



Accompagnement des Elus pour l'Amélioration des Conditions de Travail

## **IC CHSCT CCAS**

Mission d'accompagnement de l'IC CHSCT relative à la réorganisation des activités du siège et des territoires et à ses conséquences sur les conditions de travail, la sécurité et la santé des salariés

### **Présentation Rapport d'intervention IC CHSCT du 6/6/2018**

# Remerciements

Notre cabinet tient à remercier les membres de la délégation de l'IC CHSCT pour nous avoir confiée cette mission d'accompagnement mais aussi pour leur appui et leur investissement dans le cadre de notre intervention dans un contexte particulièrement chronophage pour eux.

L'équipe : Nathalie L'Her, François Maheu et Valérie Pérot.

# Préambule

Les diagnostics de prévention des RPS donnent souvent le sentiment d'une instruction à « charge » car sont relevés les points dysfonctionnant et risques et facteurs de risques.

Il existe néanmoins au sein de la communauté de travail CCAS, de nombreuses ressources psychosociales :

- Une forte loyauté dans l'organisation;
- La « garantie de l'emploi »;
- Pour certains, la possibilité de sortir de l'organisation;
- Une réelle solidarité dans de nombreuses équipes et collectifs;
- L'envie, le besoin de participer à une œuvre collective;
- Du plaisir au travail;
- La reconnaissance de la valeur d'usage de la part des bénéficiaires.

Autant de ressources qui peuvent être mobilisées pour renforcer la santé au travail;

# La demande de l'IC CHSCT et son contexte

# Le contexte de la demande d'intervention et son périmètre

- Un vaste projet de réorganisation présenté aux IRP impactant les fonctions centrales et les activités des territoires en termes d'organisation, d'emplois et de filières métiers.
- la question des impacts « humains » et psychosociaux n'a pas été traitée simultanément alors que les personnels ont reçu une information sur le projet de réforme depuis près de deux ans et que des changements sont d'ores et déjà actés voire engagés pour certains d'entre eux, du fait même de la situation des personnels en « réforme de structure ».

# Le contexte de la demande d'intervention et son périmètre

## La demande de la délégation du personnel à l'IC CHSCT

- Un constat d'un mal être et de souffrance au travail d'une grande partie du personnel, face aux nombreux changements et incertitudes liées à ce projet et à ses conséquences sur l'emploi, le métier et le travail ;
- La demande de mise en place d'un plan de prévention des RPS spécifique à la réorganisation assorti d'un plan d'action décliné dans le temps et par unité de travail (qui peut être une famille professionnelle, une direction, un service, une population donnée) ;
- Pour ce faire, la délégation du personnel souhaite qu'un réel diagnostic RPS soit effectué concernant la situation actuelle des salariés sur lequel pourrait s'appuyer une étude d'impacts « santé et conditions de travail » liée à cette réorganisation ;
- Ce diagnostic et l'étude d'impacts permettraient l'élaboration d'un plan d'actions et de suivi prenant en compte les différents niveaux de prévention ;
- Ces outils pourraient donner lieu à des ajustements organisationnels afin d'en améliorer la faisabilité.

# Le contexte de la demande d'intervention et son périmètre

## Temps 2

- **Dispositif d'accompagnement de l'IC CHSCT dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives**
  - Les CHSCT doivent pouvoir exercer leurs prérogatives tout au long de la mise en œuvre du changement organisationnel. Dans une période de changement, il est utile de mobiliser l'ensemble des acteurs de la prévention et ce, dès la phase de la procédure sociale, d'autant que le projet est engagé et connu depuis longtemps ;
  - Notre rôle sera d'aider les membres de l'IC CHSCT dans ses travaux c'est-à-dire d'être une force de proposition en matière de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Le dispositif d'accompagnement doit pouvoir être mobilisé au-delà de la phase de consultation pour prévenir les risques lors de la mise en œuvre.

Le rapport concerne la première phase de notre intervention : diagnostic socio-organisationnel, études d'impacts du projet sur la santé des salariés et propositions d'amélioration.

# Le cadre de l'intervention au sein de la procédure sociale des IRP

## **Les territoires choisis par l'IC CHSCT pour notre intervention (sur les 23) :**

- Provence Alpes (Aubagne)
- Cote d'azur (Toulon)
- 2 Savoies (Annecy)
- Rhône Ain Loire (Lyon)
- Picardie Champagne Ardennes (Amiens)
- Bourgogne Franche Comté (Besançon)
- IDF (Chevilly Larue)

## **Les (ex) directions du siège choisies :**

- Des directions opérationnelles
  - Amenées à être regroupées au sein de la direction de l'offre : Assurances, Santé/Action sanitaire et sociale, Relations bénéficiaires ;
  - *Un complément a été demandé concernant l'équipe de la direction Paramétrage réseau qui n'a finalement pu être rencontrée faute de disponibilités.*
- Des directions supports :
  - Amenées à être regroupées au sein de la Direction des ressources humaines : GPEC, Formation, QPEO, Moyens internes ;
  - Equipes de la Direction Finances (comptabilités).

# Le cadre de l'intervention au sein de la procédure sociale des IRP

- Le rôle de notre intervention
  - Aider les membres de l'IC CHSCT à évaluer et à anticiper les conséquences du projet sur la santé et sur les conditions de travail des salariés.
  - Les éclairer pour formuler leur avis et leurs demandes afin d'améliorer le projet et ses modalités de mise en œuvre sur leurs domaines de compétences ;
  - Au-delà de la consultation, permettre à l'IC CHSCT d'être force de proposition en matière de prévention des risques professionnels (socio-organisationnels, RPS) ;
  - Accompagner l'IC CHSCT tout au long de la mise en œuvre du projet, au-delà de la consultation des IRP.

# Le projet de réforme : son contexte, sa finalité, ses principes directeurs et sa chronologie

# Des caractéristiques sociales à prendre en compte dans le cadre du projet

*Source : Données issues du bilan social pour l'année 2016. Les données extraites sont celles qui nous semblent pertinentes à mettre en exergue dans le cadre du projet.*

- Tous les effectifs ne font pas partie de l'analyse du bilan social notamment les MAD ce qui contribue à maintenir le manque de lisibilité sur l'ensemble des personnels ;
- De nombreuses données (classes d'âge, absentéisme, AT..) ne permettent pas de distinguer les métiers, les territoires, le siège
  - Un effectif global en baisse, localisé pour 21% au siège et 19% en IDF ;
  - 42% sont des statutaires et 54% sont conventionnés : parmi ces derniers, les MAD sont légèrement en baisse ;
  - 56% de l'effectif est féminin ;
  - La moyenne d'âge est de 46 ans soit une majorité des effectifs en deuxième partie de carrière ; environ 30% des personnels a plus de 55 ans :
    - Le taux des 45 ans et plus augmente
    - Le taux des 55 ans et plus augmente.
  - L'ancienneté moyenne est de 15 ans ;
  - 36% relèvent du collège exécution
  - Le taux d'absentéisme évolue à la hausse (y compris l'absentéisme pour maladie) sur les 3 dernières années : 10% dont 18% concernent les personnels d'exécution ;

# L'analyse du projet pour les territoires

# Principes de la réorganisation territoriale

- Créations et prises de Fonctions de **directeurs-inter-territoires** sur la base des périmètres de Présidence de CE. Ils sont par ailleurs membres du collectif de Direction de la CCAS ;
- Sortie d'une logique exclusivement opérationnelle
- Ancrer les Activités Sociales dans le quotidien
- Mutualisation inter territoriale de **l'intégralité des fonctions support**
  - RH, Gestion, Maintenance, Communication
- Maintien d'un **interlocuteur dédié au CA** des CMCAS
- Maintien d'une organisation à 23 territoires
- Renforcement de **nouvelles compétences en appui** aux CA de CMCAS
- Contribution à la réflexion sur les projets politiques des CMCAS
- Maintien des compétences dédiées à la promotion et à la mise en oeuvre des initiatives
- Renforcement de la dimension gestion
- **Appui aux instances élues de la CMCAS** et à leurs représentants dans le cadre de leurs mandats (principe de chef de cabinet)

Les principes de la réorganisation sont adressés d'abord aux administrateurs élus et insistent sur le renforcement des soutiens aux CMCAS et sur la stabilité du nombre de territoires.

# Les principes du projet

- Les évolutions prévues au niveau des territoires s'inscrivent dans les grandes orientations du projet stratégique, à savoir redéfinir les activités en fonction des besoins des bénéficiaires, ancrer les activités sociales dans le quotidien, optimiser les frais de fonctionnement et adapter la masse salariale ;
- Elles prévoient schématiquement 3 grands changements dans les territoires, qui vont impacter différemment les salariés statutaires:
  - 1) **La mutualisation intégrale des fonctions supports** au niveau de la création d'une plaque interterritoriale
  - 2) **Le renforcement de l'appui aux instances élues des CMCAS** et à leurs représentants dans le cadre de leur mandat
  - 3) **L'évolution des filières opérationnelles** (action sanitaire et sociale, accueil conseil et séjours activités) afin de renforcer la proximité avec les bénéficiaires et garantir l'efficacité et l'efficience du réseau d'accueil

# Un changement de paradigme

- Passer d'une logique d'accueil à une logique d'accompagnement des bénéficiaires ;
- Des entités territoriales centrées exclusivement sur l'opérationnel et la mise en œuvre, à la maille existante des territoires, avec un responsable managérial et hiérarchique par territoire qui serait un directeur des opérationnel (DO) et qui couvrirait les filières : Séjours Activités , Accueil-Conseil, Action Sanitaire et Sociale ;
- Le renforcement des compétences en assistance à maîtrise d'ouvrage aux instances politiques :
  - Contribution à la réflexion et à l'impulsion des projets politiques
  - Renforcement de la dimension gestion
  - L'appui aux instances politiques et à leurs représentants dans le cadre de leur mandat, avec la mise en place d'une fonction de chef de cabinet par territoire.
- Le principe peut être lu comme une logique d'adaptation des services aux demandes des bénéficiaires, mais aussi à une baisse de l'activité de maintenance de site et donc à une modification substantielle de la nature de certains emplois.

# Création d'une nouvelle entité : la plaque interterritoriale

- Cette nouvelle structure intermédiaire entre le territoire et le siège est justifiée par :
  - La volonté de sortir d'une logique exclusivement opérationnelle, locale ;
  - La recherche de mutualisation des pratiques professionnelles et des moyens
  - Une proximité de ces entités aux décisions du CODIR de l'organisme ;
  - Un positionnement au niveau des périmètres de Présidence des instances.
- Elle va se traduire par :
  - La création d'une fonction de directeur inter-territoire (DIT), membre du collectif de direction de la CCAS ;
  - Son périmètre d'activité va être largement augmenté par rapport à un directeur territorial puisqu'il va gérer plusieurs territoires ; en parallèle, les postes de DEX et de DGA sont supprimés.
  - De nouveaux postes à forte valeur symbolique sont créés : DO, Responsable de l'offre et de l'innovation, chef de cabinet.

# Nouveau pôle : Offre et innovation

Le projet de réorganisation a décentralisé une nouvelle activité en région afin de répondre au mieux aux besoins de proximité des bénéficiaires.

Ce nouveau pôle Offre et innovation sera chargé de développer des projets régionaux en complémentarité avec l'offre nationale

Il sera en étroite relation avec les professionnels dans les territoires activité séjours et proximité

Ce pôle est dimensionné pour 3 postes à l'échelle de la plaque

Ces emplois ont fait l'objet de changements d'intitulé et contenu au cours de la conduite du projet .

- un responsable Offre-Innovation ou Etudes et Développement
- un emploi de chargé(e) d'études et Développement
- et un chargé d'affaires Assurances

# Questionnement Offre et innovation

L'intitulé du poste étonne et aurait irrité des élus qui se sentent détenteur de la légitimité de l'offre;

Les salariés des territoires n'en comprennent pas plus les contours;

Le questionnement porte sur la nature stratégique de ce poste et sur les modalités de son intégration dans la CCAS et auprès des instances délibératives des CMCAS.

# 7 territoires visités, 7 problématiques

## **Territoire Picardie Champagne Ardennes :**

Une scission à venir qui met les salariés affectés aux missions de champagne Ardennes dans une difficulté d'anticipation;

Un rapprochement de la Picardie bien avancé, des missions communes déjà investies;

Une nécessité d'avancer caché, les décisions politiques n'ayant toujours pas été prises lors de notre passage;

Un manque de participation;

## **Territoire Rhône –Alpes**

Un manque d'information sur la mise en place de cette réorganisation qui crée une réelle inquiétude Une faible disponibilité et soutien de la direction ressentis par les salariés

Une incompréhension de voir des personnes, déjà « missionnées » sur des postes clés; de voir disparaître des emplois en territoire (logisticien par exemple)

L'existence de salariés qui disent « se sentir mal » aujourd'hui dans leur travail

Des équipes de Restauration méridienne qui souffrent de mauvaises conditions de travail et d'un manque important de reconnaissance

# 7 territoires visités, 7 problématiques

## **Territoire Ile de France**

Une réduction majeure de l'activité qui était fortement focalisée sur la restauration méridienne ;

Une inquiétude sur la survie du site, du territoire;

Un territoire sans CMCAS adhérente et avec peu d'activités centralisées.

Un patrimoine qui se réduit et qui n'est pas entretenu à la hauteur d'éventuels projets d'utilisation

## **Territoire des Deux Savoies**

Un territoire qui estime que la réorganisation de 2009 a à peine été digérée dans la région

Les effectifs actuels ne sont pas adaptés au niveau d'activité de la zone et les salariés craignent de gros problèmes de dysfonctionnement avec la réorganisation

Une charge de travail forte ressentie amplifiée par un absentéisme sur les activités de la Proximité

Une réelle inquiétude de voir le contenu des emplois s'appauvrir

# 7 territoires visités, 7 problématiques

## **Territoire Franche Comté**

Regroupement de fonctions au niveau direction déjà faite depuis 2 ans ;

Une dynamique de mutualisation déjà bien engagée dans les fonctions support

Une augmentation de la charge déjà ressentie actuellement

Une problématique de déplacements liée à la surface de la future plaque avec l'intégration d'une partie de la champagne Ardennes

Un risque d'isolement de salariés sur certain sites (seul dans leur site)

## **Territoire Provence côte d'Azur**

Un projet qui manque cruellement, de prise en compte de la réalité du travail.

Des salariés qui ont le sentiment que la réorganisation a été conçue que pour les responsables. Oubli des emplois de base.

Des équipes de restauration qui ont vécu des tensions relationnelles, constatent des changements de méthodes de travail et veulent sortir de leur isolement

## **Territoire Alpes Provence**

Beaucoup de salariés missionnés, en appui. Il existe même un poste d' « appui tous pôles »

Des craintes sur la survie du site

Un directrice déjà interterritoriale

Des personnels non statutaires qui vivent l'incertitude de la situation avec une forte inquiétude.

# Des principes de réorganisations qui semblent encore problématiques

- Une mutualisation qui concerne l'ensemble des fonctions support présentes aujourd'hui dans les territoires mais en réalité variable selon les territoires dans sa présence effective;
- Une réorganisation qui tend à privilégier des emplois de niveau technicien et cadre et qui pose le problème de mise à niveau des compétences , de prise en charge des missions jusque là affectées, les fiches métiers n'étant pas exhaustives;
- Une réorganisation qui ne raisonne que sur une partie des emplois, les statutaires et qui ne prend pas en compte de l'emploi, des compétences et de l'avenir des emplois conventionnés, des emplois précaires ;
- Un projet qui n'est pas très explicite sur les outils et les méthodes censées optimiser le travail des salariés et réduire les tâches, le temps, et, in fine le nombre de postes nécessaires;
- Un projet qui modifie le mode de management avec le développement du nomadisme des DIT et des responsables fonctionnels et qui pose le problème du développement des compétences et de l'harmonisation des fonctions et missions sur des plaques qui restent profondément hétérogènes.

# Des difficultés récurrentes dans le travail qui n'ont pas été réglées à ce jour

Il existe des « foyers » de difficultés ou de tensions au niveau des relations de travail ont également été identifiées dans la majorité des territoires étudiés.

D'après les témoignages recueillis, elles seraient le résultat soit de :

- l'isolement de certains sites et métiers dont le suivi et l'accompagnement est faible du fait de la distance :
  - Personnel de restauration, entretien...
- Un manque de clarification de la mission « d'encadrement » de certains emplois :
  - L'emploi d'assistant rencontré dans tous services est ambiguë puisqu'il travaille en général avec une équipe qu'il doit animer sans avoir de pouvoir hiérarchique.
  - Il a généré dans certains cas des tensions entre techniciens et assistants ou entre assistants et responsables
- L'urgence des demandes, voire la pression effectuée par les élus CMCAS, se télescopent au travail de la CCAS et peuvent générer parfois des conflits.

# Une période de transition très perturbante et fatigante pour les salariés des territoires

Les interviews effectuées laissent apparaître un manque d'évaluation de la charge de travail des salariés qui perturbe fortement leur travail mais aussi leur santé.

Nous avons pu constater au travers de leurs propos une répartition très inégale de la charge de travail selon les emplois.

Majoritairement, les salariés ont exprimé connaître une charge de travail accrue.

Plusieurs ont clairement indiqué être en surcharge (gestion, maintenance , Communication, Restauration méridienne..) depuis plusieurs mois.

Cette situation touche particulièrement les emplois de techniciens et assistants.

Plusieurs salariés ont révélé avoir fait un burn-out au cours des dernières années (au moins 6 cités par les salariés !).

# L'analyse du projet au niveau du siège

# Des organisations cibles globalement incomprises

- 2 « superstructures », Offre et RH qui vont regrouper la majorité des effectifs du siège ; le rattachement de la direction formation au sein de la DRH qui ne se réduit pas à un désaccord de principe sur un rattachement, mais sur le fonctionnement qui en découlerait en termes de marges d'autonomie, de valeurs, et de sens donné à l'action formation au sein de la CCAS après « l'épisode » IFOREP ;
- Une pilotage renforcé au niveau central et qui se « bureaucratise » davantage qui s'accorde mal à la volonté de mettre en place une organisation « projet » plus horizontale dans une logique de relations MOE/MOA ; cette centralisation se superpose à une organisation matricielle avec les territoires qui risque de complexifier le fonctionnement ;
- Un désaccord unanime des équipes concernées par le regroupement des 2 directions- Santé- Action sanitaire et sociale et Assurances Prévoyance- fondé sur l'absence d'objet de mutualisation : des prestations sociales d'une part et la proposition d'une offre commerciale de l'autre... de plus soumises à des obligations réglementaires qui en ont font des directions très techniques ;
- La disparition de la direction Relations bénéficiaires éclatée au sein de plusieurs pôles et dont l'annonce a été un choc pour les équipes et son management : une relation dématérialisée alors que le projet vise le renforcement de la proximité.

# Des organisations cibles globalement incomprises

- Au niveau des fonctions comptabilités de la direction Finances : une sous-traitance maintenue voire renforcée (reconduction du contrat de prestation) et des craintes d'externalisation compte tenu du sentiment d'abandon des équipes face aux difficultés rencontrées ;
- A contrario, les équipes des moyens généraux ont été rassurées face à leurs craintes d'externalisation : rattachées au pôle « Ressources siège », elles sont maintenues et renforcées avec la réinternalisation de certaines fonctions ;
- Plus généralement, la question de l'identité professionnelle au sein des missions nationales phares est à un tournant selon notre analyse et les remontées des salariés ; les identités métiers sont transformées sous le leitmotiv du « faire faire » et d'un projet d'abord piloté par les coûts : les équipes de la formation questionnent particulièrement ce risque ;
- Aucun projet de développement ne vient se greffer sur ces choix organisationnels : la disparition des directions cristallise et symbolise ce tournant et l'éclatement de certains collectifs de travail.

# Une organisation et une volumétrie de certaines « missions » ou départements qui pose question

## **Focus sur certaines fonctions des directions RH et Offre**

- Une « mission » Relations sociales de taille critique, notamment dans un contexte de changement structurel et de longue durée ;
- Une « mission » Prévention sécurité qui s'apparente mal au souhait de structurer une « filière prévention » comprenant l'ensemble des domaines d'expertise :
  - Prévention des risques, hygiène et sécurité sur l'ensemble du territoire sans ressources actuelles sur l'ensemble de ces domaines ;
  - Une mission rattachée au pôle « Ressources siège », qui ne permet pas de donner tout son sens et visibilité à ces fonctions et missions.
- Un « Département » QVT-RSE qui semble relever d'une « mission transverse » et dont le périmètre d'intervention pourrait être poreux avec les 2 missions précédentes ;
  - Précisons que le rattachement des services de santé au travail à la QVT plutôt qu'à la mission prévention sécurité ne semble pas le plus pertinent .

# L'analyse de la conduite du projet et le ressenti des salariés

# Perception de conduite du projet : une démarche qualifiée d'«usante» qui génère inquiétudes et démotivation

- La longueur de la mise en place de ce projet est source de stress et de pénibilité ;
- La mise en réforme fige toute perspective et rend difficile une projection professionnelle ;
- Pendant ce temps les situations individuelles liées aux différentes modalités d'emploi et en attente ne sont pas réglées ;
- Tous les salariés, statutaires, conventionnés, missionnés, précaires expriment les mêmes ressentis même si les enjeux emploi et travail sont différents ;
- Qu'il s'agisse des fonctions support ou opérationnelles, l'ensemble des salariés a exprimé une grande lassitude face à la longueur de la mise en place de cette réforme et une absence d'information régulière de la part de l'employeur ;
- De même, le mode projet participatif voulu par l'employeur a été diversement mis en œuvre et de nombreux salariés n'ont pas été associés au devenir des activités et des emplois.

# Un dispositif d'information jugé peu satisfaisant et anxiogène

- L'ensemble des salariés interrogés a fait état de son insatisfaction concernant le manque de données concrètes du projet sur leur situation professionnelle. Ils ont mis en avant que le fait :
  - Qu'il n'y a eu que très peu de temps d'information collective sur ce projet :
  - **En moyenne, 3 réunions collectives seulement en 2 ans !** Selon les territoires, elles étaient animées soit par le collectif de direction soit le DIT ou un autre responsable (RRH..) ;
  - L'ensemble des salariés en règle générale n'a pu assister à ces réunions du fait de leur éloignement ou de leur charge de travail
  - Le choix des dates de réunions collectives n'étaient pas toujours appropriées à la situation (par ex. à l'occasion des vœux de nouvel an)
  - Le laps de temps entre deux réunions (autour de 6 mois) est assimilé à un manque de considération des salariés.
- Au siège, la proximité des lieux d'échanges et des instances de décision a pu, à la fois apporter une information plus fine, mais aussi de la désinformation et des rumeurs...
  - Parallèlement, les équipes sont confrontées à des situations de travail dégradées et à des tensions au sein des collectifs que l'on peut mettre en relation avec la temporalité du projet et sa conduite.

# Un dispositif d'information jugé peu satisfaisant et anxiogène

- Ils ont mis en avant le fait que l'information donnée était :
  - **Très sommaire et trop générale** : entre les grands objectifs annoncés et la suppression des postes annoncés, les salariés estiment manquer d'explications.
  - Ils n'ont pas non plus l'impression que leurs managers en savaient beaucoup plus :
    - « On sort de réunion et on n'en sait pas plus »
    - « Les réunions n'étaient pas instructives »
  - **Et parfois contradictoire** : les salariés ont évoqué la communication de plusieurs organigrammes prévoyant la disparition de certains emplois puis leur réapparition (qui concernent les emplois positionnés sur les GF les plus bas) ; les intitulés d'emploi ont également changé au fil des mois.
- Des salariés ont constaté sur les organigrammes qui ont circulé que leur emploi n'existait plus!
- De nombreux salariés du siège ont mis en avant que leurs managers ne sont pas des « communicants » et ne sont pas non plus venus s'inquiéter de l'état dans lesquels ils se trouvent...

# Une démarche jugée peu structurée et cohérente

- Un manque d'écoute sur les propositions de modification apportées par les salariés :
  - Les salariés des territoires avaient cru comprendre qu'il était possible d'aménager le projet afin de tenir compte des contraintes de leur activité et leurs spécificités ;
    - Par exemple : le regroupement de 5 techniciens communication sur une future plaque a donné lieu à un travail des personnes concernées sur la répartition de leur activité. Ce travail a été réalisé en tenant compte d'un poste d'agent administratif conservé dans l'équipe ; or, ils ont découvert ensuite que ce poste était supprimé ;
- Un projet qui ne propose pas à ce jour de dispositif d'appui professionnel concret ;
  - Les propositions d'entretiens exploratoires prévus rencontrent peu de succès ;
  - Les salariés comparent cette réorganisation avec celle de 2009 et constatent qu'il n'y pas de cellule GPEC ou RPS clairement identifiées ;
  - Ils déclarent que lors de la précédente réforme, un dispositif permettait de suivre à la fois la mise en place du projet (Acti en mouvement) et son évolution (Acti en évolution).

# Les points faibles identifiés

- Un travail inabouti à partir des référentiels d'activité réalisés localement avec l'appui du pôle Qualité qui, in fine de identifier à un niveau global le périmètre d'activité et de compétences des emplois futurs sans tenir compte des particularismes et surtout sans évaluation de la charge de travail variable d'un emploi, d'un métier et d'un territoire à l'autre.
  - Au siège comme dans les territoires, la question de la surcharge est à l'origine de nombreuses tensions sociales et de certaines alertes qui ont été déclenchées.
- Un « gros travail » réalisé par les équipes GPEC mais peu lisible ni valorisé;
- Un management souvent « dépassé » et lui-même « destabilisé » et fortement impacté par un projet qu'ils ont pour mission de faire adhérer au plus grand nombre. Certains sont en situation de « conflit de valeurs ».

# Focus sur la « GPEC », au cœur du projet et de sa réussite

- Un gros travail réalisé par les équipes et un objectif ambitieux, structuré de la manière suivante ;
  - 4 personnes des équipes RH missionnées et chargées de la refonte des fiches emplois.
  - Concernant les fiches emplois : les référentiels d'activités ont été à la base de la rénovation, création ou modification des 350 fiches emplois réparties au sein des 4 domaines issus de l'application de la nomenclature EDF en « emplois repères » génériques ;
  - L'intranet interne « Actilog » permet aux salariés d'accéder aux référentiels ;
  - Les fiches emplois permettent d'allouer les ressources (nombre et qualité des postes de travail); les salariés sont affectés à un poste qui dispose de sa propre fiche de poste ; si, pour les salariés, les emplois repères et les fiches emplois peuvent sembler éloignés de leur réalité de travail, elles permettent de donner leur classification (GF et niveaux).
  - Le logiciel « Roland » répertorie l'affectation actuelle des salariés aux postes et nécessite d'être mis à jour en temps réel ;

# Focus sur la « GPEC », au cœur du projet et de sa réussite

- Un système itératif lourd et chronophage
  - Une articulation entre les IRP locales et l'Observatoire des métiers qui ne tient pas compte des ressources locales et de la difficulté à réunir des instances sur une même période ;
  - Certaines répartitions d'activités et de ressources n'ont pas encore été tranchées à ce stade, ce qui signifie que les référentiels ne sont pas tous stabilisés ;
  - Une version 1 des fiches emplois a été mise en ligne en janvier 2018 : elle est en cours de mise à jour suite aux (nombreuses) remontées en provenance des territoires (CE locaux) ; ces instances locales ne peuvent travailler sur le fond de ces sujets dans le cadre de leurs réunions plénières ;
  - L'observatoire des métiers paritaire échange sur les modifications à apporter
  - La consultation du CCE de juin sur le projet doit porter sur ces fiches qui structurent l'organisation de demain et la cohérence du projet organisationnel et social ; en ce sens elles sont un élément clé du projet;

# Synthèse

- Une conduite de projet difficile à mener compte tenu du fonctionnement particulier de la structure et de la pluralité des acteurs « décisionnaires » facteurs de freins, de conflits d'intérêts et de valeurs ;
- La diversité des statuts du personnel qui augmente la difficulté de gérer un projet qui impacte de façon spécifique une certaine partie du personnel, les autres se sentant alors davantage peu considérés par la structure ;
- Le facteur humain sous estimé : la conduite du projet n'intègre pas de volet prévention des risques, et en particulier prévention des RPS. Aucune étude d'impacts humains de cette nouvelle réorganisation n'a été réalisée ; des acteurs projet non préparés ;
  - Or, nous avons pu identifié plusieurs salariés en situation de fragilité actuellement ;
  - La réorganisation précédente aurait du servir de retour d'expérience.
- Un projet qui semble « bouclé d'avance » et peu amendable : un projet validé politiquement peut-il évoluer au travers la consultation des IRP ?

# Synthèse des situations de travail

## Diagnostic socio-organisationnel

# La structure : une culture

- La dynamique culturelle a un fort impact sur les comportements des acteurs de l'organisation pour qui les différents changements sont des attaques identitaires;
- Identité qui s'est parfois construite sur un engagement militant, en référence au projet des grands anciens. Cette appartenance culturelle mêle objet social du comité, engagement militant, approche idéologique des activités sociales et culturelles.

La culture organisationnelle peut entraîner des confusions dans le positionnement, les salariés se sentent dépositaires du projet politique initial et des comportements d'affirmation identitaire qui peuvent devenir des freins à l'évolution adaptative de la structure.

# Constats : une confusion organisationnelle multifactorielle

- Une temporalité de mise en place de la précédente réforme qui a été différente selon les territoires : ce constat pourrait se reproduire ;
- Des spécificités dans les territoires et une mutualisation de certains postes déjà réalisée, parfois sous contraintes de ressources ;
- De nombreux postes non pourvus dans certains territoires qui nécessitent l'appel à des intérimaires ou à des CDD ;
- Des glissements de tâches observables et une différenciation entre assistant et technicien qui fonctionne plus ou moins bien selon les métiers ;
- Un manque d'organisation dans le travail et d'association des équipes ;
- Des logiciels plus adaptés (fournisseurs, PAO...) et des équipements notamment informatiques vieillissants ; une perte de temps liée aux outils ;
- Perte de temps dans les déplacements de plus en plus nombreux ;
- Une lourdeur administrative et des demandes provenant du central trop importantes ;
- Un système comptable très contraignant ;
- Locaux de travail vieillissants ou mal adaptés sur certains sites ;
- Absence d'investissements ;
- Tensions avec les élus sur le terrain (CMCAS).

# Des risques de conflits d'activités entre les finalités du projet et les moyens mis en œuvre

- Un enjeu économique compris mais une organisation qui n'apparait pas adaptée pour répondre aux nouveaux besoins ;
- Une difficulté d'imaginer le développement de la proximité avec les bénéficiaires alors que les interlocuteurs locaux s'éloignent ;
- Une difficulté à imaginer « gagner en efficacité » en travaillant à distance ;
- Un risque évoqué de perte de qualité dans les circuits d'information et dans le travail réalisé ;
- Un risque de moindre réactivité et appui aux équipes en cas de management nomade ;
- Une difficulté à anticiper la séparation des relations dans les filières Séjour, Activité et Proxy, avec les techniciens qui continuent à fonctionner d'une manière matricielle implicite. Ils subissent la double pression des élus et de la hiérarchie ;
- Une incompréhension de la suppression des agents administratifs qui assuraient des tâches indispensables à l'activité et à la qualité du service aux bénéficiaires ;
- Un risque à couvrir l'ensemble des compétences en matière de prévention et sécurité compte tenu de la situation actuelle ;
- Des craintes de déqualification pour certains, avec le transfert des tâches des postes supprimés.

# Des situations de travail dégradées

- Une dégradation du fait de la phase transitoire ou de problématiques structurelles non réglées, ce qui accentue les difficultés pendant la période transitoire ;
- Deux types de problèmes récurrents au siège et dans les territoires :
  - Les postes non pourvus, en nombre insuffisant ou des salariés reclassés sur des postes sans disposer des compétences requises ni accompagnement : surcharge de travail, tension au sein du collectif avec le management de proximité voire entre les personnels : exemple de la plateforme statutaire, ou des postes de l'ex DQPEO et des assistants prévention dans les territoires ; des salariés en mission avant la mise en réforme, qui sont en attente de régularisation et d'un éventuel avancement ;
  - Des conflits avec le management : entre un salarié et son manager, entre une équipe et son manager dont les causes sont multiples mais qui semblent plus prégnants depuis la mise en réforme.
- Au sein des populations concernées, leurs caractéristiques socio-professionnelles influent sur les effets du projet à titre individuel : ceux proches de la retraite, ceux qui ont la garantie de trouver un point de chute, ceux qui ont déjà demandé à réintégrer les IEG, ceux habitués aux mobilités, etc.

Au final, un risque de banalisation de l'instabilité organisationnelle, à « l'entropie », véritable « ADN » de la CCAS ; facteur d'incertitude, elle est pathogène pour les hommes et l'organisation, et nécessite aux salariés de trouver des ressources propres pour y faire face.

# La charge de travail : entre « Burn out » et « Bore out »

## Des cas de Burn Out

- Le terme de Burn Out est venu souvent dans les entretiens. « *J'ai fait un Burn out* », « *il elle a fait un Burn out* ».
- Le terme a pris une place singulière dans les plaintes des salariés, il peut indiquer plusieurs symptômes allant de la fatigue à la dépression sévère;
- Il désigne toutes les formes de malaise au travail quelles qu'en soient les cause ;
- Il est de toutes les façons fortement connoté **en lien avec le travail**. Il se caractérise par des dimensions que l'on a pu retrouver dans les situations de travail évoquées ;
- Le sentiment d'épuisement de ne plus pouvoir y arriver ;
- Un discours très orienté sur la démotivation, cynique quant aux décisions et aux orientations de l'entreprise ;
- Une dynamique de retrait, d'isolement de la communauté de travail ;
- De nombreux cas d'arrêts ont été signalés mettant en lien conditions de travail et arrêts maladie.

# La charge de travail : entre « Burn out » et « Bore out »

## **Mais aussi de « Bore out »**

La période de « réforme de structure » est vécue comme une période de gel, de perte de cadre, de no man's land virtuel. Certains salariés, sans cadres, construisent eux-mêmes leurs objectifs de travail d'autres, sans consignes ne savent pas quoi faire et peuvent se retrouver en situation de « bore out » ;

Le Bore out se caractérise par la sous-stimulation au travail et désigne le sentiment d'un salarié de pouvoir faire plus que ce qui lui est actuellement demandé ;

*« Ma collègue n'a plus aucun travail, rien à réaliser, je la vois dépérir » ;*

Il revêt une dimension quantitative liée à la charge de travail, et une dimension qualitative, qui interroge le sens du travail et l'autonomie octroyée dans l'accomplissement de sa tâche. ;

Le désintérêt englobe l'indifférence, l'absence de sens et de pertinence, le manque d'intérêt pour la tâche ;

Le Bore out peut avoir des conséquences pathologiques proches de celles du Burn out.

# Des populations en difficulté que le projet fragilise encore plus

## **Les agents d'exécution**

- Problème de sous charge actuelle : attention « Bore out »
- Insécurité dans le travail : devenir de leur poste-Avenir professionnel bouché
- Dévalorisation

## **Les salariés en restauration**

- Confrontés à de l'absentéisme : charge accrue pour les autres
- Subissent de plein fouet l'impact des nouveaux process de travail définis au niveau national
- Création d'une insécurité avec la fermeture de restaurants
- Expression d'isolement et besoin d'accompagnement

## **Les techniciennes de communication**

- Charge de travail lourde
- Injonctions contradictoires liées à différents donneurs d'ordre

Pour l'ensemble du personnel rencontré, le manque de reconnaissance de leur travail et de leur engagement dans leur travail et dans la CCAS sont les principaux facteurs de mal être voire de souffrance au travail.

# Un risque de dégradation inéluctable des relations de travail

- Perte de confiance vis-à-vis des acteurs internes : direction nationale mais aussi directeurs de territoire, IRP et DS aussi...
- Risque d'isolement plus fort de petites équipes, Dijon par exemple, mais aussi Chevilly-Larue ;
- Risque de cassure du collectif de travail ;
- Risque de clivage entre les équipes ;
- Les relations avec le siège risquent de devenir de plus en plus compliquées : diminution d'interlocuteurs en central par filière, risque de charge supplémentaire en région du fait de la réorganisation du siège : Exemple au niveau Prévention, intégrée à la DRH et ne compte que 2 personnes – ne sont plus en appui des territoires, au contraire sollicitent les personnels en territoires pour des travaux initiés en central (actuellement addictions et nouvelle documentation) ;
- Les personnels conventionnés sont exclus des postulations et se sentent discriminés ;
- Détérioration progressive de l'ambiance de travail ;
- Perception d'une déshumanisation du travail.

La solidarité dans les collectifs de travail et le soutien mutuel encore constatés sont des véritables facteurs de santé ; ils sont en train de s'affaiblir et la mise en œuvre du projet pourrait entraîner une individualisation des comportements.

# Reconnaissance : un déni du travail concret

- Nombre de salariés rencontrés font état d'une méconnaissance du travail réel au sein des territoires;
- La réflexion sur l'organisation semble construite uniquement sur la base d'organigrammes, de « TH » cibles sans prendre en compte la spécificité des environnements, des expériences des compétences spécifiques;
- Elle ne fait pas l'objet d'une dynamique cohérente de diffusion, d'appropriation, surtout qui n'est pas « traduite », adaptée par les relais légitimes, directeurs de territoires, chaîne hiérarchique et les différents acteurs de la gouvernance « politique », dont les enjeux et l'agenda social ne semblent pas homogènes;  
*« On est dans un système schizophrène complet » « Nous on n'est pas associés aux décisions. On fait des choix sans prendre en compte les nouvelles pratiques » « qui va faire le boulot des petits GF ».*

La souffrance évoquée par de nombreux salariés provient de la non-reconnaissance par les « autres », la hiérarchie, le siège... de la non-reconnaissance des efforts, de l'investissement que chacun fait pour arriver à bien faire son travail.

# Reconnaissance : Un sentiment fréquent d'injustice

- Le sentiment de justice est lié à la façon dont les individus sont intégrés à la fois comme membres dans une organisation et comme individus singuliers ;
- La justice résulte d'un équilibre entre égalité des personnes et valorisation du mérite et toute inégalité excessive, toute atteinte excessive à l'autonomie ou tout déni du mérite est susceptible d'être vécu comme une injustice ;
- Les salariés critiquent généralement les inégalités quand elles sont excessives dès qu'elles mettent en cause la justesse des inégalités issues de la division du travail « normale » ;
  - « Je ne comprends pas comment il a pu passer entre les gouttes » « ça, pour attraper les GF, il sait faire... » « il y en a qui ont su se placer » ;
  - « Les copains et les copines passent avant. Il n'y a pas de critères objectifs. »
- Il existe le sentiment de « passe droit », d'inégalité de traitement, que les relations affectives, les réseaux, la proximité avec les élus (administrateurs) priment sur la compétence et sur les performances ;
- Ces sentiments sont exacerbés dans une période d'incertitude dans laquelle les places « intéressantes » deviennent chères.

Dans une période de réorganisation, de restructuration, génératrice d'incertitude le sentiment de justice peut atténuer les effets de l'incertitude dans les situations de changement organisationnel : ceux qui perçoivent le processus de changement comme juste et justifié sont aussi ceux qui auront le moins d'incertitude perçue dans leur travail.

# Reconnaissance : une utilité questionnée

- La garantie de l'emploi, choix de gestion des ressources humaines et choix politico-social est d'abord une ressource psychosociale, mais son corollaire est la gestion des non-remplacements des postes ce qui implique un questionnement sur la valeur ajoutée du travail;
  - « *On garde des personnes pour un travail dont on n'a plus besoin?* »
  - « *La charge de travail est reportée sur les autres?* »
  - « *Ce qui était réalisé n'était pas ou n'était plus nécessaire?* »
- Cette question du « non-remplacement des absents impacte ce que l'on appelle le jugement d'utilité. Jugement porté par les acteurs légitimes de l'organisation, responsables hiérarchique, RH, décideurs du « siège »;
- Ce jugement est un facteur essentiel de la reconnaissance, cette reconnaissance qui permet au travailleur de trouver sa place dans l'organisation et de bénéficier d'une reconnaissance sociale.

En l'absence de reconnaissance quant à l'utilité du travail effectué, de l'utilité de la présence au travail, le doute quant au rapport à la réelle valeur ajoutée de la contribution de chacun peut apparaître. Et quand ce doute s'installe, l'identité tout entière peut se trouver déstabilisée.

# L'incertitude : un facteur de stress

- Dans le projet de restructuration, les impacts et la faisabilité humaine et sociale sont insuffisamment pris en compte dans le processus de décision, et on ne voit pas mis en place d'accompagnement des individus directement concernés.
- Par définition, l'avenir est incertain, mais dans les modalités habituelles de la conduite de projet, il existe une organisation cible sur laquelle on peut se projeter en « résistant » ou en approuvant.
- Ce que nous avons constaté, c'est une impression d'à peu près, de manque d'information, d'incompréhension des futurs rôles attendus.
  - *« Moi je n'attends rien de la réorganisation, je n'en vois pas le bout. Je pense qu'on ne nous dit pas franchement où on va. On est sur des sous-entendus ce qui déclenche de la parano. Je doute que qui que ce soit ait la cible en tête ».*
- L'accent est mis sur le maintien de l'emploi mais très peu sur le travail réel dans la configuration future des salariés concernés et de l'impact sur leur santé ;
- D'autant que le maintien dans l'emploi sera plus problématique pour certains statuts (conventionnés, CCD, intérim...) ;
- La priorité est trop souvent donnée à la communication externe plutôt qu'à l'accompagnement dans la durée des salariés.

# Charge psychique: des salariés en tension

- Les évolutions de l'organisation, les différentes restructurations, les évolutions à la baisse des effectifs impactent fortement les régulations construites au cours de l'histoire de l'organisation, des territoires...;
- Les salariés se retrouvent face à un manque de transmission, transmission de pratiques mais aussi transmission de valeurs;
- D'un grand nombre d'entretiens réalisés émergent un manque de participation aux décisions, d'échanges sur le travail, de retours d'expériences...
- La réorganisation elle-même ne s'appuie pas, aux dires de nombre de salariés, sur une capitalisation des modalités et effets de la dernière grande restructuration;
- L'encadrement se retrouve dans la même position et plutôt qu'acteur du changement il se retrouve relais de décisions qui ne font pas toujours sens.

# Charge psychique: des salariés en tension

- L'organisation vit on l'a dit des changements à répétitions, changements qui modifient à la fois le cadre formel et le système de valeur des membres de l'organisation;
- Ils ont le sentiment de naviguer à vue, ce qui peut remettre en cause leur confiance dans l'organisation ;
- « *Ils ne savent pas où ils vont, ils naviguent au doigt mouillé, ils prennent des décisions sans en mesurer les conséquences* » ;
- Certains salariés se retrouvent en situation d'« anomie » de pertes de repères en ce qui concerne les règles de fonctionnement de la structure, qu'il s'agisse des règles de contrôle qui organisent la prescription ou des règles autonomes établies par les membres des collectifs pour pouvoir faire correctement leur travail;
- Cette situation d'anomie est un facteur important de risque de décompensation psychique;
- La situation d'anomie qui s'oppose à la situation d'autonomie met en danger pour leur santé les salariés qui ne sont plus sous contrôle et qui perdent le contrôle de leurs actions.

# Conflits de valeur: une perte de sens au travail-une sensibilité accrue

- Au siège, comme dans les territoires, de nombreux salariés font état d'un sentiment de fatigue « incompréhensible » non liée à la charge de travail.
- Les réactions émotionnelles s'exacerbent, la colère s'exprime avec une virulence pas toujours contrôlée, on voit aussi de nombreuses décharges émotionnelles, des larmes incontrôlées ;
- Le dramatique évènement, suicide d'un salarié qui a eu lieu au siège pendant le déroulement de l'expertise (qui fait l'objet d'une enquête spécifique), s'inscrit dans ce climat de tension ;
- Ce type d'évènement impacte la santé des collègues qui ne savent pas toujours gérer le deuil de ce collègue et les éventuels sentiments de culpabilité qu'il entraîne ;
- Incompréhensible, il génère de nombreuses interprétations car un suicide au travail est souvent « adressé », même si le passage à l'acte n'est jamais unidirectionnel ;
- Ce type d'évènement rend plus que jamais nécessaire la mise en place d'un plan intégrant les 3 niveaux de prévention primaire, secondaire et tertiaire.

# Conflits de valeur: une perte de sens au travail-une sensibilité accrue

- La logique de rationalisation sous-tendue par la restructuration va à l'encontre de systèmes de valeurs portés par les salariés qui parfois se sentent détenteurs des principes initiaux établis par les fondateurs de la CCAS;  
*« Dans CCAS il y a social tout de même! On a l'impression qu'au siège, ils l'ont un peu oublié. »*
- Confrontés à un difficile arbitrage et voulant éviter de trahir leurs principes, les salariés adoptent différentes stratégies défensives, tels le retrait, l'isolement ou encore l'hyperactivité ou le cynisme, stratégies qui peuvent avoir par ailleurs des effets néfastes sur le climat de travail et la qualité des services ;
- Ou parfois, s'appuyant sur un registre professionnel avant tout, ils souhaiteraient que les règles de gestion communes et la valorisation des performance soient plus reconnus au sein de l'institution ;
- Le défaut de règles et de procédures communes les met en difficulté, ils ont le sentiment de réaliser un travail bâclé et en font le reproche aux « décideurs ».

# L'absence d'un plan de prévention qui interroge la politique de prévention

Les risques psychosociaux sont connus et évoqués par les différents salariés, beaucoup font état de notion comme fatigue, stress Burn out;

Mais il ne semble pas qu'y ait eu un réel diagnostic tel que prévu par l'accord RPS de l'institution;

Des données importantes existent (rapport du médecin du travail), des audits et des expertises ont déjà été réalisées, des alertes ont été émises ;

Ces alertes, diagnostics et interventions ne font pas l'objet d'une capitalisation;

Les acteurs poursuivent leurs stratégies, mais aucun principe directeur ne semble conduire la prévention, les actions ne sont pas coordonnées, le cadre est parfois confus ;

- Utilisation systématique de DGI parfois sans que les conditions de gravité et d'imminences ne soient réunies;
- Alertes n'entraînant pas systématiquement d'enquêtes paritaires ;
- Les préconisations du médecin du travail, des experts et auditeurs ne font pas l'objet de mises en œuvre intégrées dans les principes de prévention;

La multiplicité des acteurs, les enjeux stratégiques qui parfois priment sur la prévention, tout cela donne le sentiment d'une grande confusion ;

La confusion qui règne ne facilite pas la mise en place d'une réelle approche préventive, la réorganisation en cours pourrait être le moment de la réactualiser.

# L'absence d'un plan de prévention qui interroge la politique de prévention

- Les périodes de changement, par nature anxiogènes, nécessitent une approche préventive renforcée et pilotée de manière simultanée avec le déploiement des différentes phases du projet ;
- Or, il n'y a pas eu de mise en place d'une approche spécialement orientée prévention coordonnée sur le projet ;
- Cette absence nous conduit à interroger l'organisation actuelle et/ou transitoire et cible des acteurs de la prévention ; notre analyse nous permet de pointer :
  - La présence de ressources et de compétences trop souvent en taille critique et isolées, peu coordonnées et dont les périmètres d'action ne leur permettent pas d'agir efficacement et au plus près des problématiques ;
  - Des postes vacants (7 sur 15 sur l'organigramme remis) ;
  - Des acteurs parfois eux-mêmes fragilisés par les réorganisations et usés psychologiquement.
- Alors que l'accord RPS n'a pas été réellement mis en œuvre et que les plans de prévention ne se concrétisent pas, la direction a créé un poste de responsable de la qualité de vie au travail (QVT) et de la responsabilité sociale (RSE) dont les missions semblent ne pas prendre en compte la réorganisation et le contexte de réforme de structure ;
- Les préventeurs étaient organisés au sein de la direction DQPEO et seront rattachés à la DRH dans le cadre du projet ; au siège, le préventeur est rattaché au chef d'établissement qui est le président du CHSCT (à présent rattaché à la DRH) avec des tâches et missions Siège.

# L'absence d'un plan de prévention qui interroge la politique de prévention

- Le préventeur siège travaille ponctuellement avec le pôle prévention national et son équipe est réduite (1 intérimaire) ;
- La directrice des moyens internes en charge de la prévention sécurité est partie en 2017 ;
- Chaque territoire comprend théoriquement des assistants prévention et des référents santé et sécurité au travail pour les personnels des directions nationales suivis par le siège : malheureusement ces postes n'existent pas dans tous les territoires ;
  - Au siège, compte tenu de la localisation des personnels, le périmètre du préventeur comprend les sites du siège mais aussi les personnels de Béziers, Chevilly Larue et les sites des formateurs en région (Marseille et Toulouse).
  - Il ne participe pas à la politique de prévention décidée au plan national ni au plan de prévention et n'est pas sollicité sur la question des RPS : il est centré sur un travail de terrain orienté hygiène et sécurité ;
- Dans le cadre du DU et de sa mise à jour, un COPIL composé du président et du secrétaire du CHSCT, du Médecin du travail et du préventeur, vient seulement de se réunir pour tenir compte de la réorganisation et redéfinir les unités de travail et réaliser la cartographie des risques ;

# L'absence d'un plan de prévention qui interroge la politique de prévention

- La restructuration de l'institution va bien au delà de la simple réorganisation interne, l'ensemble des régulations sont remises en cause;
- Des intentions existent, on les retrouve parfois dans les DUERP, mais le travail de fond ne semble pas avoir été fait et ce notamment à l'occasion du projet de réorganisation pour lequel la dimension « évaluation des risques » et étude d'impact ne semble pas avoir été réalisée;
- De nombreux acteurs se préoccupent pourtant de la prévention des RPS: Services de santé au travail, les représentants du personnels aux CHSCT; certains préventeurs, assistants sociaux...
- Mais la politique de prévention n'est pas incarnée ni par la direction générale, ni par le CA;
- Le rapport sur le bien être et l'efficacité au travail indiquait ses préconisations que pour qu'une politique de prévention et de promotion du bien être et de l'efficacité au travail :
  - « *L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.* ».

La négligence de l'impact psychologique du projet de restructuration qui implique de sérieuses modifications dans la structure peut faire obstacle à la réalisation même de la bonne conduite du projet.

# les IRP : des acteurs de la prévention eux-mêmes fragilisés et exposés

- L'organisation de la représentation du personnel et sa réalité conduisent parfois à faire reposer l'exercice des prérogatives sur quelques uns ;
- En fonction de la taille des territoires, les élus aux CE et CHSCT locaux n'ont pas toujours les moyens de leur action et de leur mandat notamment lorsqu'ils sont confrontés à des procédures aussi lourdes et longues ;
- Dans le cadre du projet, le temps passé aux réunions et à leur préparation, mais aussi à l'analyse du dossier, à l'information et à l'écoute des personnels met en tension des collectifs porteurs de plusieurs mandats et engagés en interne et en externe sur de nombreuses actions ;
  - Leur expérience et leur ancienneté en font des personnes ressources pour accueillir le mal être des salariés et agir pour trouver des solutions et protéger des salariés en détresse avec certains autres acteurs de la prévention comme le médecin du travail.
- Enfin, parmi eux, beaucoup ont conservé leur activité professionnelle et sont concernés professionnellement par le projet.

Des impacts du projet sur la santé des personnels aux préconisations pour la construction d'un plan de prévention

# Ecouter, mettre en mots et restituer

- Restituer avant la période de congés d'été
- A l'instar de toutes les enquêtes impliquant des salariés qui ont mis en avant l'absence d'échanges et d'écoute, il est important de restituer les conclusions de notre intervention, tant sur notre analyse de la situation, que du diagnostic formulé et des préconisations que pourraient s'approprier l'IC CHSCT ;
- Les modalités de cette (ces) restitution (s) doivent être discutées au sein de l'instance en fonction des moyens et des ressources ; car, le présent rapport n'a pas vocation à circuler et ses conditions de consultation doivent être précisées par les membres des IRP ;
- Dans le cadre de l'accompagnement proposé, nous pouvons aider à la réalisation d'un document synthétique sur lequel pourrait s'appuyer les IRP du siège et des territoires ;
- La direction pourrait y adjoindre sa réponse aux préconisations et présenter les premières actions à mettre en œuvre.

# Apporter de la visibilité au devenir des emplois et accompagner les personnes

- Communiquer avant les congés d'été puis en septembre, via, différents modes : privilégier le face à face
- Les impacts sociaux du projet sont un facteur majeur de stress et de tensions pour les salariés et leurs représentants ;
- Une présentation et une correspondance claires « avant »/« après » doit être effectuée au plus vite :
  - Par Direction/Département/Territoire/Plaque : intégrant les TH et les libellés à partir des organigrammes actuels et cibles ;
  - Par filière métier en y associant les passerelles pour les mobilités fonctionnelles.

# Informier et associer les salariés sur l'avancée et affinement du projet

- Une partie du malaise des salariés est liée nous l'avons vu au manque d'information transmise sur l'évolution du projet ;
- Elle doit prévoir une information régulière, tous les mois par exemple, sur les travaux ou décisions prises dans ce cadre ;
- Elle doit être médiatisée par un directeur (DIT) ou responsable de la plaque organisant des réunions collectives lors de sa venue en territoire. La diffusion de données en l'état par internet, comme les fiches d'emploi par exemple, n'est pas satisfaisante et présente un caractère anxiogène. En fonction de la nouvelle configuration de postes définis par pôle ou métier, le responsable du service pourra mener une réflexion avec son équipe (territorialement et inter-territorialement) sur les conditions de fonctionnement de l'activité et de travail des salariés ;
- Ces groupes métier permettront d'affiner notamment les besoins de collaboration et de formation des équipes.

# Montrer que la CCAS accompagne l'ensemble des salariés dans ce projet

- Les salariés sont très inquiets par le manque de propositions concrètes aujourd'hui sur leur devenir dans le cadre de ce projet ;
- A tous les niveaux, il nous apparaît important que la direction ait réfléchi à une possibilité d'évolution ou d'employabilité et puisse proposer à tout salarié un dispositif ou une mesure d'accompagnement ;
  - Pour les salariés qui souhaiteraient réintégrer leur structure d'origine, des facilités doivent être définies avec les RH des entreprises énergétiques;
  - Pour les directeurs ou responsables au niveau de la plaque, il est primordial de formaliser un cursus de management pour harmoniser les pratiques et renforcer leurs nouvelles compétences ;
  - Pour les assistants et techniciens de différents services ou métiers, des améliorations sont à apporter en termes d'outils informatiques, logiciels et optimisation des méthodes de travail. Elles devront être anticipées par des actions de formation ;
  - Pour les personnels de restauration, souffrant d'isolement et particulièrement de manque de reconnaissance, une présence managériale accrue et un accompagnement professionnel est indispensable ;
  - Pour les agents de niveau 4-6, la construction de parcours de formation qualifiant est nécessaire pour leur permettre de se maintenir dans l'emploi.

# Apporter de la visibilité au devenir des emplois et accompagner les personnes

- Présenter le plan de formation associé notamment pour la montée en qualification ;
- Communiquer au plus près des équipes sur la méthode et sur les prochaines étapes liées à la publication des postes et à la postulation ;
- Présenter les mesures sociales et professionnelles applicables telles que prévues par l'accord collectif et son avenant de janvier 2018 (qui fait l'objet d'une décision unilatérale de l'employeur) ;
- Proposer des bilans de compétences en amont des postulations dans le cadre d'une démarche pro-active (ne pas attendre que les salariés en fassent la demande) ;
- Présenter la cartographie des futurs lieux de travail : déménagements, fermetures, réaménagements ;
  - Le lieu et l'espace de travail permettent d'ancrer les salariés, donner des repères et renforcer les collectifs de travail ; or, ceux-ci vont être bousculés au siège comme dans les territoires ; ce sujet n'est toujours pas abordé alors qu'il est anxiogène.

# Faire évoluer la cible

- Faire évoluer la cible en réintroduisant des postes d'exécution, même si ces emplois ont vocation à disparaître;
- Revoir l'organisation de la prévention et de la santé au travail (cf. points 7.8 et 7.11);
- Les impacts sociaux du projet sont un facteur majeur de stress et de tensions, pour les salariés et leurs représentants ; une présentation et une correspondance claires « avant »/« après » doit être effectuée au plus vite :
  - Par Direction/Département/Territoire/Plaque: intégrant les TH et les libellés à partir des organigrammes actuels et cibles ;
  - Par filière métier en y associant les passerelles pour les mobilités fonctionnelles.
- Préciser les ressources encore à stabiliser du fait d'arbitrages non réalisés;
- Mettre en avant les priorités d'action : devenir des salariés dont les postes sont supprimés, faire une revue des postes non pourvus actuellement et qui les seront à court terme et dont les compétences font défaut et à court terme.

# Organiser le suivi des mobilités et la remontée des problèmes

- Planifier le suivi et préparer sa traçabilité (outils, indicateurs) ;
- Organiser le suivi des emplois et du traitement des candidatures :
  - Au niveau des commissions ad hoc ;
  - Au niveau des CE et CCE ;
  - Recenser les postes non pourvus et les risques de surcharge de travail pour le collectif ;
  - Recenser les personnes en difficulté dans le cadre de leur reclassement.

# Elaborer une politique de prévention au plus haut niveau de la structure

- Parce qu'ils sont la manifestation d'une question plus large, celle de la place dans l'entreprise des hommes qui la composent, les sujets de santé au travail et notamment de santé psychologique au travail doivent être portés au plus haut niveau :
  - Intervention du directeur général et du président du CA sur la question des risques socio-organisationnel;
  - Animer un atelier (séminaire) pour « dirigeants » et « élus » sur les enjeux de la prévention des risques et de santé au travail spécifiques à la CCAS.
- Intégrer des plans de prévention et des mesures d'impacts dans tous les futurs projets de changement stratégiques ;
- Former l'ensemble de la filière hiérarchique à la prévention des risques et la QVT ;
- Objectiver les directeurs inter-territoires sur des indicateurs de prévention et de QVT ;
  - Intégrer la question des RPS dans les documents uniques et affecter des responsabilités évaluables et des délais dans les plans d'actions ;
  - Elaborer une communication institutionnelle régulièrement mise à jour sur la prévention des risques.

# Equiper les managers et les CHSCT de ressources en nombre suffisant et en compétences

- Investir beaucoup plus fortement dans des programmes de formation des managers à la conduite des hommes et des équipes, aux comportements managériaux et à la santé au travail;
- Tous les territoires et le siège doivent pouvoir prévenir les risques au plus près de l'exposition des salariés ;
- Créer des communautés prévention santé sécurité et faire intervenir des IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels) rattachés aux services de santé au travail en attendant d'avoir formé des IPRP internes:
  - Les postes d'assistants prévention ne sont pas tous pourvus et leurs missions et compétences ne leur permettent pas d'intervenir sur l'ensemble du champs; idem pour les acteurs de la filière RH qui s'en occupent par défaut, d'autant que ces salariés sont eux-mêmes exposés à des risques;
- Former les CHSCT à la prévention des risques et à la conduite de projet ;
- Sensibiliser et alerter les médecins locaux et non dédiés exclusivement aux salariés CCAS aux projets de réorganisation.

# Donner du sens aux changements

- Les nécessités d'adaptation des structures sont vécues comme des pertes et génèrent des craintes ;
- L'acceptation du changement dépend pour partie de la valeur qui lui est accordée par les salariés et par l'organisation, des objectifs poursuivis, de leurs motivations, du développement qu'il autorise ;
- Il est apprécié positivement quand les personnes le considèrent comme un nouveau moyen de faire le même métier, dans la dynamique de leur développement et de celui de l'organisation;
- Les changements projetés, programmés doivent pouvoir s'inscrire dans des projets de services aux ouvrants droits;
- Les modalités d'actions et les organisations, si elles appartiennent à un modèle commun, doivent pouvoir être adaptées aux besoins locaux et aux réalités des différents territoires et inter-territoires;
- Les équipes de directions et acteurs de la prévention doivent pouvoir suivre des formations ou séminaires de pilotage et d'accompagnement du changement orientés sur le sens.

# Organiser la prévention des risques socio-organisationnels

- Former les futurs acteurs de la prévention et structurer une filière prévention en clarifiant le rôle et le positionnement des missions et départements qui en ont la charge au niveau national ;
- Former les membres des IRP sur les missions de contribution à la prévention ;
- Mettre en place et former une équipe siège et des relais en territoire chargée de :
  - Recenser et d'exploiter la documentation interne concernant les différents risques et d'établir des priorités d'action
  - Organiser les retours d'expériences des services et territoires
  - D'élaborer des plans d'action
  - Evaluer les mise en œuvre et proposer les actions correctives
  - Proposer des formations
  - De suivre la mise à jour les DUERP
  - De proposer des actions.

# Traiter les problèmes de manière efficiente

- Organiser la remontée et le traitement des problèmes conditions de travail et santé au travail dans le cadre de la mise en œuvre du projet ;
- Organiser un processus d'alerte pour identifier et informer des dysfonctionnements ; y intégrer toute forme de « harcèlement » ou action visant à dégrader les personnes qui pourraient survenir (pressions exercées dans le cadre du repositionnement mais aussi « placardisation »/transferts de tâches et dépossession du travail) ;
  - Y associer les CHSCT et l'IC CHSCT ;
- Créer un groupe de travail ad hoc (composé des acteurs de la prévention et d'un représentant de l'employeur pourvu d'un pouvoir de décision) constitué pour traiter les problèmes et trouver des solutions rapides ;
- Mettre à jour les DUERP et traiter des risques liés à une restructuration ; y associer le programme d'action spécifique.

# Clarifier les règles du jeu – et renforcer la justice organisationnelle

- Les logiques de mobilité, de promotion doivent pouvoir s'inscrire dans un cadre compris de tous et qui fasse la part entre les compétences stratégiques, politiques et les compétences et performances professionnelles ;
- Si l'analyse stratégique et les logiques « réseaux » font partie des compétences professionnelles , elles ne peuvent à elles seules permettre les promotions au sein de la structure ;
- Des critères objectivés de compétences et de performance et de promotion doivent pouvoir être établis ;
- Des entretiens individuels et collectifs doivent pouvoir être mis en place pour tous les personnels , quels que soient leurs statuts afin de permettre à chacun de contribuer aux objectifs des différentes structures.

# Demander une évaluation de la charge de travail de certains emplois

- Suite aux commentaires recueillis des professionnels rencontrés lors de notre expertise, il nous apparaît indispensable de réaliser une évaluation de la charge de travail de certains emplois, jugés déjà très chargés à l'heure actuelle :
  - Assistant gestion
  - Assistant Communication
  - Assistant Maintenance
  - Technicien logistique Plaque
  - Assistant Prévention Plaque
  - Les responsables de fonction support au niveau plaque
- Cette évaluation pourrait être réalisée par un ergonome extérieur

# Le dispositif d'accompagnement proposé pour la suite de notre intervention

## **Avant les vacances d'été :**

- Discussion et validation des propositions
- Structuration des propositions retenues :
  - Priorités, planning, méthode, constitution d'un groupe projet
- Ce que nous pouvons réaliser rapidement : la synthèse à restituer aux salariés ;

## **A partir de septembre :**

- Un rôle d'appui et d'animation concernant :
  - La proposition d'une procédure d'alerte SST
  - L'élaboration d'un tableau de bord de suivi
  - La structuration d'une filière prévention et SSCT
  - Les besoins de formation prévention et SSCT au regard des risques.