



Evaluation Risques psychosociaux

Rapport final

Expertise Comité Social et Economique

Santé, Sécurité et Conditions de Travail

Risque Grave (art. L2315-94 al. 1^{er} du Code du Travail)

Marine Bondon – Statisticienne
Constance Redureau – Psychologue du travail-Ergonome
Lucie Remond – Ergonome

Sous la direction de Gérard Rimbert – Attaché de Direction Générale

Février 2020

Remerciements

Les consultants tiennent à remercier les différents interlocuteurs rencontrés lors de cette mission pour leur disponibilité et pour la confiance qu'ils ont bien voulu leur accorder.

CONFIDENTIEL

SOMMAIRE

I.	Instruction de la demande	6
I.A-	Présentation de l'établissement concerné par la demande	7
I.B-	La demande	8
I.C-	Reformulation de la demande	9
I.C.1-	Historique de la situation	9
I.C.2-	Enjeux de la situation	10
I.C.3-	Positions des parties	10
I.D-	Démarche de l'expertise	12
I.D.1-	Principes de travail.....	12
I.D.2-	Méthodologie d'ensemble.....	13
I.D.3-	Critères d'évaluation des risques psychosociaux.....	14
II.	Construction du diagnostic.....	16
II.A-	Sources écrites et graphiques	17
II.A.1-	Liste des documents	17
II.A.2-	Document Unique	18
II.B-	Questionnaire	21
II.B.1-	Cadre méthodologique.....	21
II.B.2-	Principaux résultats	23
II.C-	Témoignages et visites.....	25
II.C.1-	Présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens	25
II.C.2-	Observations.....	26
II.C.3-	Bilan des entretiens et observations	27
II.C.4-	Points d'étape avec les représentants du personnel au CSE	28
II.D-	Témoignages institutionnels.....	29
II.D.1-	La Médecine du Travail.....	29
II.D.2-	L'Inspection du Travail.....	29
II.E-	Synthèse générale de l'instruction des questions : hypothèses de travail	31
II.E.1-	Hypothèses générales	31
II.E.2-	Impacts possibles sur la santé au travail	31
III.	Diagnostic	32
III.A-	Un contexte historique et socio-économique complexe	33
III.A.1-	Une gouvernance qui a connu de nombreux mouvements	33
III.A.2-	Le secteur des caisses de retraite en mutation	34
III.B-	Une nouvelle organisation qui induit des changements importants dans les façons de travailler	35
III.B.1-	Des changements que tous ne perçoivent pas de la même façon	35
III.B.2-	Un changement de politique de Direction qui génère pour une partie des collaborateurs CIPAV des craintes	42
III.C-	L'encadrement régulièrement mis à défaut	49
III.C.1-	Des managers qui sont souvent considérés comme ne défendant pas et/ou n'aidant pas suffisamment leurs collaborateurs	49
III.C.2-	Un rôle de manager qui peut être difficile à tenir	52
III.D-	Un environnement de travail apprécié mais confronté à d'importantes difficultés techniques et de communication.....	55
III.D.1-	De bonnes conditions matérielles et physiques de travail	55
III.D.2-	Des collectifs de travail soudés	57
III.D.3-	Gros point noir par rapport aux applicatifs	58
III.D.4-	La communication interne : une mauvaise circulation des informations	60
III.E-	Ressources Humaines	62

III.E.1-	Lacunes sur l'accompagnement en GRH.....	62
III.E.2-	Un service jugé peu accessible	62
III.E.3-	Evolution professionnelle et compétences : un manque d'accompagnement par la formation.....	63
III.E.4-	Des formations externes jugées peu utiles.....	64
III.F-	Un climat très anxiogène pour les collaborateurs de la CIPAV	66
III.F.1-	La politique actuelle de management et son implication dans l'ambiance dégradée.....	66
III.F.2-	L'organisation du travail	67
III.F.3-	Les perspectives floues.....	67
IV.	Propositions	69
IV.A-	Présentation des propositions.....	70
IV.B-	Propositions d'action formulées au CSE.....	71
IV.B.1-	Politique de prévention.....	71
IV.B.2-	Axes de préconisation.....	71
V.	Tableau de synthèse.....	73
VI.	Annexes	79
VI.A-	Annexe I : Lexique des sigles et termes spécifiques employés	80
VI.B-	Annexe II : Bibliographie.....	81
VI.C-	Annexe III : Cadre juridique du DUERP	82
VI.C.1-	Évaluation des risques professionnels et principes généraux de prévention	82
VI.C.2-	Démarche de prévention.....	85

Résumé général

Préalable

Ce résumé a pour ambition de donner les clés essentielles des apports de l'expertise (diagnostic et recommandations, hors reprise de l'historique et de l'instruction de la demande). Par définition, ce résumé ne se substitue pas au rapport, son usage est donc limité par ces réserves.

La Cipav, caisse de retraite interprofessionnelle des professions libérales, emploie environ 330 salariés. Son siège est à Paris.

Les représentants du personnel, en s'appuyant notamment sur une alerte de la médecine du travail d'avril 2019, ont choisi de recourir à une expertise pour mieux appréhender les risques psychosociaux au sein de la Caisse.

Pour répondre à cette demande, la **méthodologie** déployée a été la suivante :

- 52 entretiens sur panel et 10 entretiens hors panel (Direction, Ressources Humaines représentants du personnel...),
- Questionnaire adressé à l'ensemble des salariés en octobre et novembre 2019 (taux de participation de 67%),
- Documentation sociale disponible

Un **diagnostic** a ainsi pu être réalisé, qui fait ressortir les éléments suivants :

- Une **nouvelle organisation** qui induit des changements importants dans les façons de travailler
- Un **encadrement** régulièrement mis à défaut
- Un **environnement de travail** apprécié
- Des **Ressources Humaines** dont l'accompagnement reste perfectible
- Un **climat** très anxiogène pour les collaborateurs

Au vu de ce diagnostic, plusieurs **recommandations** ont été formulées, dans une logique de renforcement de la politique de prévention, **parmi lesquelles** :

- **Management** : formation, distribution des prérogatives selon les niveaux hiérarchiques, possibilité d'agir sur le quotidien des équipes, acteur de reconnaissance,
- **Accompagnement RH** : moyens, disponibilité, formalisation des process interne (carrière, évaluation...),
- **Politique interne** : échanges dans le collectif de travail, régulation des comportements, formalisation des circuits de décision.

I.

Instruction de la demande

CONFIDENTIEL

I.A- Présentation de l'établissement concerné par la demande

Dans le système de retraite français, les professions libérales disposent depuis 1948 d'une organisation autonome, constituée autour d'une caisse nationale (CNAVPL) et de dix sections représentant les professions à ordre (médecins, pharmaciens, experts-comptables, vétérinaires, architectes, etc.) ou réglementées (dentistes, kinésithérapeutes, sages-femmes, infirmiers, auxiliaires médicaux, etc.).

La Cipav, pour sa part, naît en 1978 du regroupement de la Cavitec (caisse des ingénieurs) et de la Caava (caisse des architectes).

La CIPAV gère les deux niveaux de retraite obligatoire en France :

- La retraite de base est attribuée à l'adhérent (ou à son conjoint) ayant exercé une activité professionnelle et ayant cotisé à un régime d'assurance vieillesse ;
- La retraite complémentaire est une pension versée en complément de la retraite de base. Il s'agit aussi d'un régime obligatoire financé par les cotisations versées par les actifs.

L'invalidité-décès est un régime de prévoyance qui assure des prestations à la suite d'un accident de la vie ou d'un décès. Il permet de bénéficier d'une pension d'invalidité ou de garantir un capital décès ainsi qu'une rente de conjoint et/ou d'orphelins pour ses proches.

La CIPAV emploie dans son bâtiment au 9 rue de Vienne, dans le 8ème arrondissement de Paris, environ 330 salariés (rapport d'activité 2015-2017).

Il s'agit d'un organisme de sécurité sociale. Ses prérogatives publiques la font relever des règles de la comptabilité publique.

I.B- La demande

Les représentants du personnel, en s'appuyant notamment sur une alerte de la médecine du travail d'avril 2019, ont choisi de recourir à une expertise pour mieux appréhender les risques psychosociaux au sein de la CIPAV, en vue de réaliser dans les meilleures conditions leur mission en matière de prévention des risques professionnels.

Dans sa séance du 19 septembre 2019, la délégation du personnel au CSE a désigné TECHNOLOGIA pour mener l'expertise, au sens de l'article L2315-94 du Code du Travail.

CONFIDENTIEL

I.C- Reformulation de la demande

I.C.1- Historique de la situation

A la fin des années 1960, une structure commune appelée le groupe Berri est mise en place avec la caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse des professions libérales (la Cipav), les caisses des artistes (l'Ircec), des experts comptables (la Cavec) et des officiers ministériels (la Cavom). L'idée de départ est de mutualiser les moyens. La mise en œuvre ne fut pas satisfaisante pour diverses raisons et donna lieu à une dissolution avec le départ de la Cavec fin avril 2015, l'Ircec qui suivit fin juin 2015 et la CIPAV qui annonça son départ fin décembre 2015, ce qui provoqua un conflit avec la Cavom.

En parallèle, la Cour des comptes audite la CIPAV en 2012 et publie en février 2014 un rapport accablant¹². Le président de la Cour intervenant devant l'Assemblée nationale dénonce alors « l'incurie de cet organisme », et juge que la qualité du service rendu par la CIPAV est « déplorable »³⁴. La Cour des comptes va également se tourner vers la justice, car l'affaire du système informatique fondé sur l'acquisition du système « Ram », attribué sans mise en concurrence constitue selon elle un délit de favoritisme. Son rapport est donc transmis au parquet et, en fin d'année 2015, deux directeurs de la CIPAV sont finalement jugés et condamnés.

Le nouveau Directeur arrive le 18 décembre 2014, Il avait auparavant audité la CIPAV en tant que membre de la Mission nationale de contrôle et d'audit de la sécurité sociale. Ses relations avec les représentants du personnel sont aujourd'hui tendues. Le CE conteste sa nomination en justice, considérant qu'il y a conflit d'intérêt avec les fonctions qu'il a occupées précédemment. Ce dernier a obtenu le feu vert de la commission de déontologie, selon laquelle le groupe CIPAV n'est pas assimilable à une entreprise à but lucratif. Le CE a également déposé une autre plainte contre X pour délit de favoritisme, estimant que toute la lumière n'a pas été faite sur les multiples marchés passés par le groupe Berri hors des règles des marchés publics.

L'arrivée du nouveau Directeur, marque également la mise en place d'un projet d'entreprise 'Peps' qui avait pour objectif de mettre un terme aux dysfonctionnements issus du passé et progressivement être en mesure d'assurer un service de qualité aux adhérents.

Après 3 années de mise en place, c'est aujourd'hui sur un nouveau projet « Horizon 2022 » qui se dessine pour les salariés de la CIPAV.

Tous les services et tous les métiers de la CIPAV, sont aujourd'hui sollicités pour participer à la mise en œuvre de ce projet.

¹ Sylvain Deshayes, « CIPAV : la caisse de retraite qui martyrise les indépendants » [archive], sur capital.fr, Capital, 11 mars 2016, mis à jour le 4 juillet 2017 (consulté le 2 mai 2019).

² « La CIPAV (caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse des professions libérales) : une gestion désordonnée, un service aux assurés déplorable » [archive] [PDF], sur cnpl.org, février 2014 (consulté le 20 septembre 2017).

³ « Extrait du rapport annuel de la Cour des comptes par le 1er président Monsieur Didier Migaud lors de la publication du rapport à l'Assemblée nationale en 2e séance le mardi 11 février 2014 » [archive], sur arc-CIPAV.fr.

⁴ Jean-Baptiste Chastand, « Le « service déplorable » de la caisse de retraites des professions libérales », Le Monde.fr, 11 février 2014 (ISSN 1950-6244, lire en ligne [archive], consulté le 26 décembre 2016).

De l'analyse des entretiens, de la résolution d'un recours à l'expertise, des PV de CSE, de bilans hygiène et sécurité, il ressort que :

- Les changements dans l'organisation du travail, sont nombreux, mis en place rapidement et peuvent mettre en grande difficulté certains salariés,
- Le climat à la CIPAV est ressenti de façon dégradée dans plusieurs services, il y a de nombreux départs, des salariés vont mal et ont peur de s'exprimer. La crainte de la sanction est importante.

I.C.2- Enjeux de la situation

Le risque constaté par les représentants du personnel au CSE invite à s'interroger sur plusieurs thématiques propres à l'établissement :

- L'organisation du travail liée aux récents projets ;
- La santé au travail ;
- Les relations de travail et plus précisément la politique managériale de la CIPAV ;
- La politique interne de l'entreprise impulsée par la Direction générale.

I.C.3- Positions des parties

I.C.3.a- Position de la Direction

La position de la Direction a été recueillie grâce à plusieurs entretiens qualitatifs : des entretiens menés auprès de salariés ayant des fonctions de Direction, un entretien avec le directeur général, et la consultation des documents fournis.

L'employeur émet certaines considérations sur la situation soulevée par la résolution des représentants du personnel au CSE :

- Des salariés peuvent être en souffrance et les projets à venir visent à améliorer les conditions de travail (outils innovants, réaménagement des locaux, valorisation des politiques en faveur du bien-être au travail...),
- Les évolutions dans le secteur des caisses de retraite rendent incontournables les changements opérés dans l'organisation,
- Il a été nécessaire de repositionner l'autorité de la Direction générale dans son rôle et ne plus être dans un principe de cogestion avec les IRP comme c'était le cas précédemment.

I.C.3.b- Position des IRP

La position des représentants du personnel a été recueillie grâce à un entretien qualitatif mené auprès des élus du CSE, et à la consultation de documents.

La perception d'un risque par les représentants du personnel au CSE est apparue suite à plusieurs constats et à la façon dont ils ont été traités, notamment :

- Le rapport annuel de la médecine du travail qui souligne la proportion élevée de salariés en RPS,
- Le nombre important de départs (cf. Bilan HSCT 2018),

- L'ambiance générale très dégradée à la CIPAV,
- Les témoignages de salariés en souffrance professionnelle.

CONFIDENTIEL

I.D- Démarche de l'expertise

Le cabinet TECHNOLOGIA a pour mission d'apporter les éléments d'information utiles au CSE pour lui permettre d'évaluer :

- L'organisation et les relations au sein des différents collectifs de travail,
- La combinaison des facteurs de risque et des facteurs de protection pour la santé du personnel concerné.

I.D.1- Principes de travail

Cabinet indépendant, TECHNOLOGIA construit ses interventions dans une relation de confiance avec les parties prenantes à l'expertise.

En vertu de son agrément du Ministère du travail, le cabinet et ses salariés sont tenus au respect de principes déontologiques.

- La garde des informations confiées par nos interlocuteurs à travers le secret professionnel,
- La garantie de l'anonymat des propos tenus en cours d'expertise.

Au cours de la mission, TECHNOLOGIA s'astreint au respect des règles suivantes :

- Les salariés concernés par l'expertise sont informés préalablement des objectifs des interventions des consultants et du calendrier de leurs présences.
- Les interventions se font avec l'accord de la hiérarchie et avec le souci de perturber le moins possible le fonctionnement des services.
- Les observations de l'activité et les entretiens ne peuvent se faire qu'avec l'accord des personnes concernées.
- Les documents et informations communiqués dans le cadre de la présente mission ne font l'objet d'aucune diffusion en dehors de la remise du rapport au CSE.

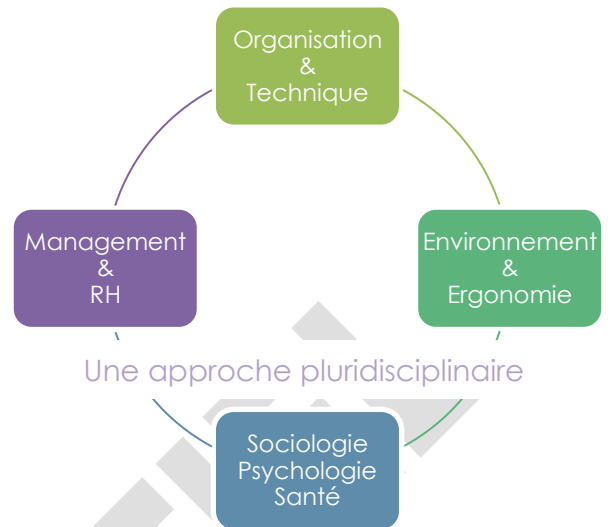
En cas de rétention d'information, le cabinet rédige un constat de carence.

Dans le cadre de ses activités, le cabinet TECHNOLOGIA est couvert par un contrat d'assurance en responsabilité civile professionnelle et responsabilité civile d'exploitation.

I.D.2- Méthodologie d'ensemble

Les consultants du cabinet fonctionnent en transversalité **pluridisciplinaire**, pour aborder la complexité des problématiques liées au travail.

- **Approche globale** : contexte économique et réglementaire, organisation du travail, état de la prévention, politique RH...
- **Approche par focus** : les segments de population plus spécifiquement concernés par des problématiques « métier ».



La collecte des données s'appuie sur l'outillage méthodologique suivant :

- **Analyse documentaire**
- **Échanges continus avec les interlocuteurs clés** :
 - ✓ Direction
 - ✓ Représentants du personnel
 - ✓ Acteurs de la prévention (inspection du travail, médecine du travail, CARSAT...),
- **Questionnaire** adressé à l'ensemble des salariés de la CIPAV
- **Visite** de site,
- **Entretiens avec un panel de salariés**, , pour comprendre :
 - ✓ La réalisation opérationnelle de l'activité,
 - ✓ Les ressentis des agents.

En produisant un **diagnostic** et en proposant des **pistes d'action**, les consultants aident le CSE à :

- Construire une **démarche structurée sur le risque psychosocial**, segmentée en fonction des populations concernées,
- Établir des **propositions** intégrant le point de vue du personnel, pour traiter les sources de dysfonctionnement dans l'organisation afin de garantir la sécurité et améliorer les conditions de travail.











La prévention des Risques psychosociaux

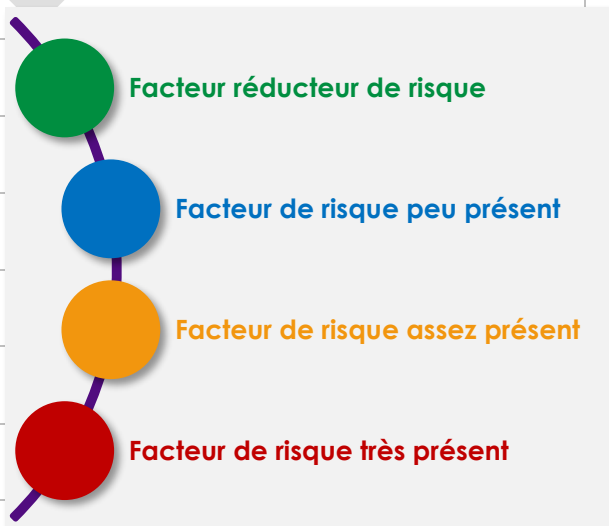


Agir sur les situations de travail pour réduire les risques et donc les troubles

Les indicateurs fondamentaux des risques psychosociaux permettent de repérer les leviers sur lesquels agir pour réduire le niveau de risque :

- avec 10 principaux déterminants issus de modèles scientifiques (reprise des 6 indicateurs du collège d'expertise « Gollac », eux-mêmes synthèse des grands modèles reconnus),
- ainsi qu'un niveau de cotation simple et tourné vers l'action :

	Conjoncture
	Exigences du travail
	Exigences émotionnelles
	Autonomie
	Management
	Reconnaissance
	Relations de travail
	Valeurs
	Vision de l'avenir
	Environnement de travail



La qualification fine de ces 10 items et des éléments qui la composent permettent de définir, au plus près de la réalité, les déterminants factuels et opérationnels des risques psychosociaux éventuellement détectés.

La démarche porte sur les collectifs de travail. Cela signifie que les segments de population doivent être constitués en tenant compte des similitudes dans les situations de travail. Cela dit, certains cas individuels peuvent « échapper » à

l'analyse au niveau collectif. La réflexion peut alors porter sur l'existence de dispositifs de prise en charge des cas individuels (réseau de prévention interne).

CONFIDENTIEL

II.

Construction du diagnostic

CONFIDENTIEL

II.A- Sources écrites et graphiques

Afin de mener son intervention, le cabinet Technologia s'est appuyé sur l'analyse documentaire réalisée à partir des documents reçus de l'établissement dont, en particulier, le Document Unique.

II.A.1- Liste des documents

Documents demandés dans la convention ou lors de la mission	Documents reçus et analysés
– Organigramme hiérarchique et fonctionnel	– Reçu
– Répartition des effectifs : volumes et fonctions	– Fichier des salariés (au format Excel), contenant : prénom, nom, date de naissance, sexe, ancienneté, service, métier, fonction, etc.
– Rapport de la médecine du travail 2018	– Reçu
– Derniers procès-verbaux du CHSCT et du CSE (deux exercices)	– PV des [22/06/2018] – [12/07/2018] – [02/08/2018] – [07/09/2018] – [18/09/2018] – [18/10/2018] – [31/10/2018] – [20/11/2018] – [18/12/2018] – [28/06/2018] – [04/07/2019] – [18/06/2019] – [23/04/2019] – [29/05/2019] – [29/08/2019] – [21/01/2019] – [13/02/2019] – [22/02/2019] – [19/03/2019] – [05/04/2019] – [21/05/2019] – [07/06/2019] – [27/06/2019]
– Rapport annuel du CHSCT et programme prévu à l'article L. 4612-16 du Code du travail	– Bilan CHSCT 2016, – Bilan Hygiène sécurité et conditions de travail 2018,
– Document Unique 2018	– Fiches d'évaluation des risques 2019 : <ul style="list-style-type: none">▪ Sexisme,▪ Aération et assainissement des locaux,▪ Emission de gaz, vapeurs ou poussières,▪ Ambiances thermiques,▪ Bruit,▪ Circulation des piétons,

- Eclairage postes de travail et passages,
 - Organisation des secours,
 - Environnement poste de travail,
 - Ascenseurs et monte charges,
 - Vestiaires, lavabos, cabinets d'aisance,
 - Locaux annexes,
 - Energie,
 - Incendie, explosions,
 - Equipement de travail,
 - Port de charges, postures contraignantes,
 - Interventions d'entreprises extérieures,
- RPS, Santé au travail.

Documents supplémentaires reçus

- Fiches de postes 2019
- Plan de formation 2019
- BDES 2019
- Rapport d'activité de 2015 à 2017
- Brochure Horizon 2022
- Document de présentation des primes 2018
- Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail années 2016/2017

II.A.2- Document Unique

II.A.2.a- Bref rappel de la réglementation

Depuis la **directive européenne n° 89/391 du 12 juin 1989**, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, et les obligations de sécurité de résultat, **l'évaluation des risques professionnels dans les entreprises s'inscrit dans le cadre de principes généraux de prévention définis par le législateur**, repris dans les articles L. 4121-1 et suivants de la nouvelle partie législative du Code du travail, qui précise que les employeurs se doivent de : « [prendre] **les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs** ».

D'une façon générale, la réglementation en matière de prévention des risques professionnels exige de l'employeur une obligation de moyens renforcés, une mise à disposition du Document Unique auprès des agents, et une intégration des risques psychosociaux au même titre que les risques professionnels physiques.

Ce document doit comporter un « *inventaire* » des risques professionnels identifiés dans l'établissement et retrouver *a minima* le résultat de l'identification des dangers et de l'analyse des risques. Il est mis à jour autant que nécessaire et est révisé annuellement (cf. *Annexe III* pour rappel de la réglementation).

II.A.2.b- Analyse du Document Unique

Le Document Unique est consulté et analysé, en raison des éléments significatifs qu'il apporte aux experts et aux représentants du personnel au CSE en ce qui concerne la prévention dans l'entreprise.

Plusieurs fiches d'aide à l'évaluation datant de l'année 2019 ont été fournies aux experts. Ces dernières sont utilisées comme Document Unique par l'entreprise. Chacune d'elle concerne un thème identifié par l'entreprise :

- Sexisme,
- Aération et assainissement des locaux,
- Emission de gaz, vapeurs ou poussières,
- Ambiances thermiques,
- Bruit,
- Circulation des piétons,
- Eclairage postes de travail et passages,
- Organisation des secours,
- Environnement poste de travail,
- Ascenseurs et monte charges,
- Vestiaires, lavabos, cabinets d'aisance,
- Locaux annexes,
- Energie,
- Incendie, explosions,
- Equipement de travail,
- Port de charges, postures contraignantes,
- Interventions d'entreprises extérieures,
- RPS, Santé au travail.

Les personnes ayant participé à l'évaluation des risques ne sont pas identifiées sur ces fiches. Elles le sont cependant au sein du sommaire fourni avec celles-ci. Il s'agit de « l'assistante RH, en lien, pour les parties techniques, avec le Responsable des services généraux et site ». Les salariés ainsi que les instances représentatives du personnel ne semblent pas avoir été associés.

Les catégories identifiées par l'entreprise ne correspondent pour la plupart pas à des risques, ce sont des thèmes. L'ensemble de ces fiches sont construites sur le même modèle, hormis au sein de la fiche « RPS, santé au travail ».

Les experts ont étudié plus particulièrement la fiche « Equipement de travail ».

Au sein de cette fiche, des éléments sont listés en lien avec les outils utilisés, par exemple : « Mise en conformité du parc machine », « organisation du travail tenant compte de la pénibilité ». Il est signifié sur la même ligne si ces éléments ont été pris en compte ou non. Il n'est pas spécifié comment ils l'ont été, ni à quelle date et sur quelle période.

Des actions de prévention apparaissent également dans ce document, mais elles sont liées principalement aux bruits. Or, le bruit est un autre thème qui a été identifié par l'entreprise et qui est donc développé dans une autre fiche.

De plus, l'évaluation des risques professionnels en entreprise doit être basée sur des **notions de danger, de risque (probabilité, gravité) et de dommage, qui ne sont pas évoquées dans ces documents**. Il en est de même pour le risque résiduel, les experts ne peuvent donc pas évaluer l'efficacité des actions de prévention qui sont mises en place par l'entreprise. Ce qui n'est pas le cas ici.

Chaque fiche d'évaluation est clôturée par un cadre similaire à celui qui est présenté ci-dessous :

EVALUATION DU RISQUE :		Date de l'évaluation : Mise à jour Mai 2019	
Unité(s) de travail concernée(s) :		Service courrier/indexation	
Sans objet <input type="checkbox"/>	Identifié :	FAIBLE <input type="checkbox"/>	MOYEN <input type="checkbox"/> SIGNIFICATIF <input type="checkbox"/>
Actions à mettre en place :		Délai de mise en oeuvre :	

Les unités de travail ne sont pas identifiées sur l'ensemble des fiches.

Pour conclure, les différents risques liés à l'utilisation de ces équipements n'apparaissent pas, or des actions de prévention doivent être associées aux risques qui ont été identifiés. Tel que le document est actuellement construit, c'est impossible.

- ☞ Recenser et coter les risques au sein d'un seul document.
- ☞ Présenter en préambule les notions de risque, danger, dommage. Cela permettra aux salariés qui souhaitent consulter le Document Unique de comprendre comment ces risques ont été évalués.
- ☞ Associer les instances représentatives et la médecine du travail à l'élaboration de ce document.
- ☞ Identifier des actions de prévention ainsi que des personnes chargées de leur suivi et de leur mise en place. La précision des dates serait un plus.
- ☞ Prioriser les actions à mettre en place en fonction de la cotation des risques et de la faisabilité.

II.A.2.c- *Approches spécifiques en lien avec la mission*

Les risques psychosociaux sont évoqués uniquement au sein des fiches « RPS, santé au travail » et « sexisme ». Cependant, encore une fois les risques ne sont pas identifiés. Les unités de travail ne le sont pas non plus.

Les experts ont été mandatés dans le cadre d'un risque grave lié aux RPS. Il est important pour l'entreprise d'identifier les risques et les populations concernées, afin de générer un plan de prévention efficace et adapté à la situation.

- ☞ Utiliser le diagnostic présent au sein de ce rapport pour construire la partie sur les RPS.
- ☞ Effectuer un suivi de plusieurs indicateurs, notamment l'absentéisme, ce qui permettra de suivre l'évolution de ces populations.

II.B- Questionnaire

II.B.1- Cadre méthodologique

Les facteurs de risques psychosociaux retenus par le Collège d'expertise Gollac sont les principaux indicateurs de risque utilisés, repris par la méthodologie propre du cabinet Technologia :

- Conjoncture
- Exigences du travail
- Autonomie
- Management
- Relations de travail
- Reconnaissance et vie de l'entreprise
- Valeurs
- Vision de l'avenir
- Environnement de travail.

Ces indicateurs sont segmentés par Direction. Les ressentis positifs et négatifs des salariés sont mis en relation avec les situations de travail qui en sont à l'origine, telles que synthétisées par les indicateurs.

Le questionnaire a été adressé à l'ensemble des salariés par mail, avec possibilité d'y répondre du 28 octobre au 24 novembre 2019. Parmi les 302 salariés contactés, 203 ont répondu au questionnaire, soit un taux de participation de 67%.

La segmentation par direction employée dans le questionnaire a été élaborée à partir du document RH fourni sur les salariés de la Cipav et selon le découpage validé en réunion de cadrage le 18 octobre 2019. Elle reprend les catégories présentées dans le tableau ci-dessous qui présente pour chacune d'entre elles l'effectif correspondant. Plus précisément, la direction de la production a été divisée en trois classes : le *front office*, les gestionnaires du *back office* et les autres. Cette segmentation a également servi de base à l'échantillonnage proposé pour les entretiens, présenté de manière plus approfondie dans la partie correspondante.

Direction	Effectifs RH	Répondants	Répartition des répondants	Taux de participation
Agence comptable	28	16	8%	57%
Autres directions (DRH, DG, Direction stratégique & financière, etc.)	23	13	6%	57%
Direction de la production : autres	62	19	9%	31%
Direction de la production : back office	80	68	34%	85%
Direction de la production : front office	27	18	9%	67%
DSI	36	28	14%	78%
Secrétariat général	46	40	20%	87%
Total	302	202	100%	67%

Tableau A. Participation selon la direction

CONFIDENTIEL

	Effectifs RH	Répondants	Répartition des répondants	Taux de participation
Genre				
Homme	86	59	29%	69%
Femme	216	144	71%	67%
Ancienneté				
Moins de 5 ans	120	68	33%	57%
Entre 5 et 9 ans	55	45	22%	82%
Entre 10 et 15 ans	69	49	24%	71%
Plus de 15 ans	58	41	20%	71%
Statut				
Cadre de direction ou cadre avec fonction de management		28	15%	
Cadre sans fonction de management		61	32%	
Non-cadre		99	53%	

Tableau B. Participation selon le genre, l'ancienneté et le statut

II.B.2- Principaux résultats

L'exploitation des réponses au questionnaire permet de mettre en évidence quels sont les facteurs de risques psychosociaux dégradés et quels sont, à l'inverse, ceux qui sont plutôt favorables. Les résultats pour les 10 principaux indicateurs de risques psychosociaux sont présentés en annexe.

Certains indicateurs sont particulièrement dégradés chez l'ensemble des salariés, notamment la conjoncture (situation économique et image médiatique de la Cipav) et la vision de l'avenir. Il en est de même pour la reconnaissance perçue par les salariés, qui est jugée globalement insatisfaisante, en particulier dans ses dimensions financières et en termes d'accompagnement en matière de gestion

des ressources humaines. D'autres facteurs sont également identifiés comme dégradés de façon transverse. C'est le cas du système de management qui ne semble pas permettre aux managers de mener à bien leurs missions, ainsi que de la circulation des informations utiles, largement perçue comme défailante.

A l'inverse, l'environnement de travail des salariés ainsi que les relations à la fois entre collègues et vis-à-vis des interlocuteurs autres que ces derniers sont des éléments appréciés et à maintenir car ils participent à compenser les éléments plus dégradés.

L'exploitation des réponses au questionnaire a également permis de mettre en évidence des problématiques spécifiques à chaque direction. Les salariés du front office et de l'agence comptable apparaissent à cet égard dans une situation plus favorable que les gestionnaires du back office ou du secrétariat général, particulièrement sur les aspects du management direct, à la fois humain et opérationnel. Chez les gestionnaires du back office et au secrétariat général, il ressort des problématiques de conflits éthiques (ne pas être en accord avec les pratiques et décisions prises au sein de la Cipav) et de qualité empêchée (ne pas avoir les moyens d'exercer un travail de qualité) et une confiance à l'égard de la Direction générale qui s'en retrouve très dégradée, avec pour manifestation une ambiance générale au sein de l'entreprise largement perçue comme négative. Le tout est associé chez les gestionnaires back office à des exigences de travail vécues comme inadéquates.

Une attention particulière doit être portée à l'impact de ces conditions de travail sur la santé des salariés. Il ressort en effet que 26% des répondants sont exposés de manière élevée ou très élevée au risque d'épuisement professionnel. Ces 48 personnes se retrouvent dans les directions pour lesquelles les indicateurs particulièrement dégradés ont déjà été évoqués, mais également parmi les « Autres directions : DRH, DG, Direction stratégique et financière » chez qui les indicateurs de QVT sont médians mais le niveau de stress au travail, associé à un niveau élevé d'engagement à la Cipav, peut expliquer cette exposition.

Les données statistiques d'ensemble sont présentées dans un document annexe.

La cartographie figurant dans cette annexe (page 9) fournit une toile de fond d'ensemble, pondérée, segmentée par directions, distinguant différents facteurs de Qualité de Vie au Travail.

Dans le corps du rapport, dès lors qu'un élément issu du questionnaire est utilisé pour appuyer un constat tiré des entretiens, il est explicitement mentionné comme tel et le numéro de la question correspondant indiqué.

II.C- Témoignages et visites

II.C.1- Présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens

II.C.1.a- Organisation des entretiens

Ces entretiens, subordonnés à l'**acceptation des salariés**, sont organisés sur le temps de travail et réalisés dans un espace assurant la confidentialité des propos exprimés. Les entretiens sont menés selon un principe de neutralité, sans lien de subordination avec les représentants du personnel ni avec la Direction.

La forme habituelle des entretiens est le **face-à-face** entre le consultant et le salarié. À titre exceptionnel, un entretien téléphonique peut être envisagé, à condition que le salarié puisse téléphoner dans de bonnes conditions (espace confidentiel, silence...).

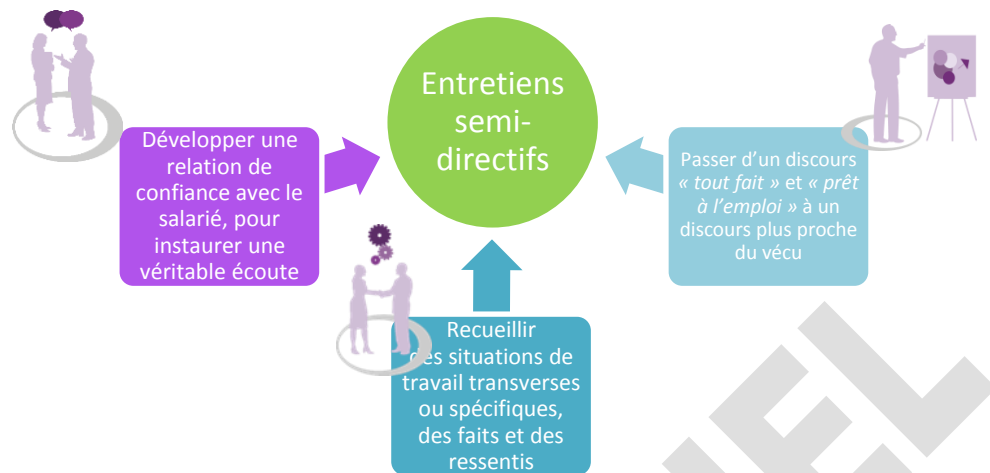
La sélection des salariés correspond à un échantillon des salariés concernés par l'expertise. L'échantillon est construit par segmentation de l'effectif total en profils (métier, site...), au sein desquels est réalisé un tirage au sort.

II.C.1.b- Méthodologie appliquée aux entretiens

Les entretiens sont **semi-directifs**, c'est-à-dire qu'ils ne suivent pas une liste de questions ; néanmoins, ils restent articulés sur le thème du travail (l'échange peut être recadré lorsque la personne s'éloigne des questions abordées). Les entretiens sont « **compréhensifs** » : ils visent à recueillir des données, un point de vue, le vécu d'une réalité.

Les consultants structurent l'entretien en préparant des **thématiques** et des **axes d'interrogation** élaborés après une première connaissance des problématiques et de l'analyse documentaire (activité réalisée, organisation/réorganisation, ressentis individuels et collectifs...). Progressivement, l'accumulation des entretiens amène le consultant à les « mettre en dialogue » et à formuler des axes de compréhension.

Il s'agit ainsi de conduire des entretiens assez libres, mais bien focalisés sur le travail, qui s'articulent autour de trois principes :



L'objectif n'est pas de mettre en lumière le point de vue d'un salarié au détriment d'un autre. L'ensemble des entretiens fait l'objet d'une analyse croisée. Ils prennent alors sens les uns par rapport aux autres, ce qui permet d'avoir une vision de tout ce qui a été recueilli. On objective ainsi le poids des différentes tendances, qu'il s'agisse de pratiques, de valeurs ou de discours.

II.C.2- Observations

Le travail réel ne s'analyse pas exclusivement au travers des mots employés pour le décrire. En complément des entretiens, une visite des lieux et des observations sont également menées :

- Visite du site
- Observations des situations de travail : suivi d'activité, environnement de travail...



II.C.3- Bilan des entretiens et observations

52 entretiens salariés ont été menés par les deux consultants sur un ensemble de 303 salariés du 12/11/19 au 29/11/19.

Segmentation validée pour l'échantillonnage :

La segmentation présentée dans le tableau ci-dessous, validée en réunion de cadrage du 18 octobre 2019 et adaptée selon la base RH transmise et les ajustements du nombre d'entretiens réalisés, a été employée pour effectuer l'échantillonnage des entretiens. Compte tenu du document RH, de la taille de certaines populations et de la spécificité de certains métiers ainsi que de notre devoir de respect de la confidentialité des salariés rencontrés, il n'a parfois pas été possible d'affiner la nature précise des services.

		effectifs	nombre d'entretiens
Agence comptable		28	6
	Cadre (contrôleur interne, responsable)		3
	Non-cadre (comptable, assistant)		3
Autres directions (DG, stratégique et financière, RH)		23	5
	DG		2
	Direction stratégique et financière		1
	RH		2
Direction de la production : autres		62	12
	Agent courrier indexation		1
	Assistant métier/technique		2
	Chargé de mission		2
	Rédacteur juridique		3
	Responsable d'équipe		4
Direction de la production : back office		80	16
	Gestionnaire		16
Direction de la production : front office		27	5
	Conseiller		4
	Chargé d'accueil		1
DSI		36	7
	Chargé de mission		1
	Chef de projet		3
	Ingénieur		1
	Responsable		1
	Technicien		1
Secrétariat général		46	9
	Acheteur		1
	Assistant		1
	Attaché juridique		2
	Juriste		2
	Rédacteur juridique		1
	Responsable		2
Total		302	60

Entretiens réalisés :

Par Direction	
4	Agence comptable
12	Direction de la production (agents courrier indexations, assistant métier/technique, chargé de mission, rédacteurs juridiques, responsables d'équipe)
4	Direction générale/Direction Stratégique et financière/DRH
15	Direction de la production back office
3	Direction de la production front office
7	DSI
7	Secrétariat général
= 52 entretiens	

10 interlocuteurs identifiés lors du cadrage comme interlocuteurs clés ont été rencontrés au titre de leur fonction :

- Inspection du Travail
- Médecin du travail
- Représentants du personnel en CSE
- Directeur général
- Directeur général adjoint
- Directrice des ressources humaines
- Directrice de la production
- Responsable qualité
- Responsable opérationnel du back office
- Responsable opérationnel du Front Office

Les observations ont été réalisées les 25 et 27 novembre 2019. Une visite du site a été effectuée en compagnie d'un représentant du personnel.

La répartition des entretiens en termes d'appréciation globale de la situation de travail peut s'ordonner ainsi (ce qui permet d'objectiver pour la suite du rapport toutes les formules de type « la majorité des salariés... »).

Appréciation de la situation par les salariés	++	+ / -	+ / -	--
Sur 52 salariés	9,6 %	40,4%	28,8%	23,2 %

Légende

Vert : ++ ma situation professionnelle est très satisfaisante, je me sens très bien

Bleu : +/- ma situation professionnelle est satisfaisante, mais il y a quand même des choses qui ne vont pas

Orange : -/+ ma situation professionnelle n'est pas satisfaisante, mais il y a quand même des choses qui vont bien

Rouge : -- ma situation professionnelle n'est pas du tout satisfaisante, je ne me sens pas bien du tout

II.C.4- Points d'étape avec les représentants du personnel au CSE

Des points de suivi ont été réalisés tout au long de la mission pour son bon déroulement avec des élus du CSE.

II.D- Témoignages institutionnels

II.D.1- La Médecine du Travail

Dans le contexte actuel d'une procédure qui oppose la Direction de la CIPAV et la MDT, cette dernière ne peut s'exprimer dans le cadre de cette expertise.

II.D.2- L'Inspection du Travail

Un entretien téléphonique a été réalisé avec l'inspection du travail le 9 décembre 2019.

Elle a pris son poste en avril 2018 et a rapidement eu connaissance de difficultés rencontrées à la CIPAV.

Elle a en premier lieu été contactée par les représentants du personnel au moment de la mise en place de la nouvelle convention. Ils lui ont fait part de leur difficulté à échanger avec la Direction lors de la mise en place des négociations. Très vite, il a été fait mention de fermetures à la négociation et d'inquiétudes sur ce qui serait mis en place pour les salariés de la CIPAV.

L'inspection du travail a également été approchée par les élus dans le cadre de la mise en place du CSE en juin 2018. Les élus souhaitaient avoir une clarification légale sur le fonctionnement de l'instance et sur la bonne tenue de négociations collectives.

Elle fait à ce jour différents constats qui, au même titre que la Médecine du Travail, abondent dans le sens de faire intervenir un cabinet extérieur pour objectiver la souffrance au travail de salariés de la CIPAV.

A l'occasion d'une procédure disciplinaire à l'encontre d'une élue, l'inspection du travail a été sollicitée, elle a alerté l'employeur sur le caractère illicite de cette sanction. Dans le cadre de cette procédure, l'employeur a sollicité des témoignages auprès des salariés du service. Cette démarche participe selon elle à alimenter un climat de crainte.

Le 7 juin 2019, l'inspection s'est déplacée pour faire un contrôle à la CIPAV relativement à la situation d'un délégué syndical évincé par l'employeur le mois d'avril précédant. Elle a également été alertée par le rapport annuel de la médecine du travail, acteur partenaire dans la prévention des risques professionnels sur la santé des salariés. Elle regrette à ce propos de ne pas avoir été tenue informée de la date de tenue de l'instance à ce moment-là.

Selon elle, il y a de la part de la Direction une relativisation de la souffrance de salariés et plus encore des origines de celle-ci. Ce constat s'appuie sur les difficultés qui lui sont remontées par différents donneurs d'alerte qui abordent la crainte d'être identifiés, d'être reconnus et plus encore la peur des sanctions qui pourraient en découler. L'inspection du travail y voit un facteur aggravant de risque professionnel et souligne l'importance de respecter le rôle des relais salariés dans une politique de prévention des risques

L'inspecteur du travail rappelle le contenu de son courrier du 4 juillet envoyé à l'employeur :

« Je vous précise que votre évaluation des risques doit être exhaustive et comporter une évaluation de ces risques. Il est important également d'en comprendre les causes pour les combattre à la source tel que prescrit par les principes généraux de prévention.

De cette évaluation, il convient de dégager les mesures de prévention et de définir annuellement un programme de prévention complet. Le CSE doit être consulté à ce sujet de manière précise.

Vous voudrez bien me communiquer le document unique d'évaluation ainsi le programme annuel de prévention de l'année 2019 et m'indiquer si la suggestion du médecin du travail a été pris en compte et si vous envisagez une expertise des RPS dans l'entreprise.

Enfin, la lecture du rapport du médecin du travail, les signalements, les indicateurs de souffrance au travail ou RPS doivent vous alerter fortement.

A défaut de mise en œuvre de mesures de prévention adéquates, la directrice régionale d'Île de France pourrait être amenée à vous mettre en demeure au titre de l'article L.4721-1 du code du travail. »

Lors de la réunion du CSE du 19 septembre 2019 était présenté un programme annuel de prévention au titre des années 2019 et 2020.

Il a été constaté par l'inspection du travail, qu'en l'état le programme de prévention présenté pour consultation en réunion ne répondait pas aux exigences de l'article L. 2312-27 du code du travail.

L'inspecteur rappelle que ce document doit établir pour une année les mesures prévisionnelles en termes de prévention des risques, établir des priorités, chiffrer les ressources financières qui seront attribuées par type de mesure.

En conclusion, l'employeur n'a pas établi de programme de prévention des risques psychosociaux au titre de l'année 2019.

La Direction a souhaité s'exprimer quant aux propos tenus par l'inspection du travail : *« la direction de la Cipav conteste l'affirmation de l'inspectrice du travail en page 28 selon laquelle la direction de la CIPAV relativise les risques psychosociaux. A cet égard, la direction souhaite informer le cabinet TECHNOLOGIA que la direction de la CIPAV n'a eu aucun échange direct sur ce sujet avec l'inspection du travail. Elle s'étonne donc de cette affirmation de l'inspectrice du travail qui ne repose sur aucun échange avec la direction mais semble s'appuyer uniquement sur le rapport du médecin du travail ou des entretiens avec certains salariés de l'entreprise. »*

II.E- Synthèse générale de l'instruction des questions : hypothèses de travail

Globalement, devant la situation telle qu'elle se présente au CSE, les parties se rejoignent sur :

- Le nombre important de changements opérés depuis les 3 dernières années,
- La présence à la CIPAV de salariés en souffrance.

Mais elles se différencient sous d'autres angles.

Pour les représentants du personnel au CSE :

- La politique mise en place ne tient pas compte des conditions de travail des salariés,
- Le climat n'a cessé de se dégrader.

Pour la Direction :

- Des changements qui sont nécessaires pour optimiser les services rendus aux clients,
- Une absence d'indicateurs solides pour considérer qu'il y a plus de souffrance au travail à la CIPAV que dans d'autres entreprises.

II.E.1- Hypothèses générales

II.E.1.a- *Un déséquilibre entre les facteurs de risque et les facteurs de protection*

Les facteurs de risque et les facteurs protecteurs cohabitent au sein d'une entreprise. Cela peut générer un certain équilibre si des facteurs protecteurs viennent compenser les facteurs de risque (Bagla, 2003).

Les salariés de la CIPAV sont confrontés à des changements dans l'organisation de leur travail qui ne leur permettent plus de trouver un équilibre entre les contraintes et les bénéfices du travail.

II.E.2- Impacts possibles sur la santé au travail

Un risque accru de mal-être au travail (fatigue, irritation) résultant d'objectifs déconnectés des moyens matériels donnés aux salariés.

Un climat de crainte qui empêche les personnes en mal-être de s'exprimer et qui peut à terme avoir des incidences graves sur leur santé mentale et/ou physique.

III.

Diagnostic

CONFIDENTIEL

III.A- Un contexte historique et socio-économique complexe

III.A.1- Une gouvernance qui a connu de nombreux mouvements

III.A.1.a- Un contexte mouvant et instable

Les salariés rencontrés et qui ont connu au moins 2 directions différentes se rejoignent sur le fait que, ces 4 dernières années, la succession de changements a engendré une perte de repères, notamment au niveau des changements de directions qui ont été opérés. Il ressort que chaque nouveau directeur amenait son lot de changements, de nouveaux encadrants qui se trouvaient positionnés à des postes de responsabilités du jour au lendemain, sans explication, des évolutions professionnelles, des personnes évincées, de nouvelles procédures, etc.

Certains témoignages parlent d'une souffrance à la CIPAV qui n'est pas nouvelle et trouve son origine dans la mise en place de stratégies qui n'ont jamais tenu compte des incidences sur les salariés et n'ont jamais été réellement accompagnées. Le sentiment de faire et défaire sans plus pouvoir identifier de ligne directrice. Les salariés ont le sentiment que les directions font des choses qui sont défaites par celles qui suivent. Il y a une perte de pertinence et la ligne directrice n'est plus identifiable.

Très souvent a été exprimé le manque de cohérence des stratégies qui se sont succédé avec les différents changements de direction.

Cela les a progressivement conduits à un détachement, à tenir jusqu'à présent par nécessité économique, grâce au collectif de travail, par logique de compétences, et plus rarement par goût pour leur métier. Ce constat est vécu plus tristement encore pour ceux qui ont connu la CIPAV, ou toute autre caisse avant la mise en place du groupe Berri. Ils parlent encore de la violence de la bascule lors de la mise en place du groupe Berri puis à nouveau, la dissolution pour revenir à la CIPAV.

« Si on veut continuer à faire son travail correctement, il ne faut pas entendre ce qu'il se dit et ne pas essayer de comprendre de quoi demain sera fait, il fait travailler au jour le jour. »

Concernant la succession de changements, la Direction souhaite indiquer que si en effet il y a eu 5 directeurs successifs en 2 ans (2013 et 2014), elle souligne la stabilité actuelle avec un même directeur général et deux directeurs adjoints sur la période de 2015 à ce jour. »

III.A.1.b- Une image détériorée qui dérange les salariés

Ils sont d'autant plus détachés qu'ils ont pu souffrir, certains en souffrent encore, de l'image négative de la CIPAV à l'extérieur. Cette image, véhiculée par les médias a été entachée au moment de la diffusion d'éléments mis en avant dans le rapport de la cour des comptes en 2014 dénonçant les défaillances dans la qualité des services offerts aux adhérents, mais également, dans la foulée, par la condamnation des anciens dirigeants pour délits de favoritisme en ce qui concerne des procédures d'acquisitions qui ne respectaient pas le cadre réglementaire.

Certains restent également très sensibles aux évaluations faites par les adhérents qui passent par la rédaction d'avis sur internet. Ils peuvent être gênés quand leur est demandé pour quelle entreprise ils travaillent.

80% des répondants au questionnaire (question n°35) estiment que la Caisse a une mauvaise image (dont 38% que ça dérange), cette tendance augmentant avec l'ancienneté.

III.A.2- Le secteur des caisses de retraite en mutation

Le contexte actuel de la CIPAV est très particulier, le sujet des retraites est au cœur des sujets de société.

Les salariés ont pu constater progressivement depuis janvier 2018 l'intégration du régime social des indépendants (RSI) au régime général, ils ont appris avec la loi de financement de la sécurité sociale 2018 qu'ils perdaient parmi leurs adhérents les micro-entrepreneurs (80% de leur marché).

Ils savent que l'alignement sur un régime général induit que le travail qu'ils ont connu ne peut rester en l'état.

Ils ont adhéré aux projets « sur le fond » qui consistaient à faire évoluer les pratiques, à innover, c'est notamment le propos de la polyvalence avec des gestionnaires qui considèrent que les démarches entreprises sont cohérentes.

Les salariés sont aujourd'hui dans un contexte dans lequel il leur est demandé de faire de nombreux efforts pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché, aux nouveaux process, aux nouveaux outils. Pour autant, ils n'ont jamais eu aussi peu de visibilité sur le devenir de leurs professions, de leurs métiers.

III.B- Une nouvelle organisation qui induit des changements importants dans les façons de travailler

III.B.1- Des changements que tous ne perçoivent pas de la même façon

III.B.1.a- Des changements associés à une amélioration des pratiques et des process

Les entretiens ont révélé des positions assez différentes par rapport aux changements impulsés par la nouvelle Direction.

Il s'avère que la perception varie en particulier selon le poste occupé, le métier exercé, l'ampleur des changements, mais aussi en fonction du type d'emploi occupé qui conduit à un niveau de proximité avec la Direction différent.

Les résultats du questionnaire indiquent un lien entre le score de qualité de QVT et le poste occupé, notamment pour les directions/cadres avec fonction de management. Les scores baissent pour les cadres sans fonction de management et davantage encore pour les salariés non cadres.

Plusieurs raisons abordées en entretiens peuvent expliquer que les changements opérés dans l'organisation soient perçus favorablement. Parmi les cadres rencontrés, certains ont évoqué une plus grande clarté dans les orientations avec la mise en place de process. Certains ont pointé du doigt des politiques antérieures un peu trop laxistes avec des tâches réalisées en doublon par plusieurs services, ainsi que des difficultés pour évoluer professionnellement. Aujourd'hui le sentiment de ces salariés est que la CIPAV a évolué, que le service rendu aux adhérents est devenu de qualité et que l'image de la caisse s'améliore nettement.

Les résultats du questionnaire indiquent un score plus important parmi la population des cadres mais la proximité peut s'entendre sur un autre plan que celui du niveau hiérarchique du poste occupé.

La proximité peut en effet être tout simplement liée à l'opportunité que l'on a de côtoyer directement la Direction, et plus précisément la Direction générale.

Il est ressorti des entretiens que la politique mise en place, la stratégie déployée avaient un tout autre sens pour ceux qui parlent régulièrement ou qui côtoient le directeur. Ils la trouvent le plus souvent cohérente et se sentent plus impliqués. Certains éléments comme la localisation du bureau/service plus proche du 8^{ème} étage, les éventuels déplacements qui offrent des temps d'échanges privilégiés, des fonctions centrales et incontournables au quotidien semblent avoir une incidence favorable sur l'appréciation des mesures prises.

Il ressort également des entretiens que les changements opérés depuis l'arrivée de la nouvelle Direction sont perçus d'autant plus favorablement que les salariés sont nouvellement arrivés et qu'ils n'ont pas connu la CIPAV avant.

Pour ces salariés, la politique actuelle permet de relever des challenges et donc d'évoluer rapidement en atteignant les objectifs fixés.

Ce constat est appuyé par les résultats du questionnaire et par le score global de QVT calculé sur la base des questions n°1 à 44. Pour les salariés dont l'ancienneté à la CIPAV est inférieure à 5 ans, le score de QVT est le plus élevé, atteignant 50 (pour rappel, le score global pour l'ensemble des répondants est de 46). Il est le plus bas pour ceux dont l'ancienneté se situe entre 5 et 9 ans, à 39, et remonte

pour les salariés à l'ancienneté plus importante (47 pour une ancienneté entre 10 et 15 ans et 46 au-delà de 15 ans). A ce titre, l'ancienneté n'est pas apparue comme une variable déterminante dans l'évaluation de la qualité de vie au travail chez l'ensemble des salariés, mais cette différence de 11 points entre les scores de QVT des salariés nouvellement arrivés et ceux dont l'ancienneté se situe entre 5 et 9 ans (chez qui le score est de 7 points inférieur à la moyenne globale) suggère tout de même une dégradation de la situation pour les salariés passant le seuil des 5 ans, qui s'atténue après.

Deux conceptions du travail s'opposent, certains salariés ont abordé le sujet sous l'angle des décalages « générationnels ». En effet, pour une bonne partie de ceux qui sont à la CIPAV depuis longue date, qui ont connu le groupe Berri et même parfois avant cela, il était de mise de faire l'intégralité de sa carrière dans le même établissement. La carrière est synonyme d'expertise métier, de consolidation de ses compétences et d'évolution vers des postes permettant de transmettre son savoir à d'autres.

Pour les plus jeunes, en général, l'objectif est de montrer que l'on fait bien son travail, d'avoir des challenges pour les relever et trouver là une dynamique motivante. Ils visent des évolutions de poste et ne cherchent pas à se projeter sur du long terme.

Ils bénéficient aussi d'une vision neuve de la CIPAV, n'ont pas d'axe de comparaison et paraissent investir moins d'affect dans le travail.

La perception des changements est également fortement dépendante de la façon dont ils ont été portés. Le contraste entre les salariés plus récemment arrivés (et satisfaits de l'organisation actuelle) et ceux qui sont arrivés avant la Direction actuelle, pourrait s'expliquer par le regard porté sur le management. Quelle légitimité les salariés attribuent aux porteurs du changement et des éventuelles nouvelles consignes de travail ?

Les entretiens ont mis en évidence une corrélation entre la légitimité du poste accordé à son manager, voire aussi la place de son manager dans la ligne managériale (officielle ou officieuse), et la façon d'appréhender les changements. Si le N+1 et/ou le N+2 paraissent être en phase avec les évolutions opérationnelles à mettre en place, les salariés suivent et sont généralement satisfaits. *A contrario*, les salariés qui ne sont pas en phase avec leurs tâches ressentent souvent que leurs responsables hiérarchiques ne le sont pas non plus.

De façon plus globale, les salariés satisfaits des évolutions appliquées à la CIPAV soulignent l'amélioration des services rendus aux adhérents et par là aussi de l'image.

III.B.1.b- Des changements associés à la dégradation des conditions de travail

Ces changements dans l'organisation sont associés à une situation aujourd'hui critique. En effet, le questionnaire (questions n°93-102) rapporte que 48 personnes, 26% des répondants, se sentent exposées de manière élevée ou très élevée au risque d'épuisement, proportion atteignant 30% des gestionnaires back Office et 30% des salariés du secrétariat général. Dans la catégorie qui regroupe les directions DG, DRH et Dir strat&fin, 39% des 13 répondants apparaissent en degré élevé/très élevé d'épuisement professionnel.

Pour certains salariés en contact direct avec le public, ces modifications ont amélioré les conditions de travail par le biais d'un meilleur taux de réponse apporté aux adhérents et à une meilleure satisfaction client.

Ces changements touchent plus particulièrement certaines populations de l'entreprise : notamment les gestionnaires back office et les salariés de la DSI. En effet, ces changements se sont répercutés de manière très importante sur leur charge de travail, leurs outils, leurs procédures, etc.

Les changements au sein des entreprises sont fréquents, ils sont nécessaires à leur évolution, et leur permettent de se maintenir dans une société en mouvement perpétuel. La vigilance réside dans l'accompagnement mis en place par les employeurs pour permettre aux salariés d'avoir les ressources pour répondre à ces évolutions : formation, communication, soutien managérial, etc.

Des éléments de dégradation des conditions de travail communs à la plupart des services et Directions

Le questionnaire a permis de recueillir un certain nombre d'éléments identifiés par les salariés comme dégradés. Ces données ont été complétées par les échanges lors des entretiens.

57% des répondants considèrent que leurs conditions de travail se sont dégradées depuis 3 ans (question n°58). Les raisons les plus souvent mises en avant (question n° 60) sont la charge de travail (70%, dont 86% des gestionnaires back office), l'organisation du travail (68%) et l'ambiance (62%).

Des souffrances sont ressorties comme étant communes à plusieurs services :

- La succession de changements dans la gouvernance.
- La perte d'orientation : d'après le questionnaire (question n°52), des orientations stratégiques connues mais « pas claires » pour 47% des répondants, pas connues du tout pour 25% et claires et connues pour 28%.
- Les applicatifs : problèmes de logiciels informatiques évoqués dans les verbatim (questions n°105-107).
- La baisse des effectifs : ruptures conventionnelles, démissions, licenciements.
- La pression temporelle liée à des baisses d'effectifs, mais également à une réévaluation à la hausse des objectifs et à un manque de compétences. Ces éléments se combinent et génèrent un très fort sentiment de pression : *« on nous demande toujours plus, avec moins de moyens »*.
- L'augmentation de la charge de travail : comme la pression temporelle, celle-ci peut être causée par des diminutions d'effectifs, un niveau de compétence qui n'est pas suffisant et une hausse du niveau d'exigences en ce qui concerne les objectifs quantitatifs et qualitatifs, des applicatifs qui ne répondent pas aux besoins de l'activité : *« on manque de formation et les applicatifs ne fonctionnent pas donc les objectifs fixés ne sont pas atteignables »*.
- La perte de sens : Les salariés de la CIPAV travaillent pour des adhérents ayant besoin d'avoir des informations claires au sujet de leur retraite. Les adhérents sont très en attente, ils sont dans l'urgence, dans le besoin rapide de réponse qui leur permettra de toucher leur retraite. Les collaborateurs sont impliqués dans l'intention d'aider ces adhérents, ils ont conscience de l'impact que leur travail peut avoir sur la vie de ces derniers. Il y a le plus souvent une envie de faire de la qualité et de satisfaire au mieux les demandes. Actuellement, ils considèrent le plus souvent ne pas avoir les ressources pour bien réaliser ce travail.

Les études démontrent que *« Ne pas parvenir à répondre à la situation et être traités d'incapables parce qu'ils sont précisément placés dans l'incapacité d'agir est pour les travailleurs concernés une situation humiliante et une atteinte au sens du travail car ils ont le sentiment de ne pas faire du bon travail »* (Jaeger, 2002).

Les salariés du back office sont particulièrement touchés par cette problématique. Certains se sentent tellement sous pression qu'ils disent considérer « désormais les adhérents comme des numéros » : « je culpabilise et je ne fais pas un boulot satisfaisant ».

- Cela amène parfois également les salariés à être dans des situations de conflit éthique : « le travailleur a le sentiment de devoir accomplir des actes immoraux » (Rapport Gollac).
 - Les scores sont particulièrement bas dans la cartographie issue du questionnaire. A la question correspondante « les décisions et pratiques au sein de la CIPAV sont conformes à mes valeurs personnelles » du questionnaire (question n°25) : 69% des gens pas d'accord (dont 35% pas d'accord et que ça dérange), cette proportion dépassant les 80% pour les gestionnaires BO et au secrétariat général.
- L'accompagnement RH et la formation ont également été questionnés : accompagnement en matière de ressources humaines jugé insatisfaisant pour 72% des répondants du questionnaire (question n°23). Accompagnement en cas de changement de poste jugé inadapté pour 59% des répondants (question n°84) ayant changé de poste au moins une fois.
- La perte d'avantages sociaux : plus de chèques vacances, d'épargne salariale, les 1%.

Des services qui sont apparus plus en souffrance

Les gestionnaires back office, les chefs de projet DSI et secrétariat général sont ressortis via le questionnaire et/ou les entretiens comme les plus populations les plus en difficulté

- Les gestionnaires Back Office

Les gestionnaire back office sont particulièrement touchés par les problématiques évoquées plus haut.

La polyvalence est le sujet central de ce mal-être qui touche actuellement la plupart de ces gestionnaires.

« Dans les années 1970, la polyvalence a pris la forme d'un élargissement des tâches dont l'un des buts était de parer à la monotonie de tâches répétitives. Wisner (1974) en soulignait déjà, à côté des aspects favorables, les risques : accroissement de la charge de travail, cumul de nuisances, évitement d'amélioration de l'hygiène et de la sécurité, addition de tâches sans intérêt. Il soulignait à la fois l'intérêt d'une utilisation plus complète des capacités humaines, mais aussi les risques de blocage si les capacités du travailleur étaient dépassées et la nécessité de réorganisation de la maîtrise. » (Rapport Gollac).

Auparavant, le rythme de travail était jugé correct. Les gestionnaires avaient un champs de compétences bien défini. Ils géraient soit les prestations, soit les cotisations, ou encore les liquidations de retraites. Ils avaient une « corbeille » dans laquelle était placé un certain nombre de tâches.

Aujourd'hui, les salariés sont devenus le plus souvent polyvalents, ceux qui ne le sont pas encore, comme c'est le cas avec les gestionnaires réversion, sont amenés à le devenir.

Le manque de formation a pour conséquence que les niveaux de compétences sont différents en fonction des équipes. L'apprentissage passe aujourd'hui par

tutorat auprès des collègues. Le plus souvent, le nouvel arrivant a reçu une formation de base mais trop superficielle pour lui permettre ensuite de répondre à toutes les demandes. C'est avec l'expérience qu'ils parviennent à un niveau plus performant de polyvalence et en capacité de traiter tous types de demandes.

A l'origine, les gestionnaires étaient plutôt favorables à la mise en place de la polyvalence. Ce projet était enthousiasmant pour bon nombre de salariés, d'autant qu'il devait aussi donner lieu à une réévaluation de leur salaire. Finalement, ils sont aujourd'hui déçus, fatigués et démotivés. Ils ont le sentiment d'avoir été trahis. Ils se sont investis. Malgré le manque de formation, ils se sont débrouillés entre eux, sont allés chercher l'information et considèrent avoir « joué le jeu ». Ils constatent à regret que ce travail n'a pas été pris en considération, qu'il n'y a aucune reconnaissance voire qu'ils sont aujourd'hui déconsidérés. Ce sentiment est d'autant plus souligné que leurs homologues du Front office sont quant à eux mis souvent en avant comme les bons élèves. Ils bénéficient de mobilité interne, sont mis en avant par la Direction qui passe régulièrement les voir. Il s'agit là d'éléments participants à la reconnaissance symbolique qui jouent un rôle majeur dans la motivation.

Avant la mise en place de la polyvalence, le rythme de travail était jugé correct par les salariés, ils maîtrisaient leur sujet et appréciaient le faire. Ils se sentaient bons éléments, avaient une véritable expertise et parvenaient à remplir leurs objectifs assez facilement tout en ayant le sentiment de faire de la qualité. Aujourd'hui la situation est très différente : *« on nous demande de faire toujours plus avec moins de moyens : les outils ne fonctionnent pas et on ne peut donc pas atteindre notre objectif »*. 66% des gestionnaires Back Office ayant répondu au questionnaire trouvent inacceptable la quantité de travail actuelle (question n°1). De plus, il n'y a jamais eu de réévaluation de leur salaire. Il leur est demandé de faire davantage, de maîtriser de nouvelles compétences, de savoir tout faire, parfois même d'aller remplacer des collègues au front office et finalement, cela semble toujours insuffisant au regard de la charge de travail qui n'a de cesse d'augmenter. Selon eux, les promesses de la Direction n'ont pas été tenues.

Un gestionnaire back office a expliqué la chose suivante :

« Hier on n'a pas eu accès à ACACIA durant toute la matinée. Le responsable nous a demandé des explications sur nos objectifs non atteints en fin de semaine. Quand nous avons évoqué les soucis que nous avons rencontrés dans la semaine à cause d'ACACIA, le manager nous a répondu que le logiciel fonctionnait le lendemain. »

Ce salarié en a déduit que les managers étaient focalisés sur les chiffres sans tenir compte des aléas rencontrés par les équipes et qu'il souhaitait que ceux-ci rattrapent leur « retard ». Ce manque de soutien managérial rencontré dans plusieurs équipes participe à augmenter le mal-être déjà ressenti par les équipes.

- ☞ Produire des outils fiables et/ou adapter les objectifs en conséquence.
- ☞ Harmoniser et formaliser les procédures entre équipes.
- ☞ Remettre la qualité au centre des objectifs, redéfinir ce qui est entendu par qualité.
- ☞ Favoriser l'écoute managériale en instaurant des points équipes réguliers.
- ☞ Reconnaître les aléas que rencontrent les gestionnaires et en tenir compte dans le suivi des statistiques.

- ☞ Recenser le niveau de compétence des salariés pour en évaluer leur besoin en formation.
- ☞ Apporter de la visibilité sur le parcours professionnels et sur les évolutions possibles.

▪ Direction du service de l'information

Les salariés de la DSI sont actuellement satisfaits du contenu de leur travail qu'ils jugent très intéressant. Ils semblent cependant rencontrer des problématiques importantes au quotidien.

Tout d'abord, certains salariés ayant de très bonnes compétences ont démissionné. L'entreprise cherche à recruter mais le niveau de salaire proposé est inférieur à celui du marché. Le nombre d'embauches est de ce fait inférieur au nombre de départs et l'effectif du service est donc en baisse. Le niveau de compétences semble l'être également selon les salariés. L'effectif reste selon eux globalement correct grâce au recours aux prestataires.

La Direction Générale actuelle mise énormément sur l'innovation, ce qui impacte la charge de travail et le niveau de pression au niveau du service. Les projets se multiplient et les délais sont parfois difficiles à respecter. Les salariés évoquent des projets dont les besoins et les orientations ne sont pas assez bien définis dès le début, avec des délais se rallongeant, des modifications en cours de projet, etc. Ce manque de travail en amont va impacter la qualité des applicatifs développés au sein de l'entreprise.

Finalement, les applicatifs livrés aux équipes de production sont responsables de nombreuses difficultés qui impactent très fortement leur travail (bug, pas de formation, erreurs, etc.). Le retour fait par les équipes de production est donc très négatif sur le travail effectué par ce service informatique. Ces derniers le vivent mal dans la mesure où ils considèrent faire au mieux par rapport aux moyens qui leur sont donnés. Ils souffrent de ne pas pouvoir faire du travail de qualité malgré les efforts fournis.

Les membres de la DSI travaillent sur plusieurs projets en même temps et font partie de plusieurs équipes. La Direction interfère régulièrement dans l'organisation des activités, notamment en souhaitant voir certains projets passer en priorité alors mêmes que les équipes avaient planifié autrement leur travail. Ces situations peuvent donner lieu à des conflits au sein des collectifs. Les salariés souhaiteraient que ces décisions et responsabilités soient portées par les membres de l'encadrement pour que des situations de tensions n'émergent pas au sein même de ce service.

Enfin, les informations sur la vie du service semblent ne pas circuler de façon optimale.

« Certaines redescendent par COMM IN, en interne dans la DSI l'information circule mal. Par exemple : j'ai appris l'arrivée d'une nouvelle personne dans l'équipe après son arrivée. »

Les réunions semblent essentiellement servir au transfert d'informations concernant les projets : architecture de TOSCA, validation d'orientation de projets...

L'ensemble de ces éléments semble participer à l'apparition de situations de travail difficiles, qui mettent certaines personnes dans des situations de stress, génèrent des tensions dans les équipes.

- ☞ Prioriser les projets à partir de concertations collectives
- ☞ Laisser à l'encadrement la mission d'arbitrer de façon objective et argumentée l'ordre de réalisation des projets.
- ☞ Faire des réunions pour transmettre des informations globales au sujet du service et de l'entreprise,
- ☞ Renforcer le rôle du manager

▪ Secrétariat général :

Le questionnaire fait ressortir une souffrance pour les salariés du secrétariat général. Les quelques entretiens réalisés ne font pas émerger de problématiques particulières, néanmoins il n'a pas été possible de rencontrer des salariés de tous les services.

Un absentéisme qui incite à rester vigilant

Dans l'analyse fournie par la Direction sur l'absentéisme globale, arrêté au 30 novembre 2019, 11 salariés ayant eu des arrêts de travail d'une durée supérieure ou égale à 60 jours exercent dans le service du back office et au secrétariat général

La direction a présenté, suite aux chiffres d'absentéisme arrêtés au 30 novembre 2019, une analyse de l'absentéisme qu'elle nous a transmise.

3652 jours d'arrêts maladie ont été recensés en 2019 sur l'ensemble de la population. Ce nombre concerne 209 salariés sur un total de 339 salariés ayant été en CDI en 2019.

1316 jours d'arrêts maladie portent sur des arrêts d'une durée supérieure ou égale à 60 jours soit 37 % du nombre total de jours d'arrêt maladie. Ils se concentrent sur 11 salariés sur 209 ayant eu un arrêt maladie, soit 5,2% et 3,2 % sur les 339 salariés ayant été en CDI en 2019.

→ 5 exercent dans le service Back Office (650 jours d'arrêts maladie) et 6 exercent au secrétariat général (666 jours d'arrêts maladie)

Pour la direction de la production,

- 152 salariés ont exercé une activité en CDI en 2019 à la direction de la production soit 45 % de l'effectif total de l'entreprise.

- Sur ces 152 salariés, 104 ont eu au moins un arrêt maladie en 2019 soit 68% des effectifs de la direction.

- 50 % des salariés de l'entreprise qui ont eu au moins un arrêt maladie dans l'année exercent leur activité au sein de la direction de la production.

- 2080 jours d'arrêts maladie à la direction de la production soit 57 % de la totalité des jours d'arrêts maladie dans l'entreprise.

- Sur ces 2080 jours d'arrêts maladie à la direction de la production 1482 jours se concentrent sur le service back office soit 71 % des arrêts maladie de la direction de la production et 40 % de l'ensemble des arrêts maladie en 2019 dans l'entreprise.

- 204 jours d'arrêts maladie inférieurs à 15 jours ont été recensés au service back office soit 14 % de l'ensemble des arrêts maladie du service back office. Ils concernent 31 salariés du service sur un total de 57 soit 54 % des salariés.

- 20 % des arrêts maladie sont des arrêts de moins de 15 jours et concernent près de 70% des salariés ayant eu un arrêt maladie dans l'année.

- 37% des arrêts maladie sont des arrêts de plus de 60 jours et concernent 5 % des salariés ayant eu un arrêt maladie dans l'année.

- 628 jours d'arrêts maladie supérieurs à 15 jours et inférieurs à 60 jours ont été recensés au service back office soit 42 % des arrêts du service. Ils concernent 21 salariés du service soit 37 % de l'effectif du service.
- 650 jours d'arrêts maladie égaux ou supérieurs à 60 jours ont été recensés au service back office soit 44 % des jours d'arrêts maladie dans ce service et se concentrent sur 5 salariés.

Concernant le secrétariat général,

- 88 salariés ont exercé une activité en CDI en 2019 au secrétariat général soit 26 % de l'effectif total de l'entreprise.
- Sur ces 88 salariés, 53 ont eu au moins un arrêt maladie en 2019 soit 60% de l'effectif total du secrétariat général.
- 1160 jours d'arrêts maladie au secrétariat général représentent 32 % de la totalité des jours d'arrêts maladie dans l'entreprise.
- Sur ces 1160 jours, 194 jours d'arrêts maladie inférieurs à 15 jours ont été recensés au secrétariat général soit 17 % de l'ensemble des arrêts de travail de cette direction. Ils concernent 38 salariés du service sur un total de 53 salariés ayant eu au sein du secrétariat général **au moins un arrêt de travail, soit 71 % de l'effectif de cette direction.**
- 666 jours d'arrêts maladie égaux ou supérieurs à 60 jours ont été au secrétariat général soit 57 % des jours d'arrêts maladie dans ce service et se concentrent sur 6 salariés.



Comparer cet absentéisme sur les 4 dernières années afin de contrôler une éventuelle évolution de ces données qui permettrait d'établir la corrélation avec la perception d'une forte dégradation des conditions de travail.

III.B.2- Un changement de politique de Direction qui génère pour une partie des collaborateurs CIPAV des craintes

III.B.2.a- Une posture de la Direction Générale qui selon les propos recueillis participe en grande partie aux mal-être exprimés par les salariés concernés

Il a été souvent nécessaire en introduction des entretiens réalisés de rappeler aux personnes rencontrées la méthodologie employée pour l'expertise, plus particulièrement de rassurer les salariés sur le fait que les propos recueillis ne se retourneraient pas contre eux. Cette crainte de s'exprimer est associée avec la peur de la sanction.

Ils craignent d'être identifiés et les éventuelles représailles qui en découleraient. Il a été fait mention de salariés, de responsables qui auraient « osé » évoquer des désaccords, s'être opposés à des décisions auxquelles ils n'adhéraient pas, ce qui les auraient conduits à sortir de l'entreprise, d'une manière ou d'une autre (démissions, ruptures conventionnelles, contrats non renouvelés...).

Certains ont assisté à des conflits, d'autres en ont entendu parler. Le résultat est le même, les salariés sont nombreux à considérer que la politique actuelle consiste à « se soumettre ou à se démettre ».

Selon ces mêmes salariés, le climat n'a cessé de se dégrader, il y a de nombreux départs, des collègues en souffrance et la succession de projets dans une politique qualifiée « d'autocratique », qui ne prend pas en considération les incidences des décisions sur le travail des collaborateurs.

Les élus et les préventeurs rencontrés évoquent un nombre important de départs et d'arrêts de travail. La CIPAV a connu depuis janvier 2019 de nombreux départs. L'inspecteur du travail précise, selon les propos recueillis auprès de la direction une dizaine de démissions et ruptures conventionnelles. Ce qui constitue selon elle un indicateur fréquent de malaise au travail.

Lors des réunions du CSE en date du 23 avril 2019, les représentants se sont émus également de l'absentéisme dans l'entreprise : pour l'année 2018 il y a eu 715 arrêts de travail et 6381 jours d'arrêts, pour le premier trimestre 2019, il y a eu 105 arrêts et 1032 jours d'arrêts de travail. Il s'agit là d'un indicateur de malaise au travail.

Les salariés, à des fonctions et niveaux hiérarchiques différents, ont souvent expliqué ce phénomène par la fatigue des uns et des autres, mentale et/ou physique provoquée par la charge de travail, la colère ou la perte de sens à subir des décisions sans y adhérer. Ils identifient de nombreux départs dus à des conflits, des oppositions, des comportements dérangeants.

Les craintes abordées par ceux qui se sentent concernés sont de différentes nature :

- amplification de la pression encadrée par le N+1,
- blocage éventuel des perspectives d'évolution,
- des critiques qui pourraient être assimilés à un manque de savoir être et de ce fait donner lieu à une mauvaise évaluation annuelle,
- crainte d'une convocation dans le bureau du directeur général.

Ce dernier élément relatif à la peur d'être convoqué par le directeur fait suite à un événement qui a traumatisé un nombre important de gestionnaires en back office, mais pas uniquement. Ces propos relatifs à la crainte d'une confrontation ont pu être abordés à des fonctions et des niveaux hiérarchiques différents.

Dans le questionnaire, les résultats à la question sur le fait « d'éprouver de la peur/ des vives inquiétudes dans son quotidien » indiquent un score globalement dégradé pour l'ensemble des répondants : 59% d'entre eux déclarent éprouver peur/vive inquiétude (question n°34), et particulièrement les gestionnaires back office avec 78% d'entre eux qui sont concernés.

Les mots utilisés dans le questionnaire pour décrire l'ambiance au sein de l'entreprise évoquent eux aussi une ambiance « tendue » à 71%, « conflictuelle » à 40% jusqu'à un climat de « malveillance » à 27% (question n°63)

Plusieurs événements ont été rapportés par les salariés, appartenant à différentes directions de l'entreprise, pour justifier la crainte ressentie aujourd'hui.

Pour les salariés du back office, il a régulièrement été rappelé l'enquête mise en place par la Direction à la suite du comportement de colère, d'insatisfaction selon certains, et qualifié par d'autre de comportement insultant, de l'une des gestionnaires du plateau.

La Direction pointe dans ce cas soulevé la posture insultante d'une salariée – élue –qui ne peut être tolérée dans l'entreprise et qui nécessitait alors une prise de mesure conséquente. Du côté des salariés, la perception de cet événement a été toute autre, et la réaction du Directeur jugée disproportionnée. Certains parlent encore du traumatisme que cette « histoire » a généré avec des effets qui parfois perdurent.

Pour un bref rappel, un responsable d'équipe aurait rapporté à la Direction avoir entendu une salariée de son équipe tenir des propos insultants sur le plateau envers

le directeur. A la suite de cet évènement, les collègues travaillant sur le même plateau ont été convoqués par le directeur pour témoigner de ce qu'il s'était passé. Pour différents motifs, principalement le manque d'attention porté à la scène, aucun témoignage n'avait été recueilli. La Direction avait alors pris la décision de faire appel à un huissier pour faire constater qu'à chaque poste occupé, il était techniquement difficile de ne pas entendre leur collègue

Cette scène à laquelle les salariés ont assisté avec leur directeur général qui participe physiquement à la reconstitution a eu pour incidence de faire pleurer certains salariés tant le niveau de stress, la crainte étaient importants. Les réactions furent très différentes mais tous gardent de cet épisode une appréhension envers la Direction et la facilité avec laquelle tout remonte jusqu'au plus haut niveau.

A la suite de cet incident, chaque salarié avait reçu un avertissement qui fut quelques semaines plus tard levé. L'inspectrice du travail était notamment intervenue pour indiquer le caractère illégal de la sanction.

Concernant l'évocation de ces faits, la Direction a tenu à développer son point de vue : *« La direction se voit donc dans l'obligation de rappeler objectivement les faits à l'origine de cette procédure disciplinaire. D'abord, cette procédure a été engagée vis-à-vis d'une salariée, sans aucune considération pour son statut d'élue du personnel, mais pour des faits qui se rapportent uniquement à l'exercice de son activité de gestionnaire. Ensuite, la procédure a été engagée suite aux propos insultants qu'elle a proférés à l'égard du directeur alors qu'elle était à son poste de travail. Ces propos entendus clairement par son manager de proximité l'ont notamment conduit à injurier le directeur en le traitant de « connard ». Enfin, il convient de rappeler que les sanctions disciplinaires infligées tant à l'égard de cette salariée que de ses collègues qui lui avaient manifesté leur solidarité, ont été annulées. »*

D'autres scènes ont également pu être rapportées par des personnes qui ont vécu ou assisté à des colères du directeur, à des comportements perçus comme violents, agressifs, parfois perçus comme humiliants. Différents témoignages ont été rapportés relatant des salariés convoqués par la Direction, sortis en larmes du bureau, sans que le manager de proximité ne soit rencontré avant. Pour tous, la Direction veut tout savoir de ce qu'il se passe dans son entreprise et peut intervenir à tout moment, quel que soit le poste et le niveau hiérarchique du salarié concerné.

« Si on veut que tout se passe bien, il ne faut pas se faire remarquer, dans un sens comme de l'autre. Il ne faut pas attirer l'attention sur soi ».

« Cela ne sert à rien d'essayer d'aller dans un autre sens que le sien, il ne se remettra pas en question. »

« Il peut aller très loin, il se considère au-delà des lois. »

« Si on ne va pas dans son sens, on risque de ne pas rester longtemps. »

Néanmoins, la perception de la posture de la Direction lors des entretiens a pu être positive. Certains salariés disent même ne pas comprendre ce phénomène de crainte dont ils ont déjà entendu parler.

Il s'agit le plus souvent des mêmes salariés satisfaits par l'organisation du travail proposée à la CIPAV, qui se sentent bien à leur poste, qui aiment ce qu'ils font. Ils ont le plus souvent l'occasion d'avoir des échanges avec la Direction, soit dans le cadre de leur activité, des déplacements, soit lors de certaines visites de services.

Ces salariés considèrent avoir une Direction ouverte à l'échange, certains évoquent même des initiatives bienveillantes envers eux ou d'autres personnes. Là où il est parfois question de crainte de le rencontrer et surtout du motif qui entrainerait la convocation, d'autres au contraire aiment avoir l'occasion d'échanger avec lui et seraient en demande de davantage de visites de leurs services. Peut être associé l'échange avec la Direction comme une reconnaissance de son travail ou de l'importance du travail réalisé.

- ☞ Faire un rappel sur l'importance de l'exemplarité, le poids et les incidences des comportements en milieu professionnel (cela vaut pour tous les postes, toutes les fonctions).
- ☞ Favoriser, encourager la liberté d'expression pour améliorer, prévenir, enrichir les débats.
- ☞ Apporter de la clarté par rapport à la mise en place de sanctions, communiquer pour expliquer, légitimer des prises de décision et prévenir la propagation de rumeurs qui pourraient renforcer le climat de crainte.
- ☞ Redonner une place aux lanceurs d'alertes, et étudier les sujets soulevés dans le respect de procédures qui seront pensées, discutées et validées conjointement avec les préventeurs, conformément à leurs prérogatives réglementaires.

III.B.2.b- *La nouvelle convention d'entreprise et les nouveaux accords qui divisent les salariés*

La vision de la Direction et les craintes qui peuvent être véhiculées par celles-ci peuvent être liées à des événements, des situations particulières, mais elles sont renforcées par les changements qui sont associés à des éléments de dégradation des conditions de travail.

Les salariés sont régulièrement venus à parler d'eux-mêmes des nouveaux accords d'entreprise mis en place en avril 2019. Ils ont admis le plus souvent ne pas être en mesure d'appréhender tous les changements mais pointent du doigt la perte d'avantages qui selon eux ne pourra pas être compensée. Ils ne croient pas au discours avancé par la Direction qui a expliqué aux salariés qu'au final, ils ne perdraient pas, voire même ils pourraient être gagnants. *« Il n'y a pas de suppression d'avantages mais une redéfinition plus lisible des modalités de distribution. »*

La réunion d'information sur le nouveau cadre collectif de la CIPAV s'est tenue en 3 temps : les 18, 20, et 22 mars 2019 à la suite d'une négociation engagée avec les organisations syndicales dès le mois de juin 2018, consécutivement à la mise en place du CSE le 04 juin 2018.

Les salariés ont été rencontrés par la Direction par groupes d'approximativement 50 personnes et se sont vu expliquer le contenu de la nouvelle convention et les nouveaux accords.

Un comparatif organisé en 7 thématiques a alors été présenté entre la convention d'entreprise groupe Berri versus CIPAV.

- La Rémunération
- La Mutuelle et prévoyance
- Le Temps de travail
- Les Congés
- La Maladie

- Les avantages divers
- Le Contrat de travail

Les éléments de crispation, qui ont d'ailleurs conduit certains à refuser de signer leur avenant à la convention, ont souvent été les mêmes.

Les entretiens permettent de constater que ceux qui se disent les plus impactés appartiennent souvent à des fonctions non-cadre et à des catégories salariales peu élevées.

La rémunération

Le sujet de la rémunération est central, dans la mesure où il s'agit là de l'un des moteurs forts de l'engagement des collaborateurs, un élément de reconnaissance et de motivation.

Les salariés reconnaissent ne pas avoir suffisamment de recul pour appréhender les incidences des nouveaux accords et plus spécifiquement sur les primes qui en découleront. La refonte de la grille salariale leur a permis de constater qu'ils étaient souvent au-dessus des minimas, plus encore ceux arrivés depuis plusieurs années et qui avaient pu bénéficier de l'augmentation annuelle du 1%.

Cette augmentation annuelle est pour eux corrélée avec l'expérience et donc à un niveau de compétence qui évolue et donc qualifiée de « juste ». Elle est d'autant plus juste selon les personnes ayant abordé ce point, que le coût moyen de la vie augmente. En effet, selon l'Insee, si l'on prend les indices des prix à la consommation, l'inflation était de 2,2% en septembre 2018, et de 1% en août 2019.

Les salariés parlent d'une perte dans la mesure où tout le monde pouvait en bénéficier, de façon systématique. Dans les nouveaux accords, elle sera en effet supprimée en l'état mais compensée selon la Direction par la prime de performance au résultat (PPR).

De la même façon, les salariés pouvaient jusqu'à présent bénéficier d'un plan d'épargne entreprise (PEE) qui, dans la limite de 600 euros, permettait à un salarié de mettre une somme qui serait doublée par l'employeur. Cette somme présentait l'avantage de faire gagner jusqu'à 300 euros et de ne pas être imposable sur le montant global cumulé. Ce PEE est en effet supprimé mais la direction a indiqué que celle-ci serait compensée par une prime d'intéressement de 600 euros ; intégralement à la charge de l'employeur. Ce montant plus élevé a été décidé en tenant compte de l'imposition de façon qu'ils gagnent au moins autant qu'avec le PEE.

Quelques salariés s'interrogent aujourd'hui sur la façon de récupérer cet argent. Ils se demandent également si les 30 euros de frais de gestion par an qui étaient auparavant pris en charge par le groupe Berri, seront pris en charge par la CIPAV.

Dernier élément pointé du doigt par les salariés dans la catégorie de la rémunération comme une perte, celui du 14^{ème} mois. Ils ont bien intégré que le montant avait été réinjecté dans le salaire, lissé sur l'année.

Les salariés qui bénéficient de petits salaires se sentent impactés par ce changement dans la mesure où, diluée dans leur salaire mensuel, la somme est à leur yeux quasi insignifiante, du moins pas suffisamment conséquente pour que cela puisse apporter une amélioration de la qualité de vie.

Jusqu'à présent, ce 14^{ème} mois représentait pour eux la cagnotte de fin d'année, celle qui « apportait de l'oxygène et qui permettait de faire face aux dépenses de fin d'année ». Elle était « officiellement » liée à une prime d'assiduité. En tout état

de cause, tout le monde la touchait et elle était donc intégrée comme élément du salaire. Avoir un 14^{ème} mois avait un effet psychologique important, comme un avantage spécifique présent à la CIPAV dont tous les salariés n'ont pas la chance de bénéficier.

Les salariés qui se sentent les grands perdants sont ceux arrivés après les nouveaux accords et qui ont quant à eux compris que d'entrée de jeu, ils bénéficieraient d'un salaire de base inférieur à celui de leurs collègues exerçant les mêmes fonctions. D'une part car leur rémunération est basée sur la grille et qu'ils n'ont pas pu bénéficier comme les plus anciens des augmentations annuelles de 1%, puis relativement au 14^{ème} mois qu'ils n'ont pas connu et qui ne sera, de ce fait, pas intégré dans leur salaire annuel. Ils craignent, dans le cas où les primes et augmentations ne seraient pas celles escomptées, de rapidement souffrir de ces décalages de rémunérations et sont très en attente de voir mis en place un système de prime qui permettra de mettre de l'équité et de la justice entre le travail réalisé et le salaire.

La direction souhaite apporter des précisions relativement au « 14^{ème} mois ». « Les salariés semblent en fait faire un amalgame entre le 13^{ème} mois et le 14^{ème} mois. Dans la nouvelle structure de rémunération, le 14^{ème} mois a remplacé la prime dite d'assiduité de l'ancienne structure de rémunération. A l'instar de la prime d'assiduité, le 14^{ème} mois est versé mensuellement. Il représente donc chaque mois 1/12^{ème} du salaire mensuel brut de base. Contrairement à la prime d'assiduité, il n'est pas impacté par les absences mais fonction du temps de travail. Le 13^{ème} mois continue, comme par le passé, d'être versé sur la paie du mois de décembre »

La mutuelle et prévoyance

Cette thématique repose sur la cotisation prévoyance et la part de prise en charge salarié de la cotisation mutuelle santé.

La cotisation prévoyance passe d'une prise en charge à 100% de l'employeur à 60% et d'une prise en charge de 90% de la mutuelle qui passe elle aussi à 60%. La direction prévoit de redistribuer le différentiel économisé dans une enveloppe et la rendre accessible aux salariés via la mise en place d'un système de prime performance et résultat (PPR).

Les salariés n'ont pas évoqué spécifiquement la question de la prise en charge employeur, que ce soit pour la prévoyance ou la mutuelle, mais ont abordé le montant même de la cotisation mutuelle qui tend à augmenter avec la non prise en charge de la famille.

Il s'avère que, jusqu'à présent, le montant était le même quel que soit le statut familial du salarié et que, désormais, il est nécessaire de payer une cotisation supplémentaire si l'on souhaite rajouter son conjoint. Si la question peut faire débat vis-à-vis de ceux qui considèrent juste de payer moins en étant seul, en tout état de cause, ces coûts supplémentaires, souvent nécessaires en cas de situation familiale précaire (ex : conjoint au chômage), peuvent fragiliser les salariés concernés et avoir des incidences sur leur santé.

Ils peuvent se sentir seuls face à des changements initiés à la CIPAV qui ont des incidences importantes sur leur vie personnelle.

👉 Évaluer les risques que peuvent ou pourraient occasionner des dépenses supplémentaires chez des salariés si ces derniers étaient amenés à ne pas toucher de primes compensatoires.

Le temps de travail

Les personnes ayant abordé le temps de travail l'ont fait de façon positive, comme étant le plus souvent un élément compensatoire, et donc un facteur protecteur. Du fait d'être sur le régime des 35h mais d'avoir une durée hebdomadaire fixée à 37h30, les salariés peuvent désormais bénéficier de 8 jours de RTT supplémentaires, soit de 23 jours au lieu de 15 jours auparavant.

Maladie, avantages divers et contrat de travail

Ces sujets ont été très peu abordés ou bien sous l'angle d'interrogations dans ce sens que tous les éléments ne sont pas clairs pour eux et qu'ils se sent davantage focalisés sur les informations qui avaient directement trait à leur rémunération.

Il est ressorti des entretiens que les nouveaux accords d'entreprise étaient encore un sujet flou. Bon nombre des personnes rencontrées attendaient la fin de l'année pour savoir si les promesses annoncées par la Direction selon laquelle ils ne perdraient rien, s'avérait véridique.

Les salariés attendaient particulièrement de connaître le montant des primes afin de pouvoir faire une comparaison avec les années précédentes.

En tout état de cause, il semble primordial de permettre aux salariés d'avoir accès quand cela est nécessaire à des compléments d'informations relatifs aux changements opérés.

👉 Proposer une permanence RH, en début d'année 2020, afin que les salariés puissent être reçus et trouver réponse à des points d'incompréhension. Les personnes qui joueront ce rôle de relai devront être volontaires, maîtriser le sujet, avec une charge de travail qui sera réévaluée en fonction des demandes exprimées par les collaborateurs.

La dotation CE et les chèques vacances

Associés aux pertes, ont souvent été cités les chèques vacances jusqu'à présent distribués par le CE sur la dotation qui était de 2,5%. Ce montant pouvait aller de 450 euros à 950 euros selon le niveau de salaire.

Si cet élément n'est pas intégré comme l'un des points de la nouvelle convention, il peut avoir comme point commun d'être intégré comme la perte d'un avantage de valeur significative qui était lui aussi inscrit dans la précédente convention d'entreprise de l'association Groupe Berri, mais non repris par la CIPAV lors de sa reprise d'autonomie en 2018. Depuis, la dotation a été ramenée à 0,5% de la masse salariale.

Ce sujet fait l'objet d'un conflit qui oppose aujourd'hui les IRP et la Direction. D'un côté, les IRP avec l'appui de l'inspection du travail qui rappellent que cette démarche de réduction de budget est illicite, et de l'autre la Direction qui évoque son souhait de ne pas réduire la dotation mais de revoir son attribution, non plus via des chèques vacances mais via des activités. Ce sujet reste très étroitement imbriqué dans les conflits sociaux au sein de la CIPAV.

Les salariés ne sont que très rarement au fait des raisons qui ont amené la suppression de ce chèque vacances. Ils sont aujourd'hui dans la confusion par rapport à l'origine du problème, mais ne souffrent pas moins de la perte de l'un de leurs avantages sociaux.

III.C- L'encadrement régulièrement mis à défaut

L'encadrement peut être entendu à différents niveaux hiérarchiques selon ses fonctions.

Est considéré comme encadrant, dans le cas présent la personne qui a sous sa responsabilité au moins un salarié (encadrement de Direction, encadrement de service, encadrement d'équipe).

III.C.1- **Des managers qui sont souvent considérés comme ne défendant pas et/ou n'aidant pas suffisamment leurs collaborateurs**

Les salariés ne comprennent pas toujours quel est le rôle de leur manager. Plusieurs collaborateurs leur reprochent de ne pas avoir les compétences techniques suffisantes pour les aider sur les difficultés rencontrées, voire les comprendre, ou encore d'être trop penchés sur le contrôle des statistiques. Les informations transmises sont très aléatoires en fonction des managers, certains sont aidants et à l'écoute mais ce n'est pas le cas de tous. Il y a une grande hétérogénéité des méthodes de management.

III.C.1.a- *Objectifs jugés souvent inatteignables et ou incohérents (certains le reconnaissent auprès de leurs équipes mais pas tous)*

Les salariés font aujourd'hui part d'un décalage entre les objectifs fixés et les moyens qui leur sont alloués pour les atteindre. A l'heure actuelle, 35 tâches sont à réaliser par gestionnaire et par jour. Or ils en sont en moyenne à 22 clôturées par jour. Ce nouvel objectif est mal accepté par les salariés car, malgré leurs efforts, ils ont du mal à les atteindre.

Les contraintes actuelles des salariés telles que les applicatifs métiers dysfonctionnant, le manque de formation et donc de compétences nécessaires, le manque d'informations, sont autant de contraintes sur lesquelles ils ne peuvent pas agir et qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs.

Ces objectifs provenant de la Direction générale sont relayés et suivis par les managers de proximité en donnant le sentiment aux salariés qu'ils sont fixés sans connaissance réelle du travail et des contraintes terrain.

Certaines demandes des adhérents contiennent plusieurs questions et donc plusieurs tâches. Lors du traitement de ces demandes, il leur est demandé de travailler par tâche et non par demande, d'indiquer dans le logiciel que c'est en mode « réalisé » alors que la demande est encore « en cours » car non résolue dans son intégralité.

« Moi, j'aime bien aller au bout de la demande avant de clore, en faisant comme on nous demande, la demande client revient plusieurs fois dans la corbeille et ça fausse les statistiques. Ils parlent de production en termes de tâches alors que nous, nous parlons de nombres de demandes auxquelles nous avons répondu. »

Selon les gestionnaires, cela génère de **l'insatisfaction adhérent**. Ces derniers vont devoir reprendre contact car n'ont pas eu l'intégralité des réponses attendues et vont revenir vers les gestionnaires en front par téléphone ou en back par courrier. Pour eux, cela augmente le nombre de demandes dans les portefeuilles et la probabilité d'avoir des retours de mécontentements.

La Direction et les salariés ne partagent pas la même vision des choses.

Pour la Direction, l'importance tient dans le délai de traitement en partant du principe qu'un client préférera un retour plus rapide quitte à ce que sa demande ne soit qu'en partie traitée dans un premier temps, plutôt que d'attendre plus longtemps le traitement de la totalité de sa demande soit effectué. L'objectif visé est que l'adhérent se sente le plus rapidement pris en considération.

Pour les gestionnaires, la qualité qu'ils souhaitent apporter à la demande du client consiste à offrir une approche personnalisée, en donnant le sentiment au client que « son » gestionnaire a pris le temps nécessaire pour répondre aux différents points de sa demande.

Les consignes actuelles ne sont pas en adéquation avec la vision que les gestionnaires ont du travail bien fait, les objectifs sont jugés comme pensés pour rendre compte de la productivité, donner lieu à de bonnes statistiques qui ne sont pas le reflet d'une qualité de traitement de demande.

Il en est de même avec les projets informatiques qui sont mis en place dans des délais jugés trop courts pour permettre un bon fonctionnement des applicatifs, ce qui impacte finalement de façon très importante le travail des gestionnaires et donc la qualité de réponse pour les adhérents.

De plus, les applicatifs, en plus d'être source d'erreurs et de bugs, ne sont pas maîtrisés par les collaborateurs. En effet, ces derniers ont avancé plusieurs fois ne pas avoir été formés correctement à leur utilisation, devoir perdre du temps inutilement. Cela se répercute ensuite sur le lancement de ces outils : la prise en main est longue et difficile pour les collaborateurs, cela requiert une charge mentale importante, une non-connaissance de certaines fonctionnalités qui ne permet pas d'optimiser les outils, occasionne des erreurs, etc.

Pour atteindre leurs objectifs, les salariés se sentent souvent contraints de rogner sur la qualité, ce qu'ils vivent mal. Ceci est applicable à plusieurs services. C'est pour cette raison que les outils ne sont parfois pas suffisamment opérationnels et que des tâches sont clôturées prématurément. Les collaborateurs ont du mal à accepter le fait qu'avec un peu plus de temps, en ayant été mieux écoutés sur leurs besoins, les outils auraient pu être bien plus opérationnels et qu'au final les reproches se retournent vers eux.

En ce qui concerne les équipes de gestionnaires, le délai moyen de réponse a été raccourci de façon significative, ce qui a globalement augmenté la satisfaction client. Cependant, le nombre de relances a augmenté et donc la charge de travail.

Finalement il semblerait que les salariés qui avaient précédemment des objectifs majoritairement qualitatifs et très peu quantitatifs n'arrivent pas à comprendre comment ces nouveaux objectifs leur ont été fixés. Ces objectifs peuvent leur paraître incohérents au regard des moyens qui sont développés pour qu'ils puissent les atteindre.

Pour 31% des personnes qui ont bénéficié d'une formation (trois quarts des répondants) les formations reçues n'étaient pas adaptées à leurs besoins (question n°79). C'est plus particulièrement le cas pour les gestionnaires BO (48%) et au secrétariat général (45%).

Cette situation crée une forte incompréhension des salariés envers le discours managérial. La situation dégradée et les aléas n'étant pas toujours pris en compte, la confiance des salariés envers leurs encadrants semble de plus en plus dégradée.

III.C.1.b- Des managers souvent appréciées sur le plan humain mais mis à défaut sur le plan fonctionnel, voire aussi opérationnel

Pour rappel, le rôle d'un manager est composé de 8 missions clés :

- **Anticiper** les risques, les tendances, les opportunités, etc.
- **Décider** ou faire des choix stratégiques ou tactiques.
- **Organiser** les ressources (ex : temps, les moyens), les projets, les priorités, les normes (ex : procédures).
- **Animer** vise les ressources humaines : recruter, former, coacher, évaluer, recadrer, (faire) collaborer, etc.
- **Communiquer** : écouter, rédiger, parler, présenter, exploiter le feedback, etc.
- **Résoudre** des problèmes, des tensions, des conflits, des écarts, etc.
- **Mobiliser** ou créer une dynamique grâce à certains leviers : le changement, l'innovation, la qualité, etc.
- **Piloter** – la fonction qui fédère toutes les autres – ou contrôler.

Ce poste cristallise aujourd'hui à la CIPAV de nombreuses insatisfactions.

En fonction des services, les motifs d'insatisfaction peuvent différer, mais il apparaît que ce n'est pas lié aux métiers, mais davantage aux personnes qui tiennent la fonction et leur façon de l'exercer.

Il a très souvent été évoqué lors des entretiens que la fonction de responsable est associée à du suivi d'activité, du contrôle et insuffisamment tournée vers l'humain, la communication, l'accompagnement et le soutien. En général, était pointé du doigt le manque de marge de manœuvre laissée à ces derniers, le fait qu'eux aussi regrettaient de ne pas avoir les informations attendues, qu'il était attendu d'eux de la productivité.

Sur le plan humain, ils sont le plus souvent appréciés (par 70% des répondants au questionnaire, question n°15), à quelques exceptions près pour les responsables qui ont parfois été associés à de « marionnettes » de la Direction.

Les salariés considèrent leurs responsables directs comme proches d'eux. Ils ont d'ailleurs souvent parlé de responsables qui comprenaient leurs contraintes, qui étaient dans l'écoute, mais qui n'agissaient pas ou ne pouvaient agir.

« Seuls les managers en étroite relation avec la Direction peuvent avoir leur mot à dire. »

Alors qu'ils attendraient que leur manager puisse organiser le travail en fonction des moyens, qu'ils puissent faire remonter leurs difficultés et leur trouver des solutions, ils constatent que finalement ils sont seuls à devoir « se débrouiller », ils trouvent des solutions entre eux et se qualifient d'autonomes dans la plupart des cas. Le vrai support qui a souvent été évoqué réside selon eux dans les collectifs

de travail. Ainsi 58% des répondants au questionnaire considèrent que l'encadrement opérationnel est de qualité (question n°16), mais seulement 25% estiment que L'organisation du management donne les moyens aux managers de mener à bien leurs missions d'encadrement (question n°19).

Les salariés les plus en souffrance reprochent souvent à leurs managers un manque de courage, le fait de ne pas oser faire remonter les difficultés vécues par les équipes, et parfois de suivre les directives données plus hauts afin de ne pas se mettre eux même en danger. La question de la loyauté a souvent été évoquée pour justifier la posture de certains responsables, à différents niveaux hiérarchiques.




« On ne leur donne pas le choix alors ils font la même chose avec nous, ils nous imposent sans chercher à adapter. »

« S'ils ne font pas ce qu'on leur demande, il y a peu de chance pour qu'ils restent à leur poste. »

Si d'un côté, certains salariés font preuve d'empathie par rapport à la situation de leur responsable, d'autres leur reprochent le manque de courage.

Selon eux et également selon d'autres responsables, les managers qui ne prennent pas de décision le font aussi par facilité, appliquent des directives et évitent de prendre des risques.

Par nature, il n'existe pas un unique profil de bon manager qui conviendrait à tous, dans la mesure où les salariés n'ont pas forcément les mêmes attentes. Néanmoins, il ressort des entretiens un manque d'homogénéité dans les façons d'exercer ce rôle avec des périmètres de responsabilité mal définis et peu homogènes d'un manager à l'autre.

-  Redéfinir les fonctions du manager afin de pointer du doigt les points à renforcer
-  Réinstaurer des points d'équipe réguliers
-  Favoriser les échanges entre responsables

III.C.2- Un rôle de manager qui peut être difficile à tenir

III.C.2.a- Des changements dans le corps managérial et dans l'encadrement en général vécus parfois comme violents par les personnes concernées

Des témoignages de souffrance au travail ont été signalés chez des managers, directement ou de façon rapportée.

A l'origine de leurs souffrances, plusieurs sources, le plus souvent des injonctions contradictoires et des changements subis, notamment :

- Changements d'équipe,
- Changement de périmètre,
- Changement de consignes

Le principe même de devoir subir des changements sans avoir eu l'occasion de s'exprimer, de comprendre les motifs induits chez les personnes concernées le sentiment de ne pas être pris en considération et de n'être qu'un instrument, le pion d'une stratégie. Que ce changement soit stratégiquement considéré,

présenté comme une évolution de poste, comme un élément positif, il en ressort que tout changement non discuté conduit à une approche négative.

Il a été fait mention de plusieurs cas de figures de mal-être qui n'excluent en aucun cas que d'autres situations existent. Parmi les sources abordées, la suppression soudaine de management, la mutation d'équipe, un périmètre augmenté ou réduit.

« On avait un super responsable et on nous l'a retiré, on n'a pas compris pourquoi et lui non plus. »

« Chez les managers, c'est le jeu des chaises musicales. »

Les changements opérés ont eu en fonction des cas différentes incidences : surcharge de travail, sentiment d'incompétences, démotivation, stress mais aussi de peur. Le manager qui pense bien faire son travail n'est finalement pas certain que ce soit considéré comme une réalité.

« Le directeur nous a un jour convoqué pour nous dire que nous étions tous des incompetents, plusieurs ont été choqués, nous pensions faire du bon travail. »

- ☞ Faire des points réguliers avec les managers afin de leur apporter des retours réguliers sur leur posture et la réalisation de leurs missions. Être en mesure de les récompenser, les alerter sur des points de vigilance.
- ☞ Favoriser une stratégie participative qui inclurait tous les managers.

III.C.2.b- *Un accompagnement aux fonctions d'encadrement et des moyens donnés jugés souvent insuffisants*

Les managers rapportent souvent le fait de ne pas avoir suffisamment de moyens pour remplir correctement leurs fonctions. Ils parlent de formations insuffisantes, le fait de devoir se référer à leurs équipes sur certaines questions techniques, de devoir faire face à des salariés en souffrance, en colère, en questionnement et de ne pouvoir compter que sur eux pour trouver des solutions.

Ils se sentent le plus souvent légitimes à cette fonction au niveau de leurs compétences mais pas autant utiles qu'ils le souhaiteraient.

Les résultats du questionnaire montrent en effet que parmi les répondants exerçant des fonctions d'encadrement (39 répondants). Si 74% considèrent avoir les « compétences et savoir-faire nécessaires » (question n°51) :

- 44% estiment qu'ils ont reçu la formation nécessaire, donc 56% à ne pas l'avoir reçue.
- 41% seulement disent posséder les moyens de faire appliquer/respecter leurs décisions, 59% ne pas les posséder.
- 33% disent disposer des informations nécessaires à relayer à leur équipe, 67% ne pas en disposer.
- 28% estiment disposer des moyens nécessaires.

En premier lieu, c'est le manque d'information qui a été le plus souvent cité. Les managers de proximité ont souvent du mal à supporter ce sentiment d'impuissance face à des salariés qui posent des questions auxquelles ils ne peuvent répondre. Cela peut être d'ordre technique, mais c'est souvent d'ordre

organisationnel. Il est difficile pour eux d'avoir officiellement un statut supérieur à celui de leurs collaborateurs et de constater qu'ils ne sont pas plus informés qu'eux. Cela vient entacher leur légitimité envers eux, mais aussi par rapport à leurs collaborateurs.

Si le contexte politique est difficile à appréhender à tout niveau, les salariés attendent souvent de leur responsable hiérarchique d'être tenus informés le plus en amont possible de changements, de pouvoir anticiper afin de mieux se préparer. Malheureusement, les informations sont considérées comme assez brutales. Elles arrivent et il faut les appliquer, sans forcément avoir les moyens, notamment le temps nécessaire, pour préparer les équipes. Il y a rarement de temps d'accompagnement laissé aux managers pour leurs équipes. Eux-mêmes ont souvent eu le sentiment d'avoir été projetés à ce poste de manager sans aide.

Ce défaut de formation managériale a pu induire et cause encore aujourd'hui des tensions avec parfois des managers trop directs, trop pressurant, ou trop absents. Le manager peut dans certains cas avoir du mal à incarner le poste et adopter des comportements inadéquats : pression, contrôle rapproché ou inversement, être trop distant, ne pas être suffisamment présent. Cela peut donner lieu à des conflits entre responsables et collaborateurs.

« Les encadrants se font souvent insulter par leurs collaborateurs, il n'y a plus de respect. »

A défaut de se sentir supports, appuis pour les équipes, ils ont souvent l'impression d'être des porteurs de messages et de décisions, une perception proche de celle exprimée par les collaborateurs.

A titre d'exemple, des managers ont pointé du doigt la prime annuelle. Ils se sentent démunis de ne pas avoir la main sur le montant.

« Un salarié peut être loin des objectifs mais avoir fait de gros efforts, si on ne peut pas donner une prime suffisante, on a aucun moyen de l'encourager. »

Le manque d'autonomie laissé aux managers est le plus souvent mis en lien avec l'absence de confiance. Selon eux, ne pas les consulter, ne pas leur laisser de pouvoir de décision revient à ne pas leur laisser de responsabilité par défaut de confiance. Selon les propos recueillis, seuls ceux qui seraient proches de la Direction se verraient consultés ou, du moins, auraient davantage de poids donné à leurs attributions (ex : pouvoir de faire évoluer les collaborateurs, pouvoir de sanctionner...).

- ☞ Définir le pouvoir de décision des managers en fonction du niveau de responsabilité.
- ☞ Faire en sorte que la Direction participe à la légitimation de ses managers en leur laissant de l'autonomie en en donnant des outils (ex : laisser les managers gérer à leur niveau des comportements déplacés, gestion d'une enveloppe de prime, pouvoir de sanction et de récompense sans que tout passe systématiquement par les directeurs),
- ☞ Instaurer des formations systématiques dès la prise de poste de manager avec suivi régulier sur une période qui sera évaluée en fonction de la teneur du poste.
- ☞ Systématiser à tout niveau d'encadrement des immersions terrains pour ne pas perdre pied avec le travail réel.

III.D- Un environnement de travail apprécié mais confronté à d'importantes difficultés techniques et de communication

III.D.1- De bonnes conditions matérielles et physiques de travail

L'emplacement de la CIPAV au sein de Paris est perçu très positivement par les salariés. Il permet en effet aux salariés de profiter d'un environnement riche en services proposés (magasins, restaurants, etc.) et est facilement accessible (gares à proximité). Cet élément est précieux quand il est question de parler de qualité de vie au travail, il a été présenté lors des entretiens comme un élément favorable contribuant à l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

La plupart des salariés jugent leur temps de trajet correct, d'autant plus depuis la mise en place des plages horaires flexibles. Ils peuvent adapter leurs heures de travail en fonction des éventuelles contraintes de circulation (ex : affluence dans les transports, circulation) mais aussi en fonctions de contraintes personnelles (activités extraprofessionnelles, contraintes familiales, etc.)

L'état général du bâtiment, la propreté et l'aménagement semblent globalement appréciés par les collaborateurs. La quasi-totalité des bureaux est éclairée par de la lumière naturelle (bien que certains bureaux soient plus sombres que d'autres). Seuls 2 espaces sont aveugles, sans ouverture vers l'extérieur, mais n'ont pas été signalés par les salariés comme sources d'inconfort. Une vigilance particulière devra être tenue sur l'usage de ces espaces.

Le niveau sonore dans les bureaux est dans l'ensemble jugé correct (y compris dans l'espace de travail des téléconseillers), mais les salariés jugent toutefois que celui-ci tend vers une élévation.

👉 Installer préférentiellement des postes de travail utilisés quotidiennement près des sources de lumière naturelle et utiliser les espaces en second jour pour créer des salles de réunion, des espaces de retrait et des espaces détente.

Le matériel (informatique, bureau, espace de rangement) convient en majorité aux salariés. Les demandes de matériels spécifiques obtiennent satisfaction, tout comme les aménagements de poste.

Certains salariés arrivés récemment ont regretté de ne pas avoir d'espace de travail disponible avec du matériel adapté à leur arrivée en entreprise. Il semblerait que ceux-ci aient dû rester plusieurs jours dans l'attente de ces outils essentiels au travail, et qu'ils aient finalement reçu du matériel de moins bonne qualité ou pas adapté à leurs besoins (vieilles unités centrales, écrans non réglables en hauteur, etc.).

👉 Mieux anticiper l'installation des espaces de travail pour les salariés récemment recrutés. Leur attribuer du matériel de qualité équivalente aux autres salariés.

Attention toutefois, l'ensemble des bureaux semble à peu près identique, sans adaptation spécifique par rapport à l'activité réalisée. Il s'agit pour la plupart de bureaux partagés. Cependant, certaines activités sont plus bruyantes que d'autres, ou nécessitent le respect de la confidentialité (exemple : échanges entre

managers et salariés). Les espaces de retrait semblent exister en nombre très limité et sont de ce fait très souvent indisponibles. Le principe de prévention consiste en partie en une adaptation des locaux aux besoins des activités et donc des salariés.

☞ Prendre en compte les besoins de l'activité dans l'aménagement des espaces de travail. De nombreux salariés interrogés disposent encore d'espace de stockage dans leurs bureaux alors que l'archivage de document papier n'est plus d'actualité.

Certains bureaux sont plus denses que d'autres avec des benches plus rapprochés, ce qui est parfois gênant en matière de proximité ou de mouvement lorsque les salariés travaillent dos à dos.

Le niveau sonore est décrit comme ayant augmenté avec la suppression de certaines cloisons.

Enfin, les espaces de dégagement insuffisants derrière certains bureaux sont à étudier sous l'angle de la sécurité, notamment sous l'angle d'éventuelles conséquences en cas d'évacuation urgente du bâtiment.

Un projet de modification des aménagements est en cours dans le bâtiment. Il est important de prendre ces éléments en compte pour créer de nouveaux espaces de travail adaptés.

- ☞ Equilibrer la densité d'occupation de l'espace dans les différents bureaux partagés pour permettre aux salariés de travailler dans un espace agréable et non surpeuplé.
- ☞ Prendre en compte la norme XNF 35-102 dans le réaménagement des bureaux.
- ☞ Prendre en compte le niveau de bruit et les besoins d'échanger des salariés au cours de leur activité lors de l'aménagement des bureaux.
- ☞ Faire des mesures de bruit dans les bureaux pour vérifier que le niveau sonore n'est pas supérieur à la norme.
- ☞ Prendre en compte dans le projet de réaménagement la diminution du nombre de cloisons. Cela va impacter négativement le niveau sonore dans les bureaux. Ce niveau sonore va pouvoir être limité par une densité correcte dans les bureaux (nombre de mètre carré par poste), mais également grâce à l'installation de surfaces absorbantes de bruit au sol et aux murs, ou encore par l'installation de demi-cloisons.

Le questionnaire a permis de mettre en évidence les éléments suivants : problèmes de confidentialité et de bruit. Les salariés les plus touchés sont ceux situés dans des bureaux collectifs à 9 personnes ou plus. En ce qui concerne les directions on retrouve les moins bien lotis habituels : surtout les gestionnaires Back Office et le secrétariat général alors que les gestionnaires front Office, la DSI et les autres directions (DG/DRH/strat&fin) sont mieux loties.

A titre illustratif, avec des notes allant de 1 (mauvais) à 10 (bon) :

		Lumière	Ambiance thermique	Ventilation	Confidentialité	Espace	Bruit	Effectif
	Ensemble des répondants	7	6,1	5,9	4,2	6	4,8	188
Type de poste	Bureau individuel	8,6	7,6	7,4	7	8,2	7	24
	Bureau collectif (-4)	7,3	6,4	6,3	5,3	6,8	5,8	37
	Bureau collectif (5-8)	7	6,7	6,4	4,2	6,5	5,5	50
	Bureau collectif (9+)	6,6	5,3	5	2,8	5	3,3	67
	Bureau de passage/partagé	2,5	5,5	5	0	3	2	2
	Autre configuration	4,2	6,3	5,7	3	3,7	3,3	6
Direction	DP : front office	7,5	7,3	6,8	5,2	7,5	5,9	17
	DP : back office	6,2	5	4,8	2,8	4,8	3,4	61
	DP : autres	6,9	5,9	5,9	4,6	6,7	5,3	12
	Agence comptable	7,8	6,8	6,4	6,4	6,9	6,3	16
	DSI	8,5	7,5	7	5	7,3	5,3	24
	Secrétariat général	6	5,1	5,2	3,5	5,4	4,4	32
	Autres directions	8,2	8,5	8,3	6,2	7,5	7,2	13

III.D.2- Des collectifs de travail soudés

« Les relations avec les collègues et l'inclusion dans un collectif (parfois plusieurs) affectent le bien-être au travail et la santé de deux façons. Premièrement, l'entraide et la coopération facilitent l'accomplissement des tâches. Deuxièmement, les collègues et le collectif de travail peuvent contribuer à l'intégration sociale en apportant une reconnaissance pratique lors de la coopération ou une reconnaissance symbolique. » (Rapport Gollac)

Au sein de la CIPAV, cette définition se vérifie. En effet, les relations au travail sont très protectrices pour les salariés qui évoquent : de l'entraide, une bonne ambiance dans les bureaux, du soutien et une envie d'aider les autres salariés à monter en compétence. Le collectif a souvent été évoqué comme moteur au quotidien.

Ces éléments évoqués en entretiens sont corroborés par les résultats du questionnaire qui indiquent : ambiance et bonne entente entre collègues appréciées. Ce qui est également évoqué dans la question sur l'ambiance dans le service : 39% parlent d'une ambiance « solidaire » au sein de leur service (question n°65), il en est de même dans les éléments positifs évoqués par les salariés dans les verbatim (question n°105).

Ce collectif est actuellement une des seules ressources dans le travail pour les salariés, qui peuvent échanger librement sur des problématiques rencontrées dans le travail et apprendre les uns des autres pour évoluer. L'entreprise semble compter implicitement sur cet élément en ce qui concerne les problématiques de formation métier.

- ☞ Préserver et entretenir le collectif
- ☞ Organiser des événements conviviaux permettant les échanges informels et éviter les clivages
- ☞ Faciliter l'intégration des nouveaux arrivants dans ces collectifs
- ☞ Ne pas favoriser de tensions par une disparité de matériels entre salariés

Une organisation du temps de travail généralement appréciée.

Un avantage a été identifié par la quasi-totalité des salariés de la CIPAV : les plages fixes et variables concernant les horaires de travail.

Cette organisation du temps de travail qui concernait en 2008 uniquement les employés a été étendue en 2009 à l'ensemble des salariés de l'entreprise (hors salariés de la plateforme téléphonique). Pour ces derniers il existe un roulement dans les heures d'arrivée le matin : 8h30, 9h, 9h30 et dans les horaires de départ en fin de journée : 16h30, 17h, 17h30.

Beaucoup de salariés apprécient cette organisation qui apporte une certaine souplesse et leur permet d'avoir un meilleur équilibre vie privée vie professionnelle.

III.D.3- Gros point noir par rapport aux applicatifs

De nombreux applicatifs sont utilisés aujourd'hui au sein de la CIPAV, et ce dans plusieurs services : gestionnaires Back Office, gestionnaires Front Office, service contentieux, etc.

La liste suivante n'est pas exhaustive mais elle répertorie une grande partie des applicatifs :

- L'outil **Bonita** regroupe l'ensemble des demandes des adhérents, ainsi que des raccourcis vers 8 applicatifs. Lorsqu'un applicatif est ouvert à partir de cet outil, les informations du dossier en cours de traitement sont prises en compte.
- La **GED** archive le dossier de l'adhérent et propose des courriers types dont les salariés se servent pour répondre à certaines problématiques récurrentes. Le remplissage de l'en-tête et du bloc adresse est automatisé grâce à l'interaction des applicatifs entre eux. Les courriers numérisés sont également présents dans la GED.
- **RAM** est l'applicatif de gestion. Il calcule des cotisations permet le recouvrement calcul les montants de retraite à verser et effectue les versements.
- **Acacia** rassemble les dossiers des adhérents, ainsi que l'ensemble des courriers envoyés par les gestionnaires et reçus des adhérents. Le gestionnaire a accès à l'historique des actions réalisées sur le dossier par l'intermédiaire des courriers échangés. Il permet également aux téléconseillers de saisir les demandes effectuées par téléphone.

- La **LAO** est le logiciel de liquidation automatisée. Il va effectuer le calcul des retraites qui devront être versées en fonction des données qui y sont renseignées par les gestionnaires (nombre de trimestres, nombre de points, retraite prise avant date de départ autorisée, etc.). Mais elle ne permet pas de gérer l'intégralité des dossiers, un autre outil « hors LAO » non automatisé doit être encore utilisé dans de nombreux cas.
- La **messagerie sécurisée** : c'est l'appliquet permettant aux adhérents de transmettre des demandes aux gestionnaires par l'intermédiaire de leur espace client sur le site de la CIPAV.
- **Aladdin** : applicatif d'indexation, est utilisé pour identifier l'adhérent et la nature de la demande pour tous les courriers entrants.
- **Portails EOPPS et URSSAF** : espaces collaboratifs de la sphère sociale permettant d'obtenir des informations complémentaires sur la situation des adhérents de la CIPAV auprès des autres organismes de sécurité sociale.

Ces applicatifs sont désormais essentiels au fonctionnement de la CIPAV. En effet, avec l'informatisation du travail, les demandes à traiter nécessitent l'utilisation de ces outils. Ils sont censés faciliter le travail, or il semblerait qu'aujourd'hui les salariés considèrent ces applicatifs comme « un caillou dans leur chaussure ».

L'ensemble des salariés de l'entreprise ont évoqué des problématiques opérationnelles lors de l'utilisation de ces outils. Les problématiques rencontrées sont diverses : lenteurs, erreurs de calcul, choix de l'outil à utiliser, problèmes de contrastes, aléas de fonctionnement, vision du portefeuille de l'équipe.

En effet, il a été remarqué lors des observations que l'ergonomie de certains outils n'était pas optimale :

- Par exemple, la messagerie sécurisée qui manque d'ergonomie. Elle présente des zones de lecture de courrier très restreintes, au sein desquelles le texte est écrit en blanc sur fond bleu turquoise. Ce qui est très difficile à lire pour les gestionnaires qui doivent contourner ceci en utilisant un autre logiciel en plus de celui prévu à la base. Ceci augmente le temps de traitement des demandes transmises par la messagerie et va donc impacter négativement le travail et les objectifs du salarié ainsi que la satisfaction de l'adhérent.
- La nouvelle organisation du travail en portefeuille par région : auparavant, les salariés étaient en charge d'un portefeuille restreint avec des demandes correspondant à périmètre individuel attribué. Selon eux, les demandes étaient attribuées automatiquement ou régulées par le manager d'équipe.
 - Aujourd'hui, les salariés ont une vision sur le portefeuille de leur région. Ce qui a causé un choc pour eux visuellement, car à leur arrivée le matin ils perçoivent que la quantité de travail qui est à effectuer sera longue à résorber.
 - De plus, la corbeille d'équipe a généré l'apparition de comportements défavorables à un fonctionnement collectif : « *tout le monde pioche un peu par-ci par-là et certains piochent dans les dossiers les plus simples pour faire leur chiffre* ». Cela crée un déséquilibre dans la dynamique de fonctionnement du collectif : charge de travail non équilibrée entre les salariés, pénalisation de certains dans l'atteinte des objectifs, cela peut générer des tensions au sein des équipes.

« Maintenant c'est chacun pour soi »

« Comme je sais qu'une fois ma liste d'adhérents traitée je dois aider les autres qui avancent moins vite, du coup, je prends mon temps. »

Cela va également impacter les adhérents ayant envoyé des demandes plus complexes. En effet, celles-ci seront sciemment mises de côté par les collaborateurs qui ne les traiteront qu'en dernier recours.

- Par ailleurs, l'injection des nouvelles demandes dans le système était précédemment effectuée une fois par jour. Aujourd'hui c'est injecté dès l'arrivée d'une nouvelle demande. Les gestionnaires peuvent donc traiter une tâche, la clôturer et retourner dans une corbeille qui est plus remplie qu'avant le traitement de leur dernière demande. Cela leur donne l'impression de « travailler pour rien ». Cela génère un désengagement et de la démotivation.
- Enfin, cette organisation des portefeuilles ne semble pas très claire, aujourd'hui certaines équipes fonctionnent au global par région alors que d'autres continuent à fonctionner selon l'ancienne organisation.

Ces outils étant nécessaires au travail actuel, toutes les difficultés relevées par les salariés vont impacter très fortement leur travail : erreurs dans les calculs de retraite, perte de temps, baisse des statistiques. Ce qui va également impacter le service rendu aux adhérents : prise en charge des dossiers plus longues, erreurs dans la perception des retraites et dans les informations qui leurs sont transmises.

Ces problématiques ont été, d'après les salariés, remontées de nombreuses fois, mais ces difficultés perdurent. Le découragement s'installe et les salariés finissent par subir ces situations.

De nombreuses fonctionnalités sont aujourd'hui à retravailler pour que les logiciels développés en grand nombre soient plus efficaces et qu'ils constituent une réelle ressource pour les collaborateurs.

- ☞ Lister les problématiques relevées par les salariés afin d'intervenir dessus.
- ☞ Donner du temps suffisant aux équipes de la DSI, selon les besoins qu'ils identifient, pour développer des outils opérationnels et finalisés.
- ☞ Prendre le temps de faire des tests sur les outils avant de les mettre à disposition des salariés.
- ☞ S'assurer du type de formation à dispenser aux salariés pour appréhender les outils correctement.

III.D.4- La communication interne : une mauvaise circulation des informations

« Mes missions et les consignes qui vont avec sont bien identifiées... oui mais il faut aller la pêche aux informations », répondent 60% des répondants au questionnaire (question n°61), contre 29% qui répondent « oui, dès le départ » (11% répondant non tout simplement).

Les salariés ont besoin d'avoir connaissance des informations relatives à la vie de l'entreprise, à ses orientations stratégiques, mais également de connaître les impacts directs sur leur travail : évolution des lois, évolution des procédures.

La communication interne peut circuler de différentes manières au sein de l'entreprise : réunions d'équipe, séminaires, outil comm'in, discussions entre

collègues. L'entreprise ne maîtrise seulement qu'une partie de ces méthodes de communication.

L'intranet de l'entreprise comm'in est un des moyens les plus sûrs pour transmettre des informations à l'ensemble des salariés : procédures, possibilité de mobilité interne, date d'évènement à ne pas manquer, etc. Or les salariés le consultent assez rarement. Il est essentiellement utilisé lorsque les salariés recherchent de l'information et encore, quand ils disposent de suffisamment de temps pour le faire. Sortis du bureau, ils n'ont généralement aucune envie de se remettre psychologiquement au travail en allant sur l'intranet.

- 👉 Présenter en séminaire cet outil.
- 👉 Indiquer aux salariés le type d'informations qu'ils peuvent y rechercher.

Les salariés regrettent que la communication actuelle de l'entreprise ne soit pas plus basée sur des échanges entre le haut de la hiérarchie et les salariés, ils ont l'impression de ne pas être respectés. Ces derniers ne se sentent pas écoutés et se « défendent » contre tout ce qu'il leur est imposé. Ils ont pour certains l'impression de ne pas être considérés en tant qu'être humain et rentrent dans un rapport de force.

De plus, les informations données par les managers de proximité sont parfois contradictoires d'une journée à l'autre. De façon générale, la communication managériale semble très individu-dépendante. Par exemple, les salariés se sont rendu compte que certaines équipes avaient des informations concernant les mises à jour de procédures réglementaires. Or ces informations sont nécessaires aux gestionnaires pour travailler correctement.

Finalement, les salariés ont de moins en moins confiance en la ligne hiérarchique et en la véracité des informations transmises.

- 👉 Soigner le transfert d'informations qui sont véhiculées par les managers aux équipes : éviter les injonctions contradictoires.
- 👉 Transmettre des informations cohérentes d'une équipe à une autre et ce au même moment.
- 👉 Organiser des temps d'échange et d'écoute entre les salariés et la Direction.

Les collaborateurs, n'étant pas satisfaits de la communication au sein de l'entreprise, ont développé le bouche-à-oreille de façon importante entre les équipes. Or ces informations ne sont pas contrôlées par la Direction. De fausses informations peuvent circuler dans ces discussions, il est également possible que certaines commencent à circuler avant les annonces de la Direction ou du management. La fiabilité des informations est fragilisée, ainsi que le rapport de confiance entre la Direction/le management et les salariés.

III.E- Ressources Humaines

III.E.1- *Lacunes sur l'accompagnement en GRH*

Au global 72% des répondants estiment que l'« accompagnement en matière de ressources humaines » n'est pas satisfaisant (question n°23)

59% (du total des personnes qui ont connu un changement de poste dans les 5 ans) estiment que l'accompagnement dont ils ont bénéficié pour ce changement n'était pas adapté (formation, informations) et particulièrement pour la DSI (86%) (question n°84).

III.E.2- *Un service jugé peu accessible*

Le service RH a été jugé très peu présent par les salariés au cours des entretiens. La plupart n'ont pas de contacts avec eux. Plusieurs éléments évoqués par les employés de la CIPAV peuvent expliquer cette situation.

L'équipe RH, composée de 8 personnes avec leur responsable, constate un mécontentement grandissant de la part des salariés dans leur ensemble au sujet de la disponibilité du service RH.

Tout d'abord, le service met en place des permanences sur des créneaux horaires qui ne sont pas accessibles à tous les salariés. Il n'y a pas de permanence le midi, qui serait pourtant pour certains salariés le seul moyen de s'y rendre.

Par exemple, l'administration du personnel et la permanence paie sont accessibles de 10h à 11h30. Quelques-uns se présentent malgré tout en dehors des créneaux prévus, mais c'est sans compter les incidences de part et d'autre que cela peut générer.

Il ressort des entretiens que certaines périodes, comme lors de la mise en place de nouveaux accords ou la mise en place de la grille de classification, occasionnent des pics de travail parfois élevés.

Une boîte mail commune au service « contact RH » est dédiée aux échanges avec les salariés. Le service recense en moyenne 60 demandes par jour, un nombre bien plus important depuis que cela passe par messagerie, mais à effectif fixe. Depuis l'externalisation de la paie en mars 2019, le nombre de demandes a significativement augmenté. Les salariés ont du mal à savoir où ils en sont dans leur gestion du temps.

C'est désormais le prestataire qui a la main sur le logiciel et gère ce qui concerne la paie et le temps de travail. Le service RH leur transmet les éléments de variables (ex : soldes de tous comptes) et maintient un regard sur leur logiciel de gestion du temps de travail. L'outil est jugé comme insuffisamment intuitif et pas toujours évident à comprendre. Cela peut occasionner un travail en plus, notamment sur le plan cognitif. De plus est, il a été convenu lors de la contractualisation avec le prestataire, que ce seraient les salariés du service RH qui auraient la tâche finale de vérification.

Tous les mardis, des comités hebdomadaires sont organisés pour faire le point sur les questions soulevées par les salariés.

Les délais de réponses apportées aux salariés peuvent de ce fait être assez longs, trop longs pour les personnes en attente de réponse. Ils sont nombreux à ne plus tenter d'envoyer de messages.

A cela s'ajoute une problématique de confiance de la part des salariés qui craignent que la confidentialité ne soit pas respectée et qui ont parfois été choqués par certains propos ou comportements des membres de ce service.

- ☞ Etablir un roulement sur le temps du midi pour rendre ce service plus accessible aux salariés.
- ☞ Allouer un effectif suffisant au traitement des mails de la boîte commune afin d'améliorer le délai de réponse.
- ☞ Renforcer la communication et informer l'ensemble des salariés en ce qui concerne les missions et les objectifs du service Ressources Humaines.
- ☞ Evaluer la charge de travail des chargés des ressources humaines pour s'assurer que ces temps de disponibilité soient intégrés à leur charge de travail et non pas à ajouter à leur charge initiale.

III.E.3- Evolution professionnelle et compétences : un manque d'accompagnement par la formation

Les évolutions professionnelles à la CIPAV concernent les salariés qui effectuent des mobilités internes, mais également ceux qui entrent en polyvalence à la suite du regroupement de plusieurs activités, ou encore ceux travaillant dans des services dont les outils informatiques sont modifiés. Toutes ces situations, peuvent être associées à de l'intensification du travail.

Le rapport Gollac définit l'intensité du travail de la façon suivante : « *L'intensité du travail se traduit en termes de facteurs psychosociaux de risque à travers des concepts tels que ceux de « demande psychologique » (Karasek, 1979) ou « d'efforts » (Siegrist, 2004) : ils se rapportent aux exigences associées à l'exécution du travail en termes quantitatifs (contraintes de temps, quantité de travail excessive, etc.), mais aussi qualitatifs (complexité mal maîtrisée des tâches, concentration, demandes contradictoires, responsabilités, etc.).* »

Cette intensité dépend donc des ressources mises à disposition des salariés afin que ceux-ci puissent réaliser leur travail dans de bonnes conditions. La formation est une ressource nécessaire qui permet aux salariés de développer leurs compétences et de faire face aux exigences du travail, par exemple : « *l'impact des changements technologiques sur les travailleurs dépend beaucoup de leur formation personnelle* » (rapport Gollac).

Or au sein de la CIPAV, les salariés ont identifié de grosses lacunes en termes de formation. Ce qui génère aujourd'hui des problématiques au niveau des compétences.

Les formations métiers étaient auparavant dispensées par une formatrice en interne. Les formations étaient découpées en deux parties : pratique (en salle en

compagnie de la formatrice) et théorique (au sein des services). Cette formation durait plusieurs semaines. Aujourd'hui il n'y a plus de formateur métier au sein de la CIPAV, les formations en internes sont basées sur du tutorat.

Ces formations ne sont pas encadrées par le service RH :

- Il n'y a pas de fixation d'objectifs pour le tuteur ni pour le salarié formé, pas de procédure de formation à la connaissance des tuteurs.
- Le tuteur n'est pas formé pour tutorer les salariés. Les tuteurs sont choisis en fonction de leurs compétences métier uniquement : par exemple, lors de la mise en place de la polyvalence, les gestionnaires cotisation ont dû former les gestionnaires retraite et inversement.

De plus, ce système est jugé très dépendant des affinités qui se créent entre tuteur et apprenant : *« A mon arrivée, j'ai été formé par quelqu'un de très compétent qui m'appréciait. Il n'a pas été aussi sympathique avec d'autres personnes qui sont arrivées après. »*

Certains salariés ont évoqué en entretiens avoir été totalement délaissés par leur tuteur. Cela peut être lié au fait que la charge de travail engendrée par ces formations n'est pas toujours prise en compte par les managers. En effet, certains tuteurs ont pour mission d'atteindre des objectifs identiques avec ou sans mission de formation. D'autres managers prennent cela en compte, cependant la corbeille des tuteurs continue à se remplir, ce qui génère chez certains de la frustration et du stress.

- La durée est jugée trop courte, les salariés n'ont pas le temps d'assimiler. Ils évoquent seulement deux jours de formation : *« une formation à la va-vite, aujourd'hui j'attends encore une formation cotisation car il y a plein de choses que je ne sais pas traiter »*. Ils vont donc pour la plupart continuer à solliciter leur tuteur une fois la période de formation terminée.

Les salariés disent aujourd'hui ne pas avoir les compétences suffisantes pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs qui leur ont été fixés.

La Direction identifie en effet une problématique de formation et de tutorat à revoir.

- 👉 Former les salariés à l'écart de leur poste de travail (en salle isolée avec un formateur). Ce système permettrait de libérer les formateurs et les salariés formés de la pression temporelle liée à l'activité.
- 👉 Faire monter en compétence les salariés souhaitant effectuer de la formation en interne, notamment sur des problématiques de pédagogie.
- 👉 Ne pas sélectionner les tuteurs uniquement en fonction de leurs compétences métier mais également en fonction de leur motivation.
- 👉 Libérer du temps pour ces formations.

III.E.4- Des formations externes jugées peu utiles

Comme évoqué précédemment, le besoin en formation (interne et externe) est aujourd'hui une problématique centrale au sein de la CIPAV. *« La montée en compétence des salariés dans un délai très court est nécessaire »*.

Le service formation de la CIPAV a subi plusieurs modifications ces dernières années : regroupement d'activités, renouvellement des effectifs. C'est un service

en cours de stabilisation. Les ressentis recueillis sont pour la plupart liés à ce que les salariés ont connu au cours des années passées.

Les salariés ont conscience de ces changements et ont senti, pour certains, une amélioration globale ces derniers temps avec un raccourcissement du délai d'attente pour l'inscription aux formations et des formations plus en adéquation avec le besoin.

Le service formation au sein de la direction des ressources humaines gère les formations externes. Celles-ci sont axées sur des thématiques managériales, informatiques, le mode projet, la gestion de crise. Peu de formations métiers sont effectuées par des prestataires externes.

Les besoins en formation émanent des entretiens annuels. Le service formation échange avec les managers au cours de l'été, afin de réaliser le plan de formation en prenant en compte les demandes individuelles. Ce plan est ensuite présenté à la Direction et aux IRP pour validation.

Les formations externes sont jugées inégalement par les salariés. La plupart ne sont pas convaincus de leur utilité, et leur programmation est selon eux en décalage avec les besoins sur le terrain.

Une partie des salariés dit avoir accès à plusieurs formations par an. Cependant ils jugent que ces formations ne sont pas en adéquation avec leurs attentes. Certains sujets sont « trop vastes », « elles arrivent toujours trop tard », la « qualité est variable », certaines demandes répétées n'aboutissent pas, etc.

Ceci peut être en partie lié à l'absence de debrief avec les managers pour juger de l'utilité de celles-ci. En effet, les managers ont un rôle important à jouer dans le choix des formations et le conseil des salariés sur leurs besoins.

Certains salariés ne se rendent visiblement pas aux formations qui ont été programmées. Cela pourrait être lié au manque d'intérêt des salariés envers ces sessions.

Des formations ont été dispensées aux managers de proximité au cours des dernières années. Les salariés ont ressenti peu de différences à la suite de ces séquences. La communication descendante avait été sensiblement améliorée selon certains, cela se serait selon eux très rapidement dégradé.

Globalement les managers semblent avoir plus facilement accès aux formations que les salariés. Cependant, la programmation des formations est parfois en décalage avec les besoins : formations tardives pour de nouveaux managers recrutés de l'externe.

- ☞ Travailler sur le planning de formation afin que les délais de participation aux formations soient plus courts.
- ☞ Allouer les ressources nécessaires en effectif à ce service dont l'impact est très important sur la montée en compétence des salariés et managers.
- ☞ Faire un point sur les formations une fois que les salariés les ont suivies, pour sélectionner celles qui semblent plaire au plus grand nombre.
- ☞ Organiser des échanges entre salarié et manager de proximité afin de capitaliser sur les nouvelles connaissances/compétences des salariés.

III.F- Un climat très anxiogène pour les collaborateurs de la CIPAV

La majorité des salariés parlent d'une ambiance dégradée à la CIPAV. Ils ne le sentent pas toujours au niveau de leur propre collectif de travail, mais entendent parler de nombreux départs, de sanctions, de conflits et de salariés en colère. Dans ce sens, cette ambiance peut être facteur de RPS et se propager rapidement à l'ensemble de l'entreprise.

Ainsi les répondants au questionnaire sont :

- 40% à considérer que l'ambiance est conflictuelle dans l'entreprise (contre 8% au niveau de l'équipe) (questions n°63-64)
- 27% à considérer que l'ambiance est malveillante dans l'entreprise (contre 9% au niveau de l'équipe) (questions n°63-64)

III.F.1- La politique actuelle de management et son implication dans l'ambiance dégradée

L'encadrement joue un rôle très important sur l'ambiance qui règne au sein de son collectif de travail. Il doit lui-même entretenir des relations de qualité avec ses subordonnés, se montrer disponible et inspirer confiance. Cela n'est pas sans rappeler l'importance de la Justice Interactionnelle⁵.

A noter qu'il peut également favoriser le climat en défendant les intérêts de ses collaborateurs et en jouant le rôle de relais avec la hiérarchie. Un rôle malheureusement qui a souvent été souligné comme insuffisant.

En effet, la relation de travail qu'entretient le collaborateur avec l'employeur, n'est pas sans incidence sur l'ambiance de travail. Dans le cas précis, le climat de crainte évoqué par un nombre significatif de collaborateurs, impacte leur comportement au travail, dont notamment leur implication.

C'est le cas également de la pression au travail, qui ne favorise pas une bonne ambiance de travail et peut exclure les « moins performants ». La reconnaissance exprimée par la hiérarchie et le manager ont un impact sur l'ambiance de travail. Cette dernière favorise l'estime de soi, la satisfaction et la motivation de chaque collaborateur, ce qui se répercute sur le collectif de travail.



Favoriser les événements internes pour faciliter les relations inter-directions informelles et aider les collaborateurs à sortir parfois de situations clivées.

⁵ Le concept de justice organisationnelle est utilisé pour décrire le rôle de l'équité quand elle est directement liée au monde du travail. Plus précisément, la justice organisationnelle se préoccupe de la façon dont les employés déterminent s'ils sont traités équitablement dans leurs emplois et les façons dont ces déterminations influencent d'autres variables liées au travail. Elle peut aider à expliquer pourquoi les employés font des représailles contre des résultats qu'ils estiment comme inéquitables ou vis-à-vis des processus et des interactions considérées comme inappropriées.

III.F.2- L'organisation du travail

Les conditions (ressources, rétributions...) et l'organisation du travail jouent un rôle central sur l'ambiance.

Ont été abordés précédemment l'impact du manque de ressources sur le travail et la santé des collaborateurs, mais aussi les changements importants opérés dans certains services, voire métiers.

Si l'ambiance apparaît encore correcte dans certaines équipes, les salariés n'appréhendent pas moins des changements qui pourraient faire basculer la situation.

Ceux qui disent se porter le mieux sont ceux qui ont décidé de vivre leur poste au jour le jour, ou encore ceux qui ont un métier plus généraliste, moins spécifiquement lié au métier des retraites.

III.F.3- Les perspectives floues

III.F.3.a- Les impacts des projets de la Direction qui inquiètent

Les salariés sont angoissés, n'ont pas forcément confiance en la Direction et les promesses qui ont été faites.

Au-delà de certains effets déjà constatés et qui ont déjà démotivé des salariés, à l'exemple des gestionnaires du back office ; d'autres services attendent aujourd'hui les déclinaisons opérationnelles des annonces faites. C'est le cas du service courrier qui a le sentiment que le service indexation et le leur travailleront en mutualisation des tâches, sans distinction alors même qu'ils comptaient évoluer via le rapprochement avec de service de complétude, rapprochement initialement annoncé, mais aujourd'hui obsolète.

L'angoisse porte aussi sur les répercussions sur le plan financier. Le système de redistribution des primes est revu, l'inquiétude tient de la justesse et l'équité qui sera faite dans le mécanisme d'évaluation des managers. Le critère « savoir être en entreprise » donne lieu à la crainte que ce système bride l'expression de ceux qui vivraient mal les décisions, jusqu'à ce qu'un mécanisme de discrimination se mette en place (ex : envers les salariés IRP, les seniors, les salariés fragiles...).

Nombreux sont ceux qui considèrent que la politique qui se met en place est fondée sur la compétition, le challenge et le chiffre et moins sur la qualité, le respect du savoir-faire.

- ☞ Faire un état des lieux des incidences du nouveau système de prime pour repérer les salariés qui en souffriraient significativement,
- ☞ Eclaircir les critères d'évaluation pour permettre l'homogénéité de traitement de l'encadrement envers les collaborateurs,
- ☞ Rassurer les salariés IRP de la séparation des postures en qualité d'employés de celles tenues dans le cadre de leur représentativité sociale.

III.F.3.b- La politique du régime des retraites

L'anxiété de laquelle ont parlé les salariés porte aussi sur la projection dans l'avenir, et plus particulièrement sur le devenir de leurs métiers.

Les résultats du questionnaire indiquent que 82% des répondants disent ne pas être confiants dans l'évolution de leur emploi (sécurité, rémunération, avantages, etc.) (question n°37).

Certains redoutent la fin du métier qu'ils exercent aujourd'hui. Ils constatent déjà dans certains services l'obsolescence de certaines compétences liées au développement des nouvelles technologies, l'orientation vers la polyvalence qui gomme les spécificités individuelles, le retrait de certaines tâches attribuées à des partenaires extérieurs, voir aussi à des prestataires.

« En 2025, la mise en place du régime universel est prévue et nous risquons de perdre la gestion du contentieux qui sera prise par l'URSAF. Mais rien n'est inscrit dans le marbre et toutes les caisses se battent pour le garder. »

Le message véhiculé par la Direction consiste à dire que cette évolution progressive vers le régime général n'occasionnera pas de perte de postes, mais peut-être, dans certains cas, des postes différents, ou du moins aménagés avec des tâches différentes de celles exercées aujourd'hui et également l'apparition de nouveaux besoins et donc de nouveaux métiers.

« On nous dit qu'il n'y aura pas de licenciement mais on se demande s'ils ne font pas en sorte de nous pousser à bout pour que nous sortions de la Cipav de nous-même. »

Les salariés aiment le plus souvent leur métier mais ces derniers temps, ils le voient changer. Ils constatent les modifications progressives des tâches qui leur sont demandées, les plus souvent qualifiées dans le sens d'un appauvrissement. Ils s'interrogent sur les incidences de la perte importante des micro-entrepreneurs (-80% d'adhérents) et comment chaque salarié pourra trouver malgré tout une place. Selon eux, les plus faibles du système, qui ne feront pas les objectifs, seront poussés à partir ou sinon contraints à accepter les fonctions sans valeur ajoutée.

Les plus jeunes et arrivés récemment n'ont pas exprimé de crainte par rapport à leur devenir. A contrario, les plus anciens dans l'entreprise ne parviennent pas à se projeter, ils ont pu essuyer des refus de promotion interne, et se sentent bloqués, en attente des changements qu'ils devront subir ou faire le choix de partir.

« On nous déplace en fonction de ce qui les arrange, on doit devenir touche-à-tout, on doit savoir tout faire, comme si notre expertise ne comptait plus. »

Ils sont également inquiets par la promesse de « nouveaux métiers » : ils voient là la probable nécessité de faire table rase sur les acquis professionnels, de devoir abandonner le confort de leur expertise métier, devoir réapprendre et redevenir débutant. Cela requiert le déploiement d'une énergie qu'ils ne sont pas certains de pouvoir mettre en œuvre, ni certains de vouloir le faire.

Les plus jeunes a contrario, sont moins inquiets, ils ont d'ailleurs très peu parlé de projection à moyen-long terme. Ils sont plus confiants et, contrairement à leurs aînés, ne sont pas dans l'optique de rester longtemps dans la même entreprise et sont confiants en leur capacité de s'adapter.

IV.

Propositions

CONFIDENTIEL

IV.A- Présentation des propositions

Les propositions et les pistes de réflexion proposées par l'expertise ont pour but d'aider à mettre en œuvre un plan d'action susceptible de réduire et prévenir les risques notamment psychosociaux et d'améliorer la perception de la qualité de vie au travail.

CONFIDENTIEL

IV.B- Propositions d'action formulées au CSE

IV.B.1- Politique de prévention

- Repositionner l'importance du rôle des préventeurs et autres donneurs d'alerte en donnant de la place aux échanges, au dialogue, en favorisant l'écoute et le respect,
- Donner de la légitimité à leurs actions en les protégeant de toute sanction dès lors que c'est fait dans un cadre respectueux et que les causes défendues sont bien en lien avec leurs missions,
- Être vigilant à ce que les messages véhiculés par la Direction et le management en général ne soit pas associés à des menaces qui viendraient alimenter le climat de crainte
- Mettre en place le DUER dans le respect du cadre juridique (cf. annexe III) afin que celui-ci devienne un réel outil pratique de prévention des risques professionnels
- Mettre en place un travail conjoint élus/direction/préventeurs un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail et des procédures internes d'alerte.

Projet de déménagement à venir :

- Evaluer, recenser les besoins par activité, par service.
- Prendre en considérations toutes les normes légales d'aménagement de postes
- Apporter une visibilité sur le planning du projet
- Anticiper les répercussions

IV.B.2- Axes de préconisation

IV.B.2.a- Le management

- Renforcer les formations managériales à tous les niveaux de la hiérarchie, intégrer la formation aux RPS.
- Clarifier les missions du manager selon son niveau hiérarchique.
- Définir leur périmètre de responsabilité et leur donner un niveau d'autonomie auprès de leurs équipe.
- Accompagner la prise de poste aux fonction de managers : formation adéquate, prise en main des outils, etc.
- Homogénéiser, formaliser les procédures internes dès la prise de poste.
- Veiller à mettre en place de façon régulière et structurée des réunions d'équipe mais aussi entre équipes.
- Respecter les procédures interne et la répartition des tâches selon les niveaux hiérarchiques (ex ; procédures de recrutement).
- Revoir le système de reconnaissance de l'évolution des compétences (mise en place de nouveaux postes ?).

IV.B.2.b- Les ressources humaines

- Veiller à rendre les permanences accessibles à tous les salariés, quels que soient leurs postes.
- Renforcer l'équipe RH lors de périodes sensibles (primes de fin d'année, mise en place des avenants...).
- Veiller à la bonne adéquation des missions confiées au chargés RH et à leur charge de travail.
- Apporter davantage de lisibilité sur les procédures de recrutement et sur les critères attendus.
- Mieux définir les attributs relatifs aux différents poste pour éclairer l'ensemble de la population de la COPAV sur les éléments relatifs à la mobilité interne.
- Formaliser et respecter les procédure internes : recrutement, évaluation des collaborateurs, objets de sanction, intégration nouveau collaborateur etc.

Formations

- Être vigilant à l'adéquation entre les formations dispensées et les besoins identifiés.
- Le tutorat : Consolider le rôle, les missions des tuteurs et le cadre dans lequel est exercé la mission. Valoriser cette mission. Privilégier le volontariat et non la nomination des tuteurs.
- Communiquer sur les modalités de mise en place des formations et sur celles qui ont été prodiguées.
- Adapter l'activité, la charge de travail des tuteurs en fonction des missions confiées / Adapter la charge de travail des salariés afin qu'ils puissent accéder aux formations.

IV.B.2.c- Politique interne

- Redéfinir les valeurs de la CIPAV qui seront partagées par tous : respect, écoute, exemplarité. Les formaliser et les mettre à la vue de tous.
- Communiquer sur le règlement intérieur et sur les comportements du « bien vivre ensemble »,
- Valoriser les échanges qui peuvent enrichir les points de vue et participer aux prises de décision,
- Revoir la place de la consultation de ceux qui font le travail : mettre en place des représentants métiers lors des réflexions pour anticiper au mieux les déclinaisons opérationnelles.
- Favoriser les échanges participatifs.
- Définir les circuits décisionnels.
- Revoir la stratégie de communication : anticiper, donner de la visibilité dans le temps.

V.

Tableau de synthèse

CONFIDENTIEL

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations	Prioritaire ?
La politique de prévention	<p>✎ Un Document Unique n'identifiant pas les risques</p> <p>✎ Absence de plan de prévention actualisé avec les situations de travail relatives à la nouvelle organisation des activités</p>	<p>✎ Méconnaissance des risques présents dans l'entreprise</p> <p>✎ Le plan de prévention ne correspond pas aux besoins notamment en termes de priorisation des actions à mettre en place</p> <p>✎ Pas d'évolution envisageable des conditions de travail, voire dégradation</p>	<p>✎ Recenser et coter les risques au sein d'un seul document.</p> <p>✎ Associer les instances représentatives et la médecine du travail à l'élaboration de ce document.</p> <p>✎ Identifier des actions de prévention ainsi que des personnes chargées de leur suivi et de leur mise en place. La précision des dates serait un plus.</p> <p>✎ Utiliser le diagnostic présent au sein de ce rapport pour construire une partie sur les RPS.</p>	Prioritaire
	<p>✎ Les acteurs de la prévention ne se sentent pas écoutés et certains se sentent menacés par la Direction</p> <p>✎ Les contre-pouvoirs des instances représentatives du personnel, de la médecine du travail et de l'inspection du travail ne sont pas respectés</p>	<p>✎ La parole n'est plus prise par les représentants du personnel. Les salariés en souffrance ne reçoivent plus d'écoute et se sentent isolés.</p> <p>✎ Les situations à risque ne sont plus identifiées.</p> <p>✎ Sentiment de discrimination (évolution professionnelle, évaluation pour les primes...)</p>	<p>✎ Être vigilant à ce que les messages véhiculés par la Direction et le management en général ne soit pas associé à des menaces qui viendraient alimenter le climat de crainte.</p> <p>✎ Repositionner l'importance du rôle des préventeurs et autres donneurs d'alerte en donnant de la place aux échanges, en favorisant l'écoute et le respect.</p>	
	<p>✎ Certaines populations plus en souffrances</p>	<p>✎ Absentéisme accru dans certains services qui accentue les difficultés rencontrées</p>	<p>✎ Mettre en place des actions prioritaires ciblées</p>	Prioritaire

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations	Prioritaire ?
		<ul style="list-style-type: none"> ☞ Démissions, ☞ Augmentation du nombre d'arrêts maladie et de leur durée 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Etablir une liste claire des indicateurs de santé au travail afin de faire des évaluations régulières auprès des salariés ✍ Organiser le plan de prévention dans le temps en tenant compte des populations prioritaires. 	
Le management	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Des managers souvent considérés comme ne défendant pas et/ou n'aidant pas suffisamment leurs collaborateurs ✍ Les objectifs fixés sont jugés par beaucoup comme inatteignables voire incohérents ✍ Absence de lisibilité dans le rôles des encadrants Les périmètres, latitude décisionnelles des encadrants non définis 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Perte de confiance des salariés envers leurs managers, ☞ Mauvaise transmissions d'informations, manque d'homogénéité dans les consignes qui occasionnent des tensions dans les collectifs et des erreurs 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Renforcer les formations managériales : les faire bénéficier de formations RPS ✍ Clarifier les missions du manager selon leur niveau hiérarchique ✍ Homogénéiser, formaliser les procédures internes dès la prise de poste, ✍ Veiller à mettre en place de façon régulière et structurée des réunions d'équipe mais aussi entre équipes, ✍ Respecter les procédures interne et la répartition des tâches selon les niveaux hiérarchiques (ex ; procédures de recrutement) 	
	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Un rôle de manager qui peut être difficile à tenir ✍ Peu d'autonomie et de fortes pressions redescendant des niveaux hiérarchiques supérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Mal être de cette population ☞ Désolidarisation de leurs équipes ☞ Perte de sens dans le travail ☞ Démotivation 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Définir leur périmètre de responsabilité et leur donner un niveau d'autonomie auprès de leurs équipes ✍ Accompagner la prise de poste aux fonctions de managers : formation adéquate, prise en main des outils, etc. 	

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations	Prioritaire ?
	✎ Des nominations sur ces postes pas toujours comprises par les équipes	✎ Crédibilité faible auprès des équipes	✎ Revoir le système de reconnaissance de l'évolution des compétences (mise en place de nouveaux postes ?)	
L'environnement de travail	✎ Les outils de travail non opérationnels et pas toujours adaptés aux activités réalisés dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Des salariés qui perdent du temps sur l'utilisation des outils ✎ Des équipes qui ne peuvent pas travailler car les outils sont bloqués ✎ Des erreurs dans les calculs effectués par les logiciels qui peuvent impacter les adhérents 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Lister les problématiques relevées par les salariés afin d'intervenir dessus, ✎ Donner du temps suffisant aux équipes de la DSI, selon les besoins qu'ils identifient, pour développer des outils opérationnels et finalisés, ✎ Prendre le temps de faire des tests sur les outils avant de les mettre à disposition des salariés. ✎ S'assurer du type de formation à dispenser aux salariés pour appréhender les outils correctement. 	
	✎ Des informations qui circulent mal au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Des informations contradictoires transmises par les managers des différentes équipes ✎ Rétention d'information ✎ Des informations nécessaires au travail (changement dans les procédures réglementaires, changement d'outils) qui ne sont pas transmises aux salariés en temps et en heure 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Présenter en séminaire l'outil comm'in, ✎ Indiquer aux salariés le type d'informations qu'ils peuvent y rechercher ✎ Transmettre des informations cohérentes d'une équipe à une autre et ce au même moment : éviter les injonctions contradictoires ✎ Organiser des temps d'échange et d'écoute entre les salariés et la Direction. 	

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations	Prioritaire ?
		<ul style="list-style-type: none"> 👉 Développement de communication non difficile (bruits de couloir) que l'entreprise ne peut maîtriser 		
L'accompagnement RH	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Un service jugé peu accessible pour les salariés 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Peu de possibilité pour les salariés de rencontrer les personnes de ce service 👉 Des délais de réponses très longs 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Etablir un roulement sur le temps du midi pour rendre ce service plus accessible aux salariés. ✍ Allouer un effectif suffisant au traitement des mails de la boîte commune afin d'améliorer le délai de réponse. ✍ Renforcer la communication et informer l'ensemble des salariés en ce qui concerne les missions et les objectifs du service Ressources Humaines. ✍ Evaluer la charge de travail des chargés des ressources humaines pour s'assurer que ces temps de disponibilité soient intégrés à leur charge de travail et non pas à ajouter à leur charge initiale. 	
	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Des formations métier dispensées en internes ne sont pas adaptées 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Des salariés qui souffrent d'un manque de compétences 👉 Du travail de mauvaise qualité 👉 Un allongement du temps de traitement des demandes 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Faire monter en compétence les salariés souhaitant effectuer de la formation en interne, notamment sur des problématiques de pédagogie. ✍ Ne pas sélectionner les tuteurs uniquement en fonction de leurs compétences métier mais également en fonction de leur motivation. ✍ Libérer du temps pour ces formations. ✍ Former les salariés à l'écart des espaces de travail collectifs. Ce système permettra de libérer les formateurs et les salariés en formation de la pression temporelle associée à l'activité 	

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations	Prioritaire ?
	<p>Des formations externes jugées peu utiles</p>	<p>Perte d'intérêt dans la participation à ces formations pour les salariés</p> <p>Pas de montée en compétence des salariés</p>	<p>Faire un point sur les formations une fois que les salariés les ont suivies, pour sélectionner celles qui semblent plaire au plus grand nombre,</p> <p>Organiser des échanges entre salarié et manager de proximité afin de capitaliser sur les nouvelles connaissances/compétences des salariés.</p> <p>Travailler sur le planning de formation afin que les délais de participation aux formations soient plus courts</p>	
La politique interne	<p>De nombreuses directions se sont succédé : manque de cohérence des stratégie</p> <p>Prise en compte très limitée de l'impact de ces changements sur les salariés</p>	<p>Perte de repères,</p> <p>Désengagement des salariés dans leur travail,</p> <p>Incompréhension et perte de confiance envers la hiérarchie</p>	<p>Revoir la place de la consultation de ceux qui font le travail : mettre en place des représentants métiers lors des réflexions pour anticiper au mieux les déclinaisons opérationnelles</p> <p>Définir les circuits décisionnels</p> <p>Revoir la stratégie de communication : anticiper, donner de la visibilité dans le temps,</p>	
	<p>Les salariés craignent de s'exprimer sous peine de représailles</p>	<p>Mal être ancré des salariés</p> <p>Peur de venir travailler</p> <p>Peur de ne pas pouvoir faire remonter ce qui ne fonctionne pas dans le service</p>	<p>Redéfinir les valeurs de la CIPAV qui seront partagées par tous : respect, écoute, exemplarité. Les formaliser et les mettre à la vue de tous.</p> <p>Communiquer sur les comportements qui auraient pu ou ont pu donner lieu à des sanctions pour que les limites soient claires et définies préalablement</p> <p>Favoriser, encourager la liberté d'expression pour améliorer, prévenir, enrichir les débats</p>	

VI.

Annexes

CONFIDENTIEL

VI.A- Annexe I : Lexique des sigles et termes spécifiques employés

AR	Accusé de réception
BDES	Base de données économiques et sociales
BO	Back office
Carsat	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CIPAV	Caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse des professions libérales
CSE	Comité social économique
DG	Direction générale
DRT	Direction régionale du travail
DSI	Direction des services d'information
DU	Document Unique
DUERP	Document Unique d'évaluation des risques professionnels
FO	Front office
HSCT	Hygiène sécurité et conditions de travail
IDT	Inspection du travail
INRS	Institut national de recherche sur la santé et la sécurité au travail
IRP	Instance représentative du personnel
MDT	Médecine du travail
PAPRI Pact	Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail
PEE	Plan d'épargne entreprise
PPR	Prime de performance au résultat
PV	Procès-verbal
QVT	Qualité de vie au travail
RH	Ressources humaines
RRD	Responsable Relation et Développement
RG	Risque grave
RP	Représentant du personnel
RPS	Risques psychosociaux
UD	Unité départementale

VI.B- Annexe II : Bibliographie

ALGAVA E., DAVIE E., LOQUET J., VINCK L., 2014, Conditions de Travail : reprise de l'intensification du travail chez les salariés, Dares Analyses n°49, juillet.!

Philippe Askenazy, Christian Baudelot, Patrick Brochard, Jean-Pierre Brun, Chantal Cases, Philippe Davezies, Bruno Falissard, Duncan Gallie, Michel Gollac, Amanda Griffiths (membre associée), Michel Grignon, Ellen Imbernon, Annette Leclerc, Pascale Molinier, Isabelle Niedhammer, Agnès Parent-Thirion, Daniel Verger, Michel Vézina, Serge Volkoff, Annie Weill-Fassina, 2011, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser »,

BUÉ J., SANDRET N., 2007, Contact avec le public : près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales, Premières Infos, Premières Synthèses n°15.1

COUTROT T., MERMILLIOD C., 2010b, Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles, Dares Analyses n°81.!

CLOT, Yves, Le Travail à cœur, La Découverte, 2010.

JAEGER C., 2002, « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appel », Réseaux, vol. 114, n° 4, p.

KARASEK R.A., 1979, Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, Administrative Science Quarterly, n° 24, p. 285-308

« Indicateurs provisoires de risques psychosociaux au travail », Dares, 2009.

Rapport Gollac, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, site du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

RICHER, Martin, « Démarches QVT : la nécessaire refondation du rôle du manager de proximité », Problématiques d'enquêtes, Anact, n° 4, 2016.

SIEGRIST J., STARKE D., CHANDOLA T., GODIN I., MARMOT M., NIEDHAMMER I. et AL., 2004, « The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons », Social Science and Medicine, vol. 58,

Le Webzine de la HAS, Qualité de vie au travail, l'exemple de l'Ile-de-France, janvier 2018

WISNER A., 1974, « Contenu de tâches et charge de travail », Sociologie du travail, vol. 4,

- Norme XNF 35-102

VI.C- Annexe III : Cadre juridique du DUERP

En complément du paragraphe II.A.2, les évolutions juridiques sur lesquelles s'appuie le Document Unique d'évaluation des risques professionnels (selon la réglementation en vigueur au moment de sa production) sont ici rapportées.

VI.C.1- Évaluation des risques professionnels et principes généraux de prévention

L'évaluation des risques professionnels dans les entreprises repose sur les principes généraux de prévention édictés par le Code du travail, issus de la loi 91-1414 du 31 décembre 1991 (*Journal officiel* du 7 janvier 1992) ayant transposé dans la législation interne les dispositions de la directive CEE « santé-sécurité » 89/391 du 12 juin 1989 :

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ⁶. »

L'obligation de sécurité qui découle de cet article est, selon la jurisprudence, une obligation de résultat depuis 2002. Le manquement à cette obligation constitue une faute inexcusable de l'employeur.

Initialement limitée aux risques physiques, l'obligation de sécurité de l'employeur a été étendue également à la santé mentale dès la loi du 17 janvier 2002.

« Ces mesures comprennent ⁷ :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;*
- 2° Des actions d'information et de formation ;*
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.*

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

La démarche itérative prévue par le législateur constitue une véritable pédagogie qui est mise en œuvre sur le fondement des principes généraux de prévention suivants ⁸ :

- « 1° Éviter les risques ;*
- 2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;*
- 3° Combattre les risques à la source ;*
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;*
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;*

6. Cf. Article L. 4121-1 du Code du travail, alinéa 1.

7. Cf. Article L. 4121-1 du Code du travail, alinéa 2.

8. Cf. Article L. 4121-2 du Code du travail.

- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1 ;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs. »

Ces principes généraux tendent à la mise en place dans chaque entreprise d'une politique de prévention des risques professionnels personnalisée, s'appuyant sur l'évaluation des risques professionnels en tenant compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe ⁹.

Depuis **la loi du 4 août 2014 n° 2014-873 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes**, toute analyse de risques doit désormais être réalisée en tenant compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe. En conséquence, le Document Unique doit contenir, face à chaque danger identifié, une évaluation propre aux femmes et une évaluation propre aux hommes.

« À la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement. »

Suite au décret du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, le résultat du recensement et de l'évaluation des risques identifiés dans chaque unité de travail auxquels sont exposés les travailleurs est transcrit et mis à jour dans le DUERP ¹⁰.

L'évaluation des risques comporte un **inventaire** des risques identifiés dans chaque **unité de travail** de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques ¹¹.

Selon le ministère du Travail ¹², la **notion d'« inventaire »** conduit à définir l'évaluation des risques en deux étapes :

- 1. Identifier les dangers** : le danger est la propriété ou la capacité intrinsèque d'un équipement, d'une substance, d'une méthode de travail, de causer un dommage pour la santé des travailleurs ;
- 2. Analyser les risques** : c'est le résultat de l'analyse des conditions d'exposition des travailleurs à ces dangers.

Il convient de préciser que la combinaison de facteurs liés à l'organisation du travail dans l'entreprise est susceptible de porter atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs, bien qu'ils ne puissent être nécessairement identifiés comme étant

9. Cf. Article L. 4121-3, alinéas 1 & 2, modifié par la loi n° 2014-873 du 4 août 2014, art. 20).

10. Cf. Article R. 4121-1-1.

11. Cf. Article R. 4121-1, alinéa 2.

12. Cf. Circulaire DRT 2002-6 du 18 avril 2002 n° 2.1.2 : BOMT 2002/10.

des dangers. À titre d'exemple, l'association du rythme et de la durée du travail peut constituer un risque psychosocial – comme notamment le stress – pour le travailleur. Ainsi, l'évaluation des risques se définit comme le fait d'appréhender les risques créés pour la santé et la sécurité des travailleurs, dans tous les aspects liés au travail.

Par conséquent, elle ne se réduit pas à un relevé brut de données, mais constitue un véritable **travail d'analyse** des modalités d'exposition des salariés à des dangers ou à des facteurs de risque.

La circulaire d'application du ministère du Travail précise également que :

- L'unité de travail peut recouvrir des situations très diverses et dont le champ peut s'étendre d'un poste de travail à plusieurs types de postes ou à des situations présentant les mêmes caractéristiques ;
- La pertinence de cet inventaire repose sur l'analyse du travail réel tenant compte des situations concrètes d'exécution, qui se différencient des procédures prescrites par l'entreprise :
 - pour chacune des tâches effectuées,
 - dans toutes les situations de travail imposées ;
- L'inventaire doit préciser les méthodes retenues pour l'évaluation des risques.

En matière de pénibilité, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail procède à l'analyse de l'exposition des salariés à des facteurs de pénibilité ¹³.

L'employeur consigne donc en annexe du Document Unique ¹⁴:

1. Les données collectives utiles à l'évaluation des expositions individuelles aux facteurs de risques mentionnés à l'article L. 4161-1 de nature à faciliter «la déclaration mentionnée à cet article, le cas échéant à partir de l'identification de postes, métiers ou situations de travail figurant dans un accord collectif étendu ou un référentiel professionnel de branche homologué mentionnés à l'article L. 4161-2 » ;

2. La proportion de salariés exposés aux facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L. 4161-1, au-delà des seuils prévus au même article. Cette proportion est actualisée en tant que de besoin lors de la mise à jour du document unique.

L'ensemble constitué par le DUERP et le plan de prévention doit être actualisé ¹⁵ :

- Chaque année ;
- Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, au sens de l'article L. 4612 ;
- Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Le manquement à ces obligations (manquement à l'obligation d'évaluation, transcription dans le Document Unique et mise à jour) est sanctionné selon l'article R. 4741-1 par une contravention de 5^e classe (1 500 €-3 000 € en cas de récidive).

13. Cf. Article L.4612-2.

14. Cf. Article R. 4121-1-1.

15. Cf. Article R. 4121-2.

VI.C.2- Démarche de prévention

Le ministère du Travail a précisé que la démarche de prévention des risques professionnels doit s'inscrire dans un processus dynamique. Elle doit être appréciée et construite dans le cadre d'un processus itératif tenant compte de l'évolution dans l'entreprise, des facteurs humains, techniques et organisationnels.

La démarche de prévention des risques professionnels peut donc, selon le ministère du Travail, se dérouler en **cinq grandes étapes** :

- **La première étape** consiste à préparer la démarche, c'est-à-dire, en respectant les principes généraux de prévention, à définir les objectifs, la méthode, le rôle des différents acteurs et les moyens de sa mise en œuvre.
- **La deuxième étape** consistera à évaluer les risques professionnels de façon globale et exhaustive. Selon l'article L. 4121-3 du Code du travail, elle doit aussi être réalisée lors du choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances et préparations chimiques, lors de l'aménagement des lieux de travail et de la définition des postes de travail. Elle devra, en outre, être réalisée lors de toute transformation importante des postes de travail.

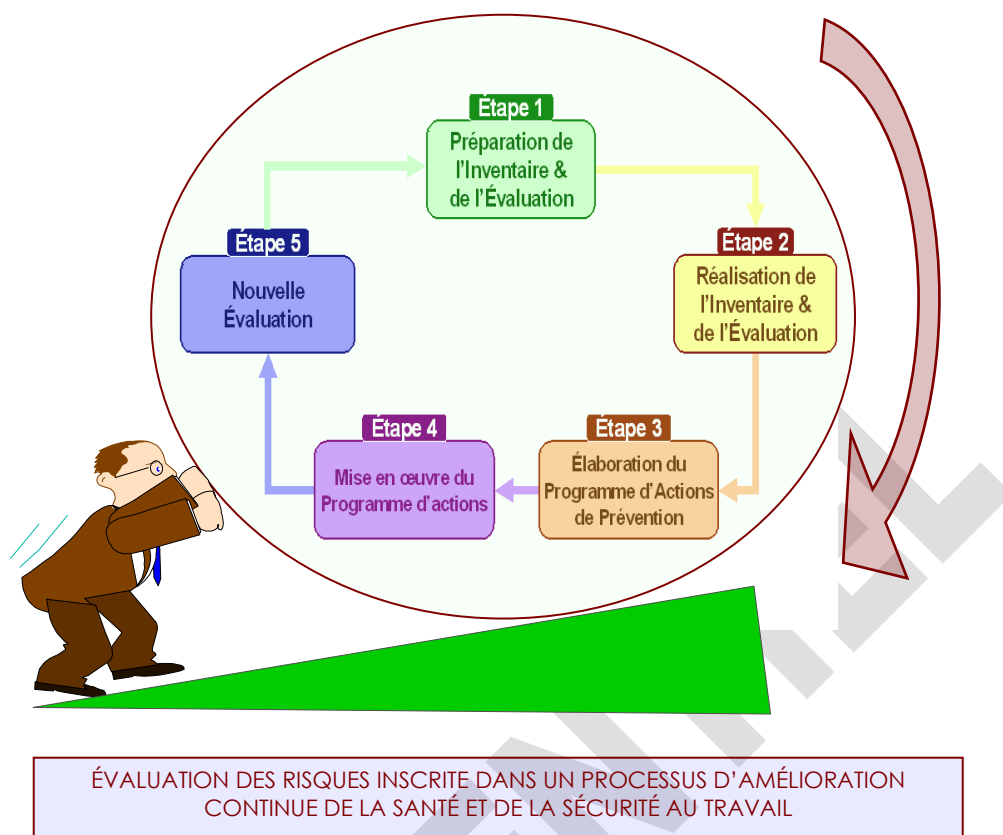
Il s'agira ensuite :

- **En troisième étape, d'élaborer un programme d'actions,**
- **En quatrième étape, de mettre en œuvre les actions,**
- **En cinquième étape, de réévaluer les risques suite aux actions réalisées.**

L'évaluation des risques constitue donc la base de toute politique de prévention des risques professionnels. Elle doit être un outil d'aide à la décision qui va permettre, à partir d'une vision éclairée de la situation, d'orienter utilement la politique de prévention dans l'établissement.

L'évaluation des risques ¹⁶ doit permettre d'intégrer la prévention des risques le plus en amont possible.

16. L'évaluation des risques doit être renouvelée au minimum tous les ans et lors de nouveaux aménagements.



À partir des textes rappelés ci-dessus, il est aisé de comprendre que le DU sera bien le tracé des résultats de l'évaluation des risques et non l'évaluation des risques elle-même. Son intérêt fondamental est donc bien de permettre :

- Une bonne prise en compte des résultats de l'analyse des risques professionnels ;
- Une définition plus aisée des orientations de la politique Santé Sécurité de l'établissement ;
- Aux décideurs, au niveau des unités de travail, d'avoir un outil d'aide à la décision en ce qui concerne les risques professionnels dont ils ont la charge.

Le **décret n° 2008-1347 du 17 décembre 2008, codifié dans l'article R. 4121-4** cité ci-dessus, a validé une dimension supplémentaire à donner à ce document. En effet, par ce décret il est demandé que ce document soit tenu à la disposition des travailleurs et qu'un avis indiquant les modalités d'accès des travailleurs au Document Unique soit affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail.

Rappelons, pour mémoire, que les préparations du Document Unique et du **plan annuel de prévention PAPRIACT** s'effectuent sous la responsabilité exclusive de l'employeur, qui doit **mettre en œuvre les mesures prévues aux articles du Code du travail sur le fondement des principes généraux de prévention**.