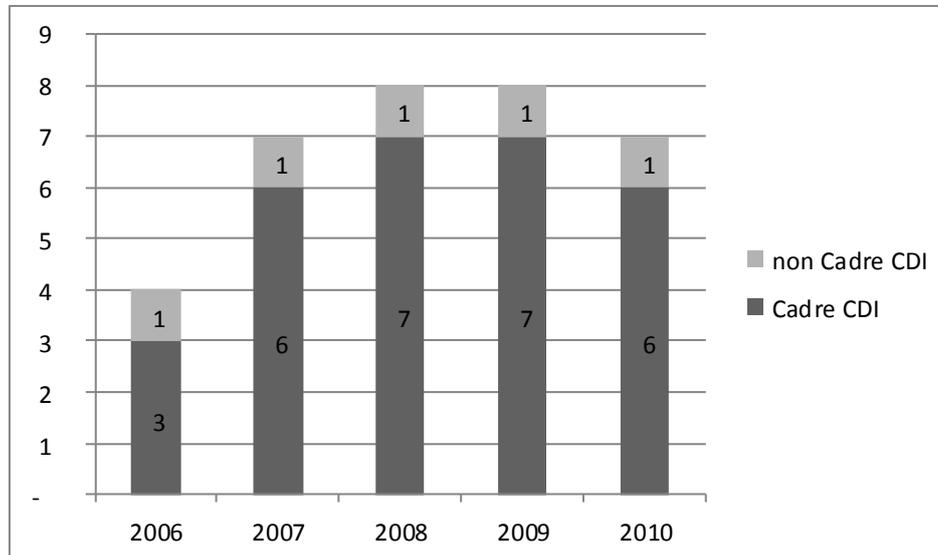


Figure 13 : Evolution du nombre de départs chez les cadres e les non-cadres en CDI (2006-2010)

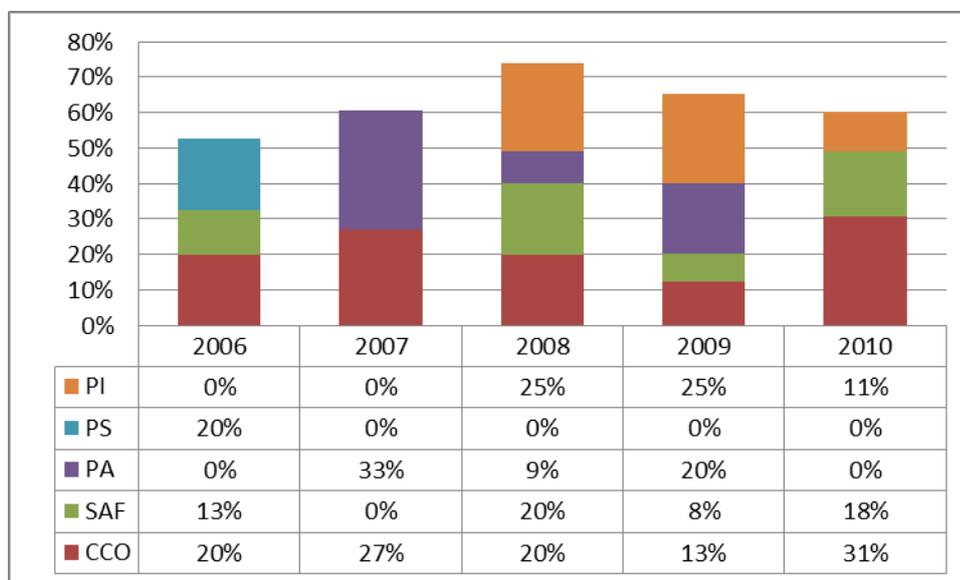
## Annexe 4 : Présentation des départs par Service

Il s'agit des départs de salariés en CDI pour les causes suivantes : Démission, licenciement, rupture conventionnels, rupture abusive, inaptitude. Les salariés indiqués autres n'ont pas été comptabilisés.

| <i>Départ CDI par service</i> | <i>CCO</i> | <i>SAF</i> | <i>PA</i> | <i>PS</i> | <i>PI</i> |
|-------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>2006</b>                   | 2          | 1          | 0         | 1         | 0         |
| <b>2007</b>                   | 3          | 0          | 3         | 0         | 0         |
| <b>2008</b>                   | 3          | 2          | 1         | 0         | 2         |
| <b>2009</b>                   | 2          | 1          | 2         | 0         | 2         |
| <b>2010</b>                   | 4          | 2          | 0         | 0         | 1         |

**Tableau 6 : Nombre de départs par service**

Les données ci-dessous sont à analyser prudemment, car les faibles effectifs par services créent un « effet loupe » grossissant sur les services. Toutefois, il paraît intéressant de comparer le nombre de départs aux effectifs, car l'impact est plus important sur un faible effectif (charge de travail qui se reportent sur les collègues, difficultés de formation, etc.). Si nous reprenons proportionnellement aux effectifs, on constate qu'en fonction des années, les départs représentent en un quart à un tiers des effectifs dans les services com/collecte (CCO), Service administration et finances (SAF), programmes associatifs (PA), et programme international (PI). Seul le service programme scientifique n'est plus touché par les départs depuis 2007.



**Figure 14 : Pourcentage de départ/effectif par service**

## Annexe 5 : Données complémentaires sur l'absentéisme

|   | 2005 | 2006  | 2007  | 2008 | 2009  | 2010 | Evolution 2010 - 2005 | %    |
|---|------|-------|-------|------|-------|------|-----------------------|------|
| Nombre de jour total d'absence pour tous les salariés ayant été absents | 374  | 589,5 | 547,5 | 407  | 536,5 | 473  | 99                    | 26%  |
| Nombre de salariés ayant été absents                                    | 9    | 20    | 21    | 30   | 31    | 34   | 25                    | 278% |
| Moyenne annuelle du nombre de jour d'absence par salarié absent         | 41,6 | 29,5  | 26,1  | 13,6 | 17,3  | 13,9 | -27,6                 | -67% |

**Tableau 7 : Evolution de la moyenne du nombre de jours d'absence par salarié absent**

|   | 2005 | 2006  | 2007  | 2008 | 2009  | 2010 | Evolution 2010 - 2005 | %    |
|---|------|-------|-------|------|-------|------|-----------------------|------|
| Nombre de jour total d'absence pour tous les salariés ayant été absents   | 374  | 589,5 | 547,5 | 407  | 536,5 | 473  | 99                    | 26%  |
| Nombre total salariés   | 45   | 55    | 59    | 66   | 69    | 66   | 21                    | 47%  |
| Moyenne annuelle du nombre de jour d'absence pour l'ensemble des salariés | 8,3  | 10,7  | 9,3   | 6,2  | 7,8   | 7,2  | -1,1                  | -14% |

**Tableau 8 : Evolution de la moyenne du nombre de jours d'absence pour l'ensemble des salariés**

## Annexe 6 : Données détaillées concernant la charge de travail

Le traitement des données présentées ci-dessous est issu de l'examen des documents que nous avons reçus le 26 avril 2011. Il s'agit du suivi annuel (2005 à 2010) effectué pour le temps de travail. L'effectif pris en compte dans cette partie est celui comptabilisé à partir des fichiers « Présences salariés » de 2005 à 2010, il représente l'ensemble des salariés présents pendant cette période<sup>23</sup>. Parmi ces données traitées, figurent pour chaque salarié concerné :

- Les jours travaillé à récupérer par les salariés : « Trav » ;
- Les jours que les salariés ont récupérés: « Rec ».

Le suivi de ces jours travaillés et récupérés est mensuel pour chaque salarié. L'examen de ces données permet de retranscrire l'évolution des éléments suivants :

- Le nombre de salariés ayant effectué des jours supplémentaires de travail.
- Le nombre de salariés ayant pu récupérer la totalité du nombre de jours travaillés.
- Le nombre de salariés n'ayant pas pu récupérer une partie ou la totalité de ces jours travaillés.
- Le total annuel des jours annuels à récupérer, ceux récupérés et ceux qui restent à récupérer (pour chaque salarié de façon mensuelle et donc annuelle : avant 31/12 de chaque année).

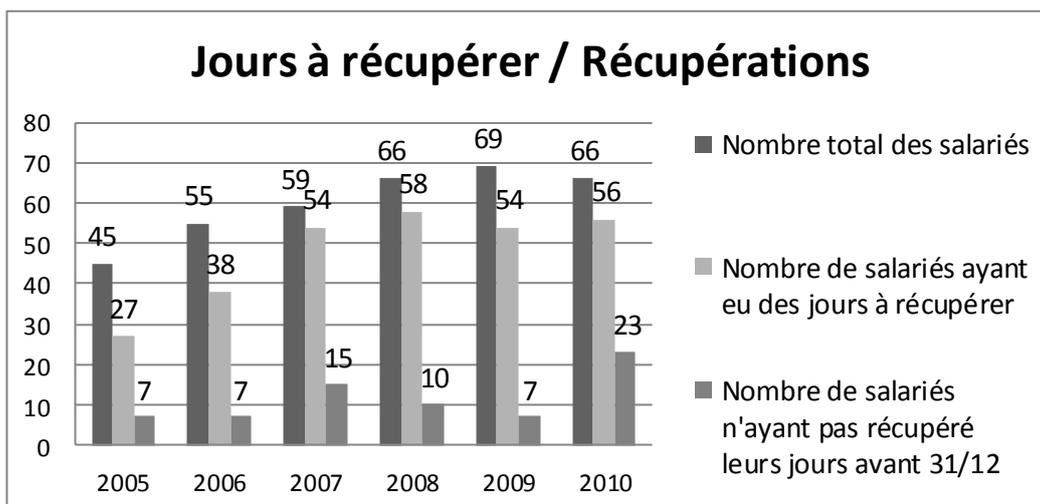
Sur la période 2005 à 2010, 60% à 92% de l'effectif total a été concerné par un nombre de jours à récupérer. 10% à 35% de l'effectif total n'a pas pu récupérer ces jours (Cf. tableau et figure ci-dessous<sup>24</sup>).

|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | Evolution |
|--|------|------|------|------|------|------|-----------|
| <b>Nombre total des salariés</b>                                       | 45   | 55   | 59   | 66   | 69   | 66   | 21   47%  |
|  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |           |
| <b>Nombre de salariés ayant eu des jours à récupérer</b>               | 27   | 38   | 54   | 58   | 54   | 56   | 29   107% |
|  | 60%  | 69%  | 92%  | 88%  | 78%  | 85%  |           |
| <b>Nombre de salariés n'ayant pas récupéré leurs jours avant 31/12</b> | 7    | 7    | 15   | 10   | 7    | 23   | 16   229% |
|  | 16%  | 13%  | 25%  | 15%  | 10%  | 35%  |           |

### Evolution nombre des salariés ayant effectué des jours à récupérer

<sup>23</sup> Nous constatons une différence de 1 salarié entre les fichiers transmis en mars et avril 2011 ; cet écart est mineur ne remet pas cause les informations fournies.

<sup>24</sup> Certains tableaux et figures ne sont pas numérotés, car ils sont déjà présents dans le corps du rapport.



#### Evolution nombre des salariés ayant effectué des jours à récupérer

L'examen de ces deux indicateurs (« jours à récupérer » et « Récupération ») nous permet d'identifier trois catégories de situations :

- Les salariés n'ayant pas de jours supplémentaires de travail et donc pas de récupérations.
- Les salariés ayant eu des jours supplémentaires de travail et qui les ont récupérés dans leur totalité.
- Les salariés ayant eu des jours supplémentaires de travail mais qui n'ont pas pu les récupérer en totalité ou partiellement.

L'évolution de ces trois catégories est la suivante (cf. tableau et figures ci-dessous) :

- Une diminution du nombre de salariés n'ayant pas eu des jours à récupérer.
- Une augmentation du nombre de salariés ayant eu des jours à récupérer et qui ont pu les récupérer (+ de 65% d'augmentation entre 2005 et 2010).
- Une augmentation significative du nombre de salariés ayant eu des jours à récupérer mais qui n'ont pas pu les récupérer (+ de 229% d'augmentation entre 2005 et 2010).

|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Nombre de salariés : pas de Trav => pas de Recup | 18   | 17   | 5    | 8    | 15   | 10   |
| Nombre de salariés : Trav = Recup                | 20   | 31   | 39   | 48   | 47   | 33   |
| Nombre de salariés : Trav > Recup                | 7    | 7    | 15   | 10   | 7    | 23   |

| Evolution |      |
|-----------|------|
| -8        | -44% |
| 13        | 65%  |
| 16        | 229% |

|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| % Nombre de salariés : pas de Trav => pas de Recup | 40%  | 31%  | 8%   | 12%  | 22%  | 15%  |
| % Nombre de salariés : Trav = Recup                | 44%  | 56%  | 66%  | 73%  | 68%  | 50%  |
| % Nombre de salariés : Trav > Recup                | 16%  | 13%  | 25%  | 15%  | 10%  | 35%  |

**Tableau 9 : Evolution nombre des salariés concernés par les jours à récupérer et les récupérations**

Ces augmentations ne sont pas proportionnelles à l'augmentation de l'effectif global puisque, pour rappel, entre 2005 et 2010 le nombre total des salariés a évolué de 47%<sup>25</sup>.

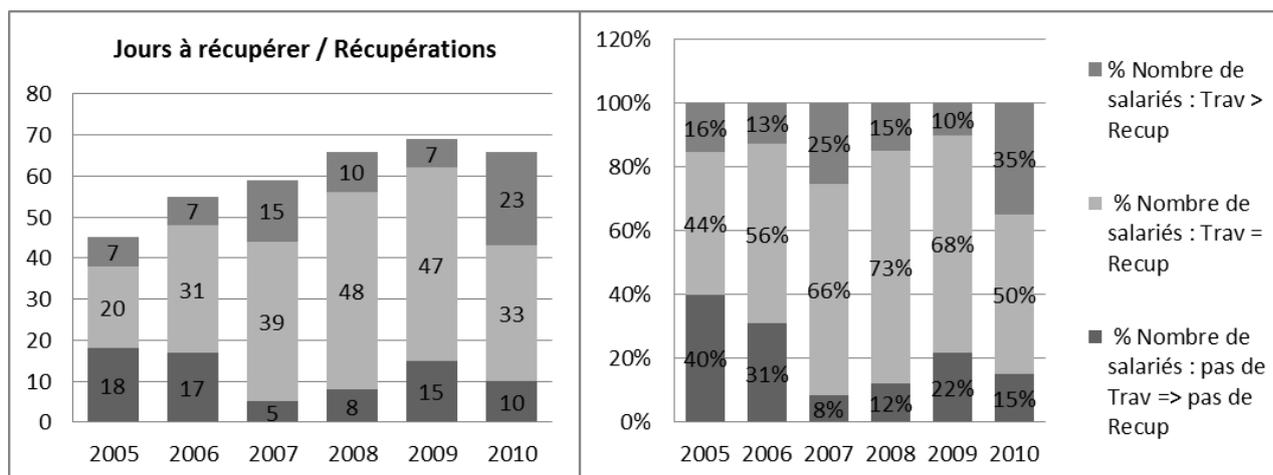


Figure 15 : Evolution nombre des salariés concernés par les jours à récupérer et les récupérations

En conclusion, on s'aperçoit que depuis 2005, le nombre de salariés ayant effectué des jours supplémentaires n'a cessé d'augmenter, il a doublé entre 2005 et 2010. Le nombre de salariés n'ayant pas pu récupérer les jours supplémentaires de travail a triplé entre 2005 et 2010.

L'examen du nombre de jours total effectué annuellement par les salariés concernés révèle également une évolution significative. Ce nombre a augmenté de plus de 190% (il a presque triplé entre 2005 et 2010). Tandis que l'effectif présent, sur l'année, rappelons-le est de 47% entre 2005 et 2010.

Si l'on considère la durée théorique du temps de travail (35h), le nombre de jours effectués annuellement représente un nombre important en ETP qui a également augmenté entre 2005 et 2010. En effet, pour exemple, le nombre de jours à récupérer, en 2005, est égal à 3,5 ETP, en 2008 : 10 ETP, et en 2010 : 10 ETP également

|  | 2005  | 2006 | 2007 | 2008  | 2009 | 2010  | Evolution |      |
|--|-------|------|------|-------|------|-------|-----------|------|
| <b>Nombre de jours annuels à récupérer</b>         | 123,5 | 157  | 317  | 350,5 | 300  | 369   | 245,5     | 199% |
| <i>ETP</i>   | 3,5   | 4,5  | 9,1  | 10,0  | 8,6  | 10,5  |           |      |
| <b>Nombre de jours annuels récupérés</b>           | 84,5  | 124  | 259  | 345   | 287  | 277,5 | 193       | 228% |
| <i>ETP</i>   | 2,4   | 3,5  | 7,4  | 9,9   | 8,2  | 7,9   |           |      |
| <b>Nombre de jours annuels restant à récupérer</b> | 39    | 33   | 58   | 5,5   | 13   | 91,5  | 52,5      | 135% |
| <i>ETP</i>   | 1,1   | 0,9  | 1,7  | 0,2   | 0,4  | 2,6   |           |      |

**Nombre de jours à récupérer et Équivalent Temps Plein (2005-2010)**

En croisant les données relatives au nombre de jours à récupérer<sup>26</sup> et aux jours effectivement récupérés, nous avons identifié les services concernés les jours restant à

<sup>25</sup> Rappelons qu'il s'agit des effectifs présents tout au long de l'année, aussi existe-t-il une différence avec l'évolution des effectifs au 31/12 présenté en p18.

recupérer entre 2006 et 2010. Il s'agit du nombre de salariés concernés par des récupérations qui restaient à prendre par année et par service (cumul du nombre de jours des salariés du service).

|              | AUT      | CCO       | SAF      | SPA       | DRG      | SPI      | SPS      | Total     |
|--------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>2006</b>  | 1        | 2         | 2        |           |          | 2        |          | <b>7</b>  |
| <b>2007</b>  | 2        | 1         | 4        | 4         | 1        | 2        | 1        | <b>15</b> |
| <b>2008</b>  | 2        | 1         | 1        | 3         |          | 1        | 2        | <b>10</b> |
| <b>2009</b>  |          | 1         |          | 6         |          |          |          | <b>7</b>  |
| <b>2010</b>  |          | 9         |          | 10        | 1        | 3        |          | <b>23</b> |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>14</b> | <b>7</b> | <b>23</b> | <b>2</b> | <b>8</b> | <b>3</b> |           |

**Nombre de salariés ayant des jours de récupération restants à prendre, par année et par service**

Les services dont les salariés sont concernés par un plus grand nombre de jours restant à prendre sont les programmes associatifs (23 jours), puis les salariés du service com/collecte (14 jours). Les programmes internationaux (8) et le service administration et finance (7) ont moins de 10 jours non récupérés. Les programmes Scientifiques ont le moins de jours non récupérés (3). Concernant la direction, nos entretiens montrent une sous-déclaration du nombre de » jours. Le travail du week-end étant fréquent voire très fréquent pour la majorité des membres de la direction.

---

<sup>26</sup> À partir des fichiers « Présences salariés » 2005 à 2010.

## Annexe 7 : Données complémentaires sur les formations

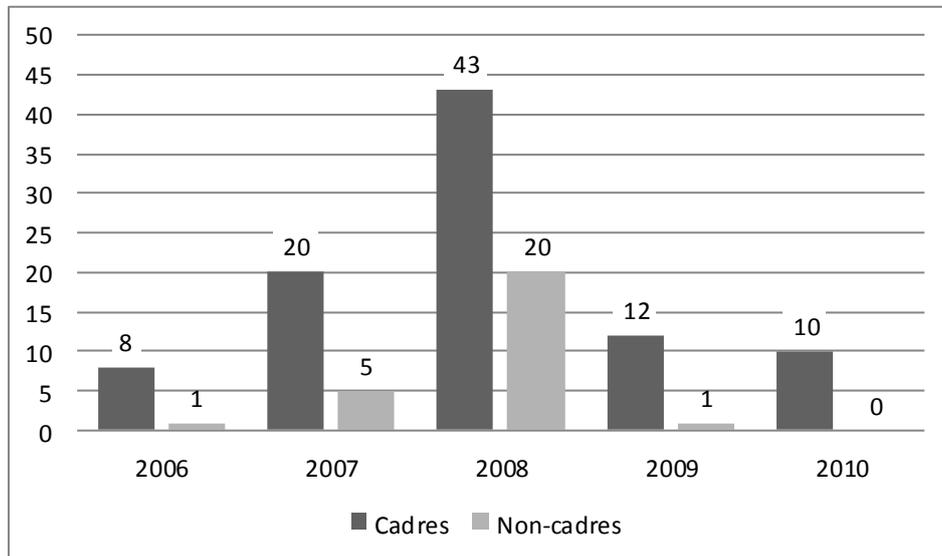


Figure 16 : Répartition de l'ensemble des formations par catégorie professionnelle

Il s'agit de l'ensemble des formations incluant les stages de Sauveteur Secouriste du Travail (formation initiale ou recyclage en SST).