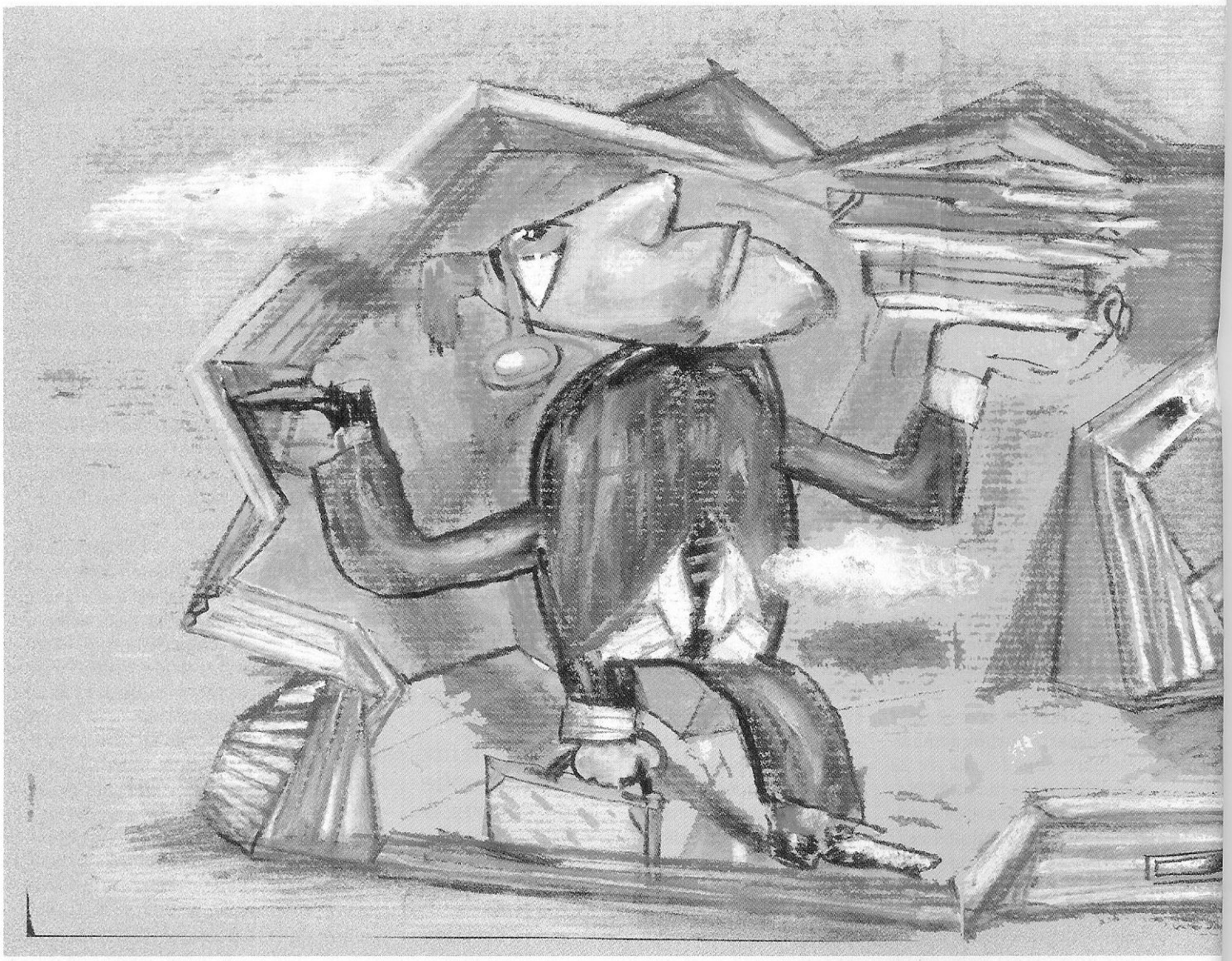
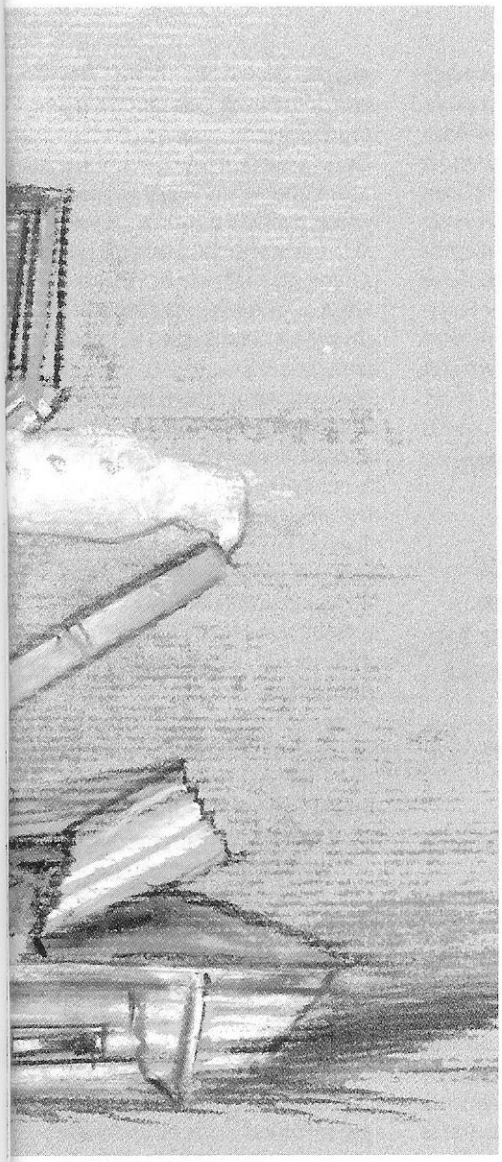


# RÉORGANISATIONS MIEUX PRÉVENIR LE STRESS DES "SURVIVANTS"

Les restructurations et autres changements d'organisations de plus en plus nombreux peuvent avoir de lourdes conséquences sur la santé des salariés. Les entreprises ont intérêt à ouvrir avec leurs représentants une discussion sur la construction de plans de prévention anticipant la charge de travail des collaborateurs restant en poste.



## L'ESSENTIEL

1 Les plans sociaux et autres projets de transformation des entreprises peuvent avoir **des incidences importantes sur la santé des salariés**. Crainte pour l'avenir et charge de travail accrue sont susceptibles de générer stress et souffrance au travail.

2 Certaines entreprises réalisent des études des impacts humains des changements. **La qualité de leur dialogue en amont avec les salariés et les IRP** est alors essentielle.

3 Davantage de directions documentent leurs projets de réorganisations avec **un volet « prévention des risques psychosociaux »** spécifique, lors des consultations des CHSCT.

À Alcatel-Lucent, qui enchaîne les plans de restructuration, la volonté de mieux anticiper les effets du dernier d'entre eux, Shift, sur le travail et sur la santé des salariés semble présente, du moins sur le papier. « Pour le précédent plan, nous avions demandé à la direction une analyse de la charge de travail, qui n'avait pas été fournie. Cette fois, elle a créé une instance de coordination des CHSCT, pour une expertise unique, et dans son document de consultation, elle aborde aussi l'analyse de la charge de travail – qui aurait dû être faite avant la définition du projet –, et elle propose une méthodologie pour évaluer la charge de deux ou trois métiers. Ensuite, l'objectif est de généraliser cette méthodologie pour que, à la fin du projet, on puisse disposer de l'analyse de la charge de travail, mais uniquement en fonction du travail prescrit, pour toute l'entreprise », explique Laurent Delorme (CFDT), secrétaire du CHSCT de Villarceaux et de l'instance de coordination centrale. Les licenciements concernent un peu moins de 600 personnes. Il faut y ajouter 496 mobilités et 723 transferts, soit au total plus de 1 500 salariés dont l'avenir n'est plus assuré dans le groupe. Une situation qui ne manque pas de générer des risques psychosociaux.

**AU SOMMAIRE**

**P.23**
FNAC
La charge de travail sous l'œil des juges

**P.24**
VALEO
Des outils de prévention insuffisamment exploités

**P.24**
MAIF
Les risques pris en compte en amont des transformations

**P.26**
CENTRES DE SANTÉ DE LA MGEN
L'évolution des métiers accompagnée sur le terrain

**P.26**
ENTRETIEN AVEC MICHEL LEDOUX
« La Cour de cassation attend de l'employeur une effectivité de la prévention »

## Une démarche encore peu répandue

Si la démarche entreprise par Alcatel-Lucent n'est pas encore la plus répandue, un mouvement s'amorce pour mieux anticiper les conséquences des réorganisations sur la santé psychique des salariés. Certaines entreprises ont pris le soin, par voie d'accords collectifs, de prévoir un chapitre dédié à l'impact humain des changements. Saint-Gobain ou encore EADS (devenu Airbus Group) prévoient aussi ce type d'approche dans leurs accords relatifs à la prévention du stress. Areva (lire *Entreprise & Carrières* n° 1126), prévoit même l'utilisation d'un référentiel commun à toutes les entités du groupe afin d'évaluer l'impact humain des évolutions d'organisation. À Air France aussi, le plan Transform 2015 est accompagné d'un plan « qualité de vie au travail ». Enfin, la Maif vient d'intégrer à son tour cette approche dans son accord sur la qualité des conditions de vie au travail et la prévention des RPS. Reste à savoir si les intentions se traduisent toujours dans les faits. À Valeo (lire p. 24), les syndicats témoignent de leur déception, malgré les multiples outils mis en place.

En tout état de cause, les juges veillent au grain. L'arrêt du 13 décembre 2012 concernant la réorganisation de la Fnac a marqué les esprits. « C'est la première fois qu'un CHSCT est déclaré recevable pour demander la suspension d'un plan de réorganisation au regard de la situation des salariés qui restent », souligne Savine Bernard, avocate qui a plaidé l'affaire pour plusieurs syndicats et CHSCT (lire p. 23). *In fine*, la société a obtenu gain de cause, mais au prix d'une analyse détaillée des conséquences de son projet.

## Une question d'équation entre la mission et les moyens alloués

Le cabinet Plein Sens a assisté la Fnac dans son étude sur la charge de travail, demandée par les juges. « Une question opérationnelle se posait : qu'est-ce qui garantit, pour des cadres au forfait, qu'on ne va pas faire exploser leurs horaires de travail ? Il fallait s'interroger sur l'adéquation entre leur mission et les moyens alloués », explique Nils Veaux, le dirigeant du cabinet.

Ce dernier estime que, désormais, la note fournie aux CHSCT dans le cadre des projets de transformation devient « un objet central de travail avec les partenaires sociaux », qui devra aborder la question de l'anticipation de la façon dont les salariés travailleront dans l'organisation future, en se basant sur le travail réel. Ceci alors que, bien souvent, le CHSCT ne disposait que d'une simple copie du document remis au comité d'entreprise. « On voit arriver des plans de prévention des risques dans le cadre de PSE », observe Savine Bernard. « Généralement, on a un catalogue de mesures déjà mises en place ou envisagées, par exemple les formations des managers, la mise en place d'une ligne d'écoute ou d'un réseau d'alerte interne. Souvent, les entreprises se donnent bonne conscience et demeurent sur le champ de la prévention secondaire ou tertiaire », remarque Bruno Schroeder, le directeur du cabinet d'expertise Isast.

Depuis deux à trois ans, les entreprises intègrent la consultation du CHSCT dans leurs calendriers des projets de réorganisation, et « on s'explique sur la charge de travail, constate Yasmine Tarasewicz, avocate au cabinet Proskauer Rose. Mais, ce qui est

plus neuf, c'est l'assistance de cabinets spécialisés dans l'écoute et la présence des services de santé au travail ». À titre d'exemple, elle cite le cas de PSA à Aulnay, qui a mis en place des cellules d'écoute avec des psychologues et dédié des médecins du travail et des assistantes sociales sur place. À la MGEN (lire p. 26), les équipes des centres de santé sont accompagnées par une consultante pour mieux intégrer les évolutions de leurs métiers.

## Comprendre précisément les métiers

À la suite de l'arrêt Fnac, le cabinet conseil Silamir s'est spécialisé dans les sujets de prévention des risques psychosociaux et d'évaluation de la charge de travail dans les contextes de transformation. Dans cette perspective, il s'attache à comprendre précisément les métiers : « Afin d'objectiver la charge de travail, explique Juliette Soria, directice associée du cabinet, nous recommandons de travailler avec des pilotes pour tester les nouveaux processus de travail, et nous allons interroger les salariés, sur le terrain, avec le DRH comme responsable du projet. C'est un point très important pour nous, car il est ainsi placé au cœur des projets de transformation. »

Le cabinet a lancé un observatoire de la charge de travail, dont la première réunion a eu lieu le 13 mars, et où il testera sa méthodologie avec des DRH, clients ou non. Ce travail est prévu pour durer un an avec l'objectif de rédiger un livre blanc.

Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie Conseil, spécialisé dans la prise en compte des tensions humaines dans les projets stratégiques, insiste aussi sur la nécessité de ce travail de terrain et d'écoute, le plus en amont possible : « Dès que les comités de direction élaborent leur stratégie, nous rencontrons la quinzaine de managers les plus pertinents et opérationnels, pour mieux comprendre les impacts du projet de réorganisation sur la charge de travail, mais également sur l'organisation cible, les nouvelles compétences à acquérir, les précautions à prendre pour permettre la transition avec le moins de dommages collatéraux sur le plan humain. Et, une fois le projet communiqué, nous nous engageons à aller sur le terrain pour le peaufiner et alimenter le plan de prévention des risques. »

> **« Afin d'objectiver la charge de travail, nous recommandons de travailler avec des pilotes pour tester les nouveaux processus de travail. »**
>
> **Juliette Soria, cabinet conseil Silamir**

François Cochet, directeur des activités santé au travail de Secafi, souligne qu'un argument fait écho chez les dirigeants : « Si, dans un projet de restructuration, nous mettons en avant le fait que l'organisation projetée peut entraîner des problèmes de sécurité, une dégradation de la qualité des produits, des délais et des services au client, il n'est pas rare que le nombre de suppressions d'emplois soit revu, et donc les conditions de travail de ceux qui restent améliorées. »

Le « changement concerté », selon Jean-Claude Delgènes, directeur du cabinet Technologia, éviterait bien des problèmes. Le défaut de dialogue et de communication peut produire des effets dévastateurs : absentéisme, présentéisme, désengagement, souligne Claude-Emmanuel Triomphe, délégué général de l'association Astrees, qui a contribué au rapport Hires. Un rapport européen qui, pour la première fois en 2009, faisait un état des lieux sur les restructurations d'entreprises en analysant leur impact sur la performance et sur la santé des salariés, qu'ils soient licenciés ou « survivants ».

Bien souvent aussi, les cadres ne se sentent pas « embarqués » dans ces projets de transformation et les vivent eux-mêmes comme des contraintes. C'est sans doute pour cela qu'une entreprise, accompagnée par Nils Veaux en vue d'une grande fusion, forme ses managers à l'analyse du travail « pour que, le jour où la transformation se réalisera, la ligne managériale ait déjà discuté avec ses équipes et soit habituée à la résolution de problèmes ».

Plusieurs difficultés demeurent toutefois quant à l'analyse anticipée de la charge de travail par les entreprises. D'abord, la vitesse des réorganisations. « Les services de santé au travail peuvent faire des préconisations à l'employeur et aux salariés lors de situations sensibles de changement et alerter sur les risques de santé susceptibles d'en résulter – maladies cardio-vasculaires, addictions, absentéisme, par exemple – illustre Patrick Madié, directeur général adjoint d'Objectif santé travail, un service de santé au travail interentreprises d'Ile-de-France comprenant un pôle interprofessionnel et un pôle dédié aux métiers et aux industries de santé. Mais ensuite se pose la question de la capacité d'action des entreprises. Dans les industries pharmaceutiques, les réorganisations sont rapides et se succèdent de façon continue, si bien qu'elles rendent difficile la prévention, sans compter que les marges de manœuvre des entreprises ne sont pas toujours très grandes, car elles sont bien souvent les filiales de groupes internationaux. »

## Une évaluation difficile dans les services

Autre limite que rapporte Stéphane Béal, directeur du département droit social du cabinet Fidal, comment réaliser une analyse précise de la charge de travail lorsque, « lors d'un projet de fusion, on ne sait pas encore si un des établissements fermera ou pas. » Par ailleurs, il souligne que les industries sont habituées au calcul de la charge de travail, alors que dans les services, « c'est une autre paire de manches ! ». L'évaluation de la charge de travail y est beaucoup plus difficile, notamment lorsque le travail est varié et non « standardisé ». Dès

que le travail est organisé selon un processus industriel, cela devient possible. Il peut s'agir par exemple d'un nombre moyen de dossiers sinistres traités sur un laps de temps donné, dans une compagnie d'assurance.

### Des délais réduits

La loi de sécurisation de l'emploi impose aussi des cadres de délais contraints pour les expertises. « Le point de départ du décompte des jours de mission est une date sur laquelle le CHSCT n'a aucune maîtrise, la première réunion du CE, et l'expertise peut se trouver alors enfermée dans un délai qui peut devenir incroyablement réduit si la direction ne joue pas le jeu, témoigne Anne-Florence Beauvois, directrice de Sextant Conseil. Il nous est ainsi arrivé d'intervenir avec un délai réel d'expertise réduit à trois semaines, dans le cadre d'une réorganisation avec suppression d'un peu moins de 30 % des effectifs pour une petite structure de 300 salariés, disposant d'agences dans toute la France, ce qui rendait le travail de terrain chronophage. Le CHSCT a obtenu sa propre "réunion 1" et nous a nommés avec 15 jours de retard, et il y a encore eu une semaine de blocage complet. Cela pose un réel problème pour la qualité de notre travail. De plus, le délai de 60 jours pour les expertises conduites pour l'instance nationale de coordination peut s'avérer également réduit car ces missions équivalent à des dizaines d'expertises antérieures. *In fine,* la nouvelle loi réduit les marges de manœuvre du CHSCT, que la jurisprudence des dix dernières années avait eu tendance à élargir… »

En parallèle, les cabinets mandatés par les directions produiront aussi leurs analyses. Assistera-t-on à une bataille d'experts ? C'est fort possible. ■

**VIRGINIE LEBLANC**

FNAC

# LA CHARGE DE TRAVAIL SOUS L'ŒIL DES JUGES

**Le plan de réorganisation décidé par la Fnac en 2012 a été contesté en justice par des syndicats et des CHSCT. Il a été suspendu au motif que la charge de travail des salariés restant en poste était insuffisamment évaluée. La société a dû argumenter précisément pour que son projet soit finalement validé par les juges.**

Le plan Organisation 2012 de la Fnac devait entraîner la disparition des fonctions support communication, ressources humaines et finances au sein des magasins. L'objectif de la direction était de régionaliser et de centraliser ces fonctions ; 164 suppressions de postes étaient prévues à la Fnac Relais (magasins en régions). On passait par exemple de 53 RRH pour 50 magasins à 16 RRH centralisés et de 88 responsables financiers (pour Fnac Relais et Codirep) à 22 postes centralisés.

La CGT, la CFE-CGC, SUD et huit CHSCT ont contesté en justice le bien-fondé de cette réorganisation qui, selon eux, allait entraîner une surcharge de travail pour les directeurs de magasins. Ils ont obtenu gain de cause auprès de la cour d'appel de Paris le 13 décembre 2012. « C'est la première fois qu'un CHST est déclaré recevable pour demander la suspension d'un plan de réorganisation au regard de la situation des salariés qui restent », se félicite Savine Bernard, une des avocates qui a plaidé l'affaire.

### Document incomplet

La cour a estimé que « le document initialement transmis aux CHSCT et aux instances représentatives du personnel était incomplet, dans la mesure où il se bornait à une étude très générale sur les fonctions, de caractère uniquement qualitatif […] mais sans éléments quantitatifs sur les transferts de charge de travail […], alors qu'un tel chiffrage constitue un critère essentiel d'évaluation des risques psychosociaux pouvant résulter d'une surcharge de travail caractérisée et objective, génératrice de stress ».

À l'appui de leur action, les CHSCT avaient eu recours à cinq expertises. Le cabinet Apex avait par exemple analysé qu'en hypothèse basse, le directeur de magasin allait voir son temps de travail hebdomadaire augmenté de 24,47 heures, soit 169,9 %. Isast avait aussi évalué au minimum à 7 heures par semaine le report de la fonction RH sur le directeur de magasin, et à 12 heures par semaine le report de la fonction finances.

Appelée par les juges à réaliser précisément ce chiffrage des transferts de charge, la Fnac a fait appel au cabinet Plein Sens. Elle a également sollicité les cabinets Stimulus et Ifas afin d'enquêter sur les risques psychosociaux.

> **« C'est la première fois qu'un CHSCT est déclaré recevable pour demander la suspension d'un plan de réorganisation au regard de la situation des salariés qui restent. »**
>
> **Savine Bernard, avocate**

La société a finalement obtenu gain de cause le 25 avril 2013. La cour d'appel de Paris a alors apprécié favorablement les explications apportées par la Fnac. « Il ressort du rapport Plein Sens que la suppression des fonctions RH en magasin entraîne ainsi une centralisation et/ou une externalisation de certaines tâches, comme les tâches administratives liées à la paie qui sera désormais gérée par une hotline du CSP », observe la cour.

De plus, la cour souligne que les enquêtes menées par Stimulus et l'Ifas, même si elles mentionnent l'inquiétude des directeurs de magasins sur leur avenir professionnel, montrent que « les responsables concernés estiment cependant qu'il s'agit plutôt d'un transfert de tâches que de charges, compte tenu de l'évolution de celles-ci, l'ajout de tâches nouvelles étant compensé, selon les salariés des magasins pilotes interrogés, par la suppression d'autres tâches. »

Elle souligne aussi le rôle important revenant au pôle centre ressources humaines, dit PORH, chargé d'une mission d'information et d'assistance administrative des responsables régionaux. En outre, elle apprécie favorablement la mise en place d'un plan de formation spécifique au projet mis en cause,

**FNAC**

- Activité : vente de biens culturels et de loisirs.
- Effectif : 11 000 salariés dans le groupe Fnac.
- Chiffre d'affaires 2013 : 3,9 milliards d'euros en France.

ainsi qu'un service de soutien et un « deuxième numéro vert de téléphone d'écoute et de soutien », complété par une cellule psychologique. En conclusion, l'existence de risques avérés n'est pas démontrée. Un pourvoi en cassation est en cours. « La direction a raisonné en termes de charge globale, alors qu'il faudrait prendre en compte la spécificité de chaque magasin », conteste notamment Savine Bernard.

### Un travail sur le transfert de charge

S'agissant du nouveau plan social concernant la filière disque, dont les conditions ont été approuvées par tous les syndicats, il semblerait que la Fnac ait tenu compte de ces aventures judiciaires en réalisant un travail sur le transfert de charge. Contactée, la société n'a pas répondu sur ce point.

Le projet d'adaptation annoncé fin septembre 2013 vise 180 postes sur 800.

André Chapuis, DSC CGT pour la Fnac Relais, est très critique : « L'objectif de réduction de la masse salariale est toujours le même. Avec les règles de protection des salariés les plus fragiles, de ceux qui ont le plus d'ancienneté et des charges de famille, il ne restera que les salariés les plus usés. Alors qu'ils avaient une expertise dans des secteurs pointus du disque, on va leur demander de la polyvalence, donc, les déqualifier et les empêcher de savoir répondre correctement aux clients. Et ils seront aussi confrontés à la difficulté d'assumer une charge de travail qui demeure. » Selon lui, la direction affirme vouloir mettre en place une « organisation logistique idéale » pour soulager les salariés. Mais il n'y croit pas, les promesses n'ayant pas été tenues par le passé. ■

V. L.

**VALEO**

# DES OUTILS DE PRÉVENTION IN

La crise des suicides qu'ont connue France télécom et Renault a incité l'équipementier automobile à s'intéresser au bien-être dans l'entreprise. Mais les initiatives prises ne sont pas suffisamment suivies d'effets, et la charge de travail continue d'augmenter depuis les restructurations de 2009 et 2011.

Alors qu'une vague de suicides déferle sur Renault et sur France télécom, l'industrie automobile subit la crise de plein fouet. Valeo engage une restructuration fin 2009 et supprime 1 640 postes. Craignant d'être « à risque », le sous-traitant automobile se penche sur la problématique des risques psychosociaux.

« Nous sommes partis de l'idée que le développement du mieux-être allait au-delà de la simple prévention des RPS » souligne José Schoumaker, directeur des relations du travail de Valeo.

À partir de 2009, lors de chaque entretien annuel d'évaluation, les salariés se sont vu demander si, selon eux, leur charge de travail était bien répartie, si elle altérait leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et, si oui, comment y remédier.

Un salarié sur deux, principalement parmi ceux travaillant dans les bureaux (personnel qui représente la moitié des effectifs, l'autre moitié étant constituée des opérateurs en usine) ont répondu. Parmi eux, un tiers a exprimé un désagrément s'agissant de sa charge de travail et la moitié un souhait d'amélioration. Pour y remédier, la direction évoque des réorganisations dans les équipes,

**VALEO**

- Activité : automobile.
- Effectif : 14 000 salariés en France.
- Chiffre d'affaires : 2,8 milliards d'euros en France.

**MAIF**

# LES RISQUES PRIS EN COMPTE

Alors que l'assureur mutualiste a engagé une vaste réorganisation de son réseau, il a en parallèle négocié un accord sur la qualité des conditions de vie au travail, dans lequel il s'engage à étudier l'impact des changements sur le travail.

La Maif a signé le 16 janvier un accord sur la qualité des conditions de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux avec cinq de ses six organisations syndicales, CAT, CFDT, CFE-CGC, CGT et Unsa (lire *Entreprise & Carrières* n° 1177). Cet accord prévoit un volet prévention des risques professionnels, dont les RPS, dans les programmes de transformation et les projets importants, dès la phase de conception. Une démarche qui devrait s'appuyer, selon le texte, sur « un partage des orientations stratégiques et des objectifs du projet avec les responsables métiers et les futurs utilisateurs terrain ; un processus de coconstruction avec les utilisateurs des procédures, des chantiers d'accompagnement et des formations dans une logique d'usage ; une méthodologie de maîtrise d'ouvrage qui tient compte de l'analyse de l'activité et du travail en situation réelle ; et une étude d'impact sur les conditions, le contenu et l'environnement de travail ». La méthodologie de travail et la grille d'analyse des pilotes de projets en matière de RPS seront présentées aux membres de la commission "prévention des risques psychosociaux et qualité des conditions de vie au travail".

### Nouveau statut social

Il faut dire que cet accord a été négocié alors que la Maif connaît de profondes transformations de son réseau. « En 2010-2011, nous avons engagé des négociations sur notre système de classification-rémunération et, en 2012, la réorganisation de notre réseau de distribution et gestion des sinistres dans le cadre de notre schéma directeur opérationnel (SDO) », rappelle Olivier Ruthardt, directeur délégué RH du groupe Maif. Les délégations pluridisciplinaires sont remplacées

# SUFFISAMMENT EXPLOITÉS

une meilleure répartition de la charge de travail, des formations destinées à améliorer la productivité et l'embauche d'intérimaires si la surcharge est à durée déterminée. Puis la démarche a été systématisée chaque année.

### Moins d'opérateurs pour produire plus

Les syndicats, eux, n'ont remarqué aucune suite à ces questionnaires, censés faire l'objet d'une commission de contrôle chaque année. « Aucun point critique dans les réponses n'a été mis en évidence », se défend José Schoumaker. Les objectifs de productivité ont continué d'augmenter. Alors, sur les lignes de fabrication, les opérateurs tirent la langue. À l'usine d'Issoire (Puy-de-Dôme), où travaille le représentant CGT Fabrice Fargheot, « on produit presque autant de pièces qu'il y a dix ans alors que nous sommes moitié moins. Cela se répercute forcément sur la santé au travail. »

Sur les 350 ouvriers de l'usine, 68 ont au moins une restriction médicale et près de 25 sont atteints d'une maladie professionnelle. La direction, elle, met en avant une diminution des accidents du travail pour toute l'entreprise : le taux de fréquence est passé de 5,5 % en 2007 à 2,64 % en 2012. Valeo a également mis en place des plans de formation pour les managers et les salariés ; les postes ont été analysés de façon à alléger la mobilisation musculaire ; la possibilité de tourner sur des postes différents est offerte. « Il ne suffit pas d'améliorer l'ergonomie de chaque poste. Si les cadences sont insoutenables, les salariés souffriront quoi qu'il en soit », rétorque Fabrice Fargheot.

### 350 postes supprimés en 2011

En 2011, l'entreprise a entamé une nouvelle réorganisation qui touchait les cadres supérieurs et les techniciens : 350 postes ont été supprimés et, surtout, l'ensemble de la structure a été modifié. Dans le but d'éviter que ne se développent les RPS, l'entreprise a embauché des intérimaires pour faire face à la surcharge de travail.

Et puis Valeo avait anticipé en concluant un accord groupe de mieux-être au travail en octobre 2010, que seule la CGT a refusé de signer. Mais trois ans plus tard, à l'heure de la renégociation de l'accord, la CFDT exprime sa déception par la voix de Marie-Paule Vachon : « Cela n'a pas été suivi d'effets. Pour que nous signions à nouveau, le b.a.-ba sera qu'il y ait des obligations de résultats ».

Comme action concrète, la direction évoque simplement la formation d'une journée des 4 000 managers et des responsables RH à la prévention des RPS. Elle met en avant un faible turnover de ses cadres et de ses ingénieurs, qui tourne autour de 3,5 %, ainsi que leur absentéisme bas, égal à 2,8 %.

Mais les arrêts maladies sont beaucoup plus importants sur les sites de production : autour de 3 % à Châtellerault et Blois, le taux monte à 6,5 % à Sainte-Florine. ■

ROZENN LE SAINT

# EN AMONT DES TRANSFORMATIONS

par des délégations conseil dédiées à l'accueil en face à face. Des entités spécialisées sont également créées dans les grandes agglomérations autour de trois filières : conseil vente à distance, sinistres et associations et collectivités.

« La nouvelle organisation implique un enjeu important de mobilité géographique et d'évolution fonctionnelle des salariés », indique Olivier Ruthardt. De fait, des salariés ont pu bénéficier, sur la base du volontariat, de mobilités géographiques leur permettant de suivre leur métier, et pour les autres, d'évoluer fonctionnellement vers un autre métier.

**MAIF**

- Activité : assurance.
- Effectif : 6 500 salariés.
- Chiffre d'affaires 2012 : 3 milliards d'euros.

### Accompagnement

Un accord relatif aux mesures sociales d'accompagnement, d'une durée de trois ans, a été négocié avec les syndicats. Outre les formations pour accompagner les évolutions fonctionnelles, cet accord prévoit un pack mobilité conséquent pour les salariés volontaires à la mobilité géographique (par exemple 41 000 euros pour une famille avec deux enfants) et de nombreuses prestations associées pour faciliter leurs démarches. À ce jour, près de 320 salariés se sont engagés dans un projet de mobilité géographique.

De plus, l'accord prévoit « qu'en l'absence d'atteinte des objectifs quantitatifs, l'entreprise s'engage à n'initier aucune procédure d'insuffisance professionnelle à l'encontre des salariés qui auront évolué fonctionnellement vers une activité dans les deux ans suivant leur évolution effective ». Une disposition qui accorde aux salariés un temps d'appropriation progressive des compétences.

« Les élus nous disaient que les salariés craignaient de possibles licenciements pour insuffisance professionnelle, rapporte le directeur. Nous avons garanti dans un accord collectif que ces personnels n'auraient jamais à connaître ce type de reproches, dans la mesure où nous mettions en œuvre les formations adéquates. »

Par ailleurs, un baromètre a été mis en place pour rester à l'écoute du terrain, identifier les points d'alerte et les dysfonctionnements et également suivre l'évolution de l'adhésion des salariés à la transformation. Ces derniers vivent plutôt bien ces mobilités, selon le directeur. « Si les salariés se sentent bien dans leur travail, nous sommes persuadés que cela a une incidence sur la qualité de la relation avec les sociétaires et les résultats de l'entreprise », remarque Olivier Ruthardt.

« L'accord sur la qualité des conditions de vie au travail a tenu compte des remontées des partenaires sociaux et des transformations que nous vivons, poursuit-il. Nous avons introduit la notion de tolérance à l'erreur et avons élaboré un protocole relationnel afin que chacun sache à qui s'adresser en cas de situation sensible. » Dans le même esprit, la Maif a élaboré un document spécifique à la reprise d'activité, d'autant plus nécessaire en période de trans-

formation. « Nous avons signé l'accord et il contient de bonnes intentions mais, sur le terrain, la situation s'avère plus compliquée », fait remarquer Frédéric Raison, délégué syndical Unsa. S'agissant de la gestion des conflits, par exemple, le syndicaliste affirme que le protocole n'est pas encore mis en application, mais qu'il reste trois ans pour le faire vivre…

### De grands changements

« Nous connaissons de nouveaux modes de gestion, centrés sur la productivité accrue, et les métiers évoluent vers la vente-conseil. Ce sont de grands changements. Et en parallèle, nous avons des problèmes pour prendre des congés. La Maif a même eu recours à des heures supplémentaires obligatoires. » L'Unsa a demandé l'ouverture d'une négociation sur le compte épargne-temps. Par ailleurs, elle est sceptique sur la mise en place de temps d'échanges par les managers, qui créera selon elle « des tensions dans les petites équipes », faute d'un accompagnement extérieur. ■

V.L.

CENTRES DE SANTÉ DE LA MGEN

# L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ACC

**La MGEN mène un plan social dans ses centres de santé, lourdement déficitaires. Le groupe mutualiste a pris la mesure de l'importance des risques psychosociaux et a engagé une consultante.**

Quarante lettres de licenciement sont parties le 10 février ; le groupe mutualiste MGEN boucle un plan social douloureux dans ses cinq centres de santé de Paris, Strasbourg, Nancy, Lyon et Nice. Fin août 2012, ils employaient 482 salariés, dont 252 médecins.

Outre les quarante personnels non médicaux licenciés, d'autres ont été reclassés dans le groupe, ont accepté une mobilité, ont profité d'une formation ou sont partis à la retraite. Quant aux médecins, une centaine d'entre eux (40 %) quittent la MGEN. Depuis le plan social, les cinq centres comptent 187 salariés de moins. En déficit depuis une dizaine d'années, les cinq établissements de soin accusaient en 2012 une perte qui s'élevait à 7,8 millions d'euros.

### Recherche d'une situation d'équilibre

« C'est une situation qui ne pouvait pas perdurer car elle pèse sur les cotisations des adhérents, explique Émilie Anstett, responsable du pôle centres de santé à la direction des établissements de la MGEN. Notre objectif n'est pas de parvenir à une situation excédentaire, mais à un équilibre ou à un déficit maîtrisé. Nous prévoyons aussi de développer de nouvelles activités. »

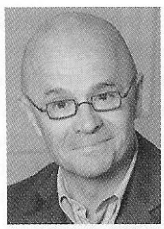
Pour le syndicat majoritaire CFE-CGC, « l'employeur a une large responsabilité dans cette situation, il a laissé pourrir la situation, regrette le délégué central Jean-Paul Zerbib. Depuis des années, nous réclamons le développement d'activités plus rentables, comme le dentaire ou l'optique. Depuis un ou deux ans, ces choix sont faits, mais au prix d'un plan social qui aurait pu être évité ».

En parallèle, une réorganisation du travail est engagée. « Cela crée une multitude d'insécurités, les risques psychosociaux sont importants », reconnaît Émilie Anstett. Ce qui est confirmé par Jean-Paul Zerbib : « Je vois défiler des gens qui viennent pleurer dans mon bureau. »

Début 2013, la MGEN décide de faire appel à Valérie Estournès, consultante indépendante en organisation du travail, santé et ressources humaines, chargée d'accompagner ce plan social.

## MICHEL LEDOUX

**AVOCAT ASSOCIÉ, CABINET MICHEL LEDOUX & ASSOCIÉS**



# « La Cour de cassation attend de l'employeur une effectivité de la prévention »

E & C : **Depuis plusieurs années, le CHSCT s'est forgé un rôle de premier plan dans les processus de transformation et les PSE. Que cela implique-t-il en termes d'informations à délivrer de la part des entreprises ?**

Michel Ledoux : La consultation du CHSCT doit intervenir pour tout projet de transformation important. Et l'employeur doit lui communiquer des informations suffisamment concrètes et adaptées aux risques encourus sous peine de voir son projet de réorganisation suspendu.

Les juges sont impitoyables avec les entreprises dont les choix d'organisation sont susceptibles d'attenter à la santé psychique des salariés. En mars 2008, avec l'arrêt Snecma, les juges avaient pour la première fois suspendu une réorganisation du travail car elle présentait des dangers pour la santé des travailleurs.

En décembre 2012, dans le cadre d'un PSE à la Fnac, les juges ont reproché à l'entreprise de ne pas avoir fourni les éléments quantitatifs pertinents permettant d'estimer le surcroît de travail des salariés « survivants ». Une décision qui était finalement dans la droite ligne de celle qui a condamné une entreprise de presse pour faute inexcusable à la suite de la crise cardiaque d'un rédacteur en chef dont la charge de travail avait explosé alors que l'entreprise menait une politique récurrente de réduction des coûts depuis plusieurs années. En matière de prévention, la Cour de cassation attend de l'employeur un résultat, une effectivité de la prévention. Et c'est à lui de convaincre

# OMPAGNÉE SUR LE TERRAIN

Depuis le mois de septembre, elle sillonne la France et elle découvre des équipes avec « une très forte ancienneté, très attachées à leurs modes de fonctionnements, avec d'un côté des médecins, plutôt des hommes, et de l'autre des secrétaires médicales, des femmes. »

> **« Il faut que les secrétaires médicales trouvent de nouveaux modes de relation avec les médecins, qu'elles retrouvent une identité professionnelle. »**
>
> **Valérie Estournès, consultante**

La consultante prévient les directions, les cadres intermédiaires : « Attention, nous entrons dans une période difficile et vous êtes en première ligne, soyez attentifs ! » Même les directions des centres sont concernées : dans la tradition mutualiste, elles sont constituées de militants, d'anciens enseignants ou chefs d'établissements scolaires. La MGEN souhaite les « professionnaliser ». Sont par exemple mises sur pied des réunions de coordination des directeurs, pour diffuser une culture commune et des bonnes pratiques.

Mais la situation la plus difficile est celle des secrétaires médicales. « Elles avaient une proximité très forte avec les médecins, raconte Valérie Estournès : elles apportaient aux médecins leur blouse, remettaient du papier dans les imprimantes. » Elles sont désormais moins nombreuses et doivent se concentrer sur un travail uniquement administratif : la prise des rendez-vous, l'accueil des patients, la gestion des remboursements, etc. « Il faut qu'elles trouvent de nouveaux modes de relation avec les médecins, qu'elles retrouvent une identité professionnelle », estime Valérie Estournès.

## Des médecins en désaccord avec la convention

La situation des médecins est différente. Une centaine font le choix de quitter les centres de santé parce qu'ils sont en désaccord avec la nouvelle convention collective, signée en novembre 2012, qui leur impose une plus grande productivité : ils ne sont plus rémunérés au forfait, mais à l'acte, avec une part forfaitaire. « Nous avons refusé de la signer, explique Jean-Paul Zerbib, de la CFE-CGC. Pour beaucoup de médecins, c'est un changement d'époque. Les logiques gestionnaires s'imposent. » Le plan social reste ouvert pendant dix-huit mois, donc de nouveaux départs de médecins sont possibles. La MGEN souhaite les garder, car ils sont déjà trop nombreux à être partis.

« Le climat est triste, explique Jean-Paul Zerbib, de la CFE-CGC, mais il faut aller de l'avant. Nous étions en désaccord avec l'employeur sur ce plan social, mais dans ses modalités, la MGEN a été loyale : toutes les solutions de reclassement en interne ont été cherchées, des formations ont été proposées. On essaie d'être positifs, on espère qu'ils ne se sont pas trompés et que cette restructuration est la bonne. Mais le niveau de confiance est encore limité. » ■

**CAROLINE COQ-CHODORGE**

**CENTRES DE SANTÉ DE LA MGEN**

- Activité : consultations médicales et soins.
- Effectif : 295 salariés.
- Chiffre d'affaires : 27 millions d'euros.

le juge qu'il a mis en place une politique de prévention structurée. Il doit notamment pouvoir présenter son document unique d'évaluation des risques, qui doit prendre en compte le travail réel et non pas le travail prescrit, et planifier la prévention.

**E & C : Les employeurs objectent régulièrement que, quoi qu'ils fassent, ils risquent finalement d'être condamnés en justice. Comment les convaincre d'agir malgré tout ?**

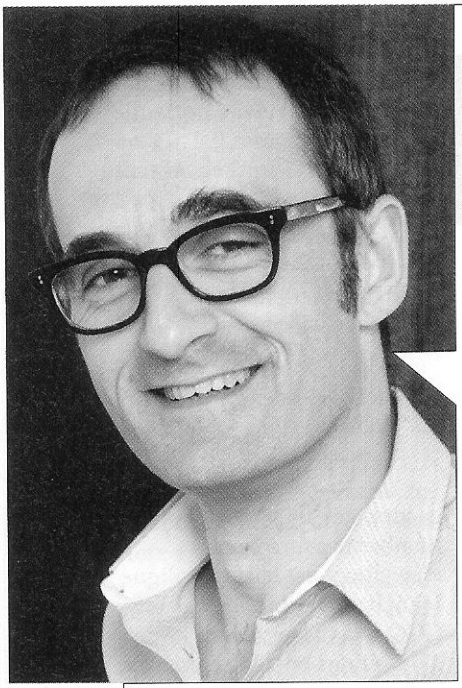
M. L. : Il est vrai que par exemple, dans une décision du 23 janvier 2013, les juges estiment qu'un employeur, tenu par l'obligation de sécurité de résultat, manque à cette obligation lorsqu'un salarié est victime sur le lieu de travail de harcèlement moral, « quand bien même il aurait pris des mesures pour faire cesser ces agissements ». En l'occurrence, l'employeur avait licencié immédiatement le harceleur. Toutefois, même si l'entreprise ne peut pas totalement supprimer le risque judiciaire, même en menant une politique de prévention énergique, plus elle élaborera une politique structurée de prévention, plus elle diminuera les risques de contentieux.

En tout état de cause, elle réduit sensiblement le risque pénal.

**E & C : Les entreprises sont-elles en mesure de fournir des informations suffisamment détaillées sur les modifications de la charge de travail des salariés, tant dans des contextes de réduction d'effectif que dans ceux d'évolutions profondes de leurs conditions de travail ?**

M. L. : Malheureusement, on peut penser que cette contrainte étant finalement assez nouvelle, beaucoup d'entreprises ne se sont jamais interrogées précisément sur la question des conséquences de ce transfert de charge. D'ailleurs, je ne suis pas certain que beaucoup d'entre elles soient "équipées" pour ce travail prévisionnel. Pourtant lorsqu'elles mettent en place des projets de transformation de leur organisation, elles sont censées avoir étudié l'existant pour se projeter dans une nouvelle structure. Elles doivent donc disposer d'éléments leur permettant de dire comment travailleront les salariés dans leur nouvel environnement. De même, dans l'hypothèse d'un PSE, l'entreprise qui a réalisé des études sur les répercussions économiques de son projet devrait être capable de fournir des indications sur les modifications de la charge de travail. Il ressort clairement de la jurisprudence que la qualité de vie au travail ne peut plus être dissociée des stratégies économiques.

**PROPOS RECUEILLIS PAR VIRGINIE LEBLANC**



**Jean Pralong**
CHAIRE NOUVELLES CARRIÈRES À NEOMA BUSINESS SCHOOL

# « Le test de personnalité ne prédit en rien la réussite professionnelle »

**La plupart des tests de recrutement évaluent la personnalité, alors que celle-ci n'a pas d'influence avérée sur la réussite professionnelle. En revanche, la recherche en psychologie montre une corrélation entre certains schémas cognitifs et le succès dans la carrière.**

**PARCOURS**

- Jean Pralong, psychologue de formation et docteur en sciences de gestion, enseigne la GRH à Neoma Business School où il est titulaire de la chaire Nouvelles carrières.
- Il a été responsable du département gestion des compétences chez RH Facilites, une filiale d'Adecco, puis responsable du développement des RH du groupe Vedior.
- Il est coauteur de *Pratiques et éléments de théorie GRH* (Dunod, 4e édition, 2012) et auteur de nombreux articles sur la carrière, parmi lesquels "Les projets n'engagent que ceux qui y croient. Une étude longitudinale des projets, performances et compétences", *Revue française de gestion*, 2011/7 (n° 216). Il vient de publier l'étude *Testons les tests !*, H.R. Insights, n° 3.

**LECTURES**

- **Éloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail**, Matthew B. Crawford, La Découverte, 2010.
- ***Sensemaking in Organizations***, Karl Weick, Sage Publications, 1995.
- **Fragments d'un discours amoureux**, Roland Barthes, Seuil, 1977.

**E & C : Quelle est la place des tests dans les processus de recrutement des entreprises ?**
Jean Pralong : Aujourd'hui, un cadre sur deux a passé un test pour être recruté. Il y a quinze ans, ce n'était le cas que d'un cadre sur trois ou quatre. Le marché du testing a donc presque doublé mais, en même temps, il s'est asséché en se concentrant sur un seul type de tests. Il y a quinze ans, un cadre aurait passé des tests divers : d'aptitude, de logique, de personnalité… Aujourd'hui, un seul test domine : neuf fois sur dix, quand un candidat le passe, c'est un test de personnalité. Cela s'explique par l'essor d'un nouveau marché : celui des tests pour non-psychologues. Pour les vendre à des non-experts, les éditeurs se sont concentrés sur ce qui paraissait le plus évident et correspondait à une demande sociale : le test de personnalité. En effet, la plupart des recruteurs considèrent que la personnalité permet de bien évaluer le potentiel du candidat. Or toutes les études menées sur le sujet, des plus anciennes aux plus récentes, montrent une influence faible, voire nulle, de la personnalité sur la performance ou la réussite professionnelle.

**E & C : Quels sont les critères mesurant cette réussite professionnelle ?**
J. P. : Cinq critères sont utilisés en recherche. Deux basiques : l'évolution hiérarchique et la rémunération. Un troisième, qui est la qualité de carrière : maintien dans l'emploi, le fait d'avoir un contrat précaire ou un contrat stable, l'accès à la formation, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc. Quatrième indicateur : la satisfaction de la personne. Cinquième critère : la performance telle qu'elle est mesurée par l'entreprise sous l'angle de l'atteinte des objectifs annuels.

**E & C : Pourquoi la personnalité n'a-t-elle pas d'influence sur la réussite professionnelle ?**
J. P. : Le concept de personnalité repose sur un problème théorique fondamental : l'idée qu'il existe chez nous des dimensions stables et internes qui se manifesteraient systématiquement dans toutes les situations. Or, nos comportements varient en fonction des situations et des contextes. Des personnes peuvent être extrêmement rigoureuses sur le plan professionnel, contrôlées, stables, vigilantes et, dans leur vie personnelle, avoir un

comportement débridé.
Ou inversement, des gens extrêmement créatifs dans leur vie professionnelle et complètement apathiques chez eux.

**E & C : Que faudrait-il tester ?**

J. P. : Il faudrait plutôt tester les schémas cognitifs des individus. Il s'agit d'une notion encore peu familière, issue d'un courant émergent en psychologie.
Un schéma cognitif est un répertoire de connaissances que chacun d'entre nous mémorise progressivement au cours de sa vie.
C'est un système de croyances, une grille de lecture personnelle que nous utilisons sans en avoir conscience.
C'est un peu la compilation de ce que nous avons déduit des situations qui se ressemblent et qui nous permettent d'interpréter rapidement toute nouvelle situation.
Dans le monde du travail, il existe quatre schémas qui ont une influence déterminante sur la réussite professionnelle.

**E & C : Quels sont les schémas cognitifs prédictifs d'une réussite dans le poste ?**

J. P. : Le premier est la contribution au travail. Certaines personnes ont tendance à se concentrer sur l'excellence technique : elles définissent ce qu'on attend d'elles avant tout comme l'utilisation d'un savoir précis dans un domaine d'expertise. À l'inverse, d'autres individus considèrent que leurs contributions n'ont de sens qu'en fonction d'une stratégie d'entreprise.
Le deuxième est la relation aux collègues. Il y a d'une part les personnes qui se représentent l'entreprise comme un réseau de partenaires potentiels.
À l'inverse, d'autres considèrent qu'elles ne peuvent faire confiance qu'à un nombre limité de collègues et développent un comportement de défiance.
Troisième schéma : la relation à la carrière. Certains pensent qu'ils ont une vocation et attendent du travail et de la carrière la possibilité de réaliser cette vocation.
Les autres, au contraire, ont un comportement plus opportuniste qui les incite à accepter des postes plus divers. Le quatrième schéma est celui du marché du travail.
D'un côté, on trouve ceux qui considèrent que le comportement des entreprises en matière de recrutement ou de carrière est rationnel. De l'autre, ceux qui se sentent en insécurité face au marché du travail, le considèrent comme aléatoire et irrationnel.
Plus les individus croient en l'importance de la stratégie, croient que les collègues sont des partenaires, rejettent l'idée de vocation et pensent que le marché du travail est rationnel, plus ils réussissent.
La chaire Nouvelles carrières a mené une étude sur la prédictibilité des schémas cognitifs auprès de 2 000 sujets en réinterrogeant chaque année les mêmes personnes. L'évaluation des schémas menée en 2006 ou 2007 prédit la performance de 2014.

« Il faudrait plutôt tester les schémas cognitifs des individus. C'est un système de croyances, une grille de lecture personnelle que nous utilisons sans en avoir conscience. »

**E & C : Existe-t-il des tests utilisant ces schémas cognitifs sur le marché ?**

J. P. : À ma connaissance, non. La mise au point d'un test demande un investissement en temps et en argent considérable, qui nécessite un retour sur investissement rapide. Or le concept de schéma cognitif est peu intuitif. Il est donc difficile pour un commercial de vendre cela à un DRH. D'où le succès des tests de personnalité, une notion que tout le monde comprend. C'est pourquoi les éditeurs de tests ne se sont pas encore saisis de cela. Mais peut-être que nos travaux de recherche vont faire entrer ce terme dans le vocabulaire des DRH et lever ce frein de la compréhension !
Nous commençons à être sollicités par des recruteurs.

**E & C : Actuellement, en l'absence de tests fondés sur les schémas cognitifs, faut-il ne faire passer que des entretiens ?**

J. P. : Surtout pas ! L'entretien seul est ce qu'il y a de moins fiable. En revanche, plutôt que de faire passer un test de personnalité, il est préférable de tester les aptitudes.
Par exemple, tester les aptitudes numériques pour un comptable, les aptitudes verbales pour un vendeur. Les tests d'aptitude – ou d'intelligence – sont anciens, fiables et coûtent peu cher. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR VIOLETTE QUEUNIET