

Thales Services

Expertise risques psychosociaux

Rapport

*Nelly Bidot Morat – Chef de mission, consultante en organisation du travail
et ressources humaines
Amandine Mathivet – sociologue*

Mai 2011

Remerciements

Les experts 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.

Ils remercient vivement :

- les membres du comité de pilotage ;
- l'ensemble des personnes qui ont bien voulu s'exprimer, collaborateurs, managers et élus ;
- les médecins du travail.

SOMMAIRE

Résumé général	5
-I- Introduction de la demande et de sa reformulation	7
I.A- Présentation de l'établissement concerné par la demande	8
I.B- La demande.....	9
I.C- La mission des experts Technologia.....	9
I.C.1- La démarche de l'expertise.....	10
I.D- Méthode de travail, déroulement de la mission et équipe d'intervention.....	11
I.D.1- Principes de travail	11
I.E- Sources écrites.....	12
I.E.1- Document Unique.....	12
I.F- Les risques Psychosociaux : des problématiques réelles.....	16
I.F.1- Définitions.....	16
I.F.2- Quelques chiffres et les conséquences pour l'entreprise	18
I.F.3- Les symptômes	20
I.F.4- Les origines	24
I.G- Le questionnaire	25
I.G.1- Cadre méthodologique du questionnaire	25
I.G.2- Le questionnaire adressé aux salariés de Thales Services.....	26
I.H- L'indicateur Karasek	30
I.H.1- Les déterminants associés au travail tendu chez Thales Services.....	34
I.H.2- Les indicateurs globaux	35
I.I- Entretiens	36
I.I.1- Cadre méthodologique des entretiens	36
I.I.2- Les entretiens menés auprès des salariés de Thales Services.....	36
I.I.3- Les acteurs de la régulation.....	37
-II- Diagnostic.....	40
II.A- Introduction : Thales Services, une SSII pas tout à fait comme les autres	41
II.B- Une organisation du travail perturbée	42
II.B.1- Des réorganisations permanentes	42
II.B.2- Des carences du système de management	44
II.B.3- Une communication floue et non transparente : des canaux ascendants et descendants défaillants	49
II.C- La politique de réduction des coûts.....	52
II.C.1- Faire toujours plus, plus vite, avec moins de moyens	52
II.C.2- Quantité vs qualité : une orientation qui interroge	57
II.C.3- Problème d'ajustement des compétences	60
II.C.4- Dégradation de l'image en interne	61
II.D- Manque de visibilité sur les gros projets : une perte de sens au travail.....	62
II.E- La formation.....	63
II.E.1- Entre absence et insuffisance.....	63
II.E.2- Inégalité de traitement	66
II.E.3- Une vision à court terme.....	66
II.E.4- Une utilisation détournée du DIF.....	67
II.E.5- Un processus d'octroi des formations très dépendant des managers	68
II.F- La perception de la fonction Ressources Humaines : une organisation qui ne leur permet pas de jouer un rôle de proximité avec les salariés	70
II.F.1- L'absence des RH sur le terrain.....	71
II.F.2- Les RH, « agents » de la Direction	71

II.F.3-	Le manque de soutien et d'accompagnement de la fonction RH.....	72
II.F.4-	Un manque de réactivité.....	73
II.F.5-	Entre méconnaissance du rôle des RH et sentiment d'inutilité de la fonction RH	74
II.G-	La gestion des inter-contrats.....	76
II.G.1-	Une période stigmatisante	76
II.G.2-	Un temps de formation sous-exploité.....	77
II.H-	Un avenir professionnel incertain au sein de l'entreprise, voire ailleurs.....	79
II.H.1-	Thales Services : « le parent pauvre ».....	79
II.H.2-	Un avenir professionnel limité: des mécanismes de reconnaissance en panne	80
II.I-	Une problématique spécifique : les transports en région parisienne	84
-III-	Tableaux de synthèse	86
-IV-	Annexes.....	96
IV.A-	Annexe I : Bibliographie	97
IV.B-	Annexe II : les effets du stress chronique sur la santé.....	97
IV.C-	Annexe III : Rappel de la réglementation et des enjeux du Document Unique....	98
IV.D-	Annexe IV : évaluation du stress au travail.....	102

Résumé général

Thales Services est l'entreprise de services du groupe français Thales. Elle bénéficie de la renommée et des avantages sociaux du groupe, ce qui fait de Thales Services une société de services quelque peu différente des SSII présentes sur le marché. Toutefois, l'expertise montre que dans certains domaines Thales Services se rapproche des pratiques des SSII, notamment en ce qui concerne la gestion des salariés en mission où des problématiques d'isolement et de carence d'accompagnement ont été observées.

Le déroulement de l'expertise a eu lieu dans un contexte de réorganisations permanentes. Les entretiens ont montré que ces changements organisationnels fréquents génèrent une perte de repères chez les salariés et désorganisent le travail. Ces réorganisations altèrent le bon fonctionnement managérial en entraînant un *turn over* interne important. Cette instabilité des managers tend à dégrader les relations managériales et a pour effet de rendre plus difficile l'accompagnement des salariés avec des effets néfastes sur le suivi des carrières. Ce sont notamment les collaborateurs en mission et tout particulièrement chez des clients externes qui vont être davantage impactés par ces dysfonctionnements. Plus les salariés sont éloignés des sites Thales Services, plus ils vont subir les conséquences néfastes de l'instabilité de l'organisation, notamment en termes de suivi, de circulation d'informations et *in fine* d'évolution professionnelle.

Parallèlement à ces mutations internes importantes, Thales Services s'inscrit dans la politique globale de réduction des coûts du Groupe. Cette politique se ressent dans le travail quotidien des salariés, en réduisant les ressources humaines pour mener à bien un projet, et tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'un contrat au forfait. Thales Services doit alors répondre à une demande client avec un budget précisément défini dans un délai imparti. Nombreux sont les contrats prévoyant des délais de réalisation trop courts et des ressources humaines insuffisantes. Une mauvaise négociation d'un contrat provoque alors une pression psychologique non négligeable, tant pour les chefs de projets que pour les salariés en mission, et peut générer une perte de sens au travail, au regard d'une qualité du travail qui se dégrade. A une politique drastique des coûts s'ajoute un problème d'ajustement des compétences qui peut mettre en difficulté une personne à son poste et à terme dégrader l'image de l'entreprise.

Le problème d'adaptation des compétences s'explique également par une insuffisance, voire une absence de formation. Dans un secteur où la concurrence est importante et où les techniques sont en constante évolution, la formation est un outil incontournable à la fois de maintien et de montée en compétences. Le

manque de formation nécessite alors un surinvestissement venant accentuer la charge de travail et la demande psychologique des salariés. En plus de ce déficit, l'expertise décrit un processus d'octroi des formations dépendant des managers et peu transparent. Les managers vont avoir un poids plus important que les conseillers en formation, laissant alors la possibilité au hiérarchique de privilégier l'intérêt de son service, à court terme, au détriment du développement professionnel du salarié. De plus, les périodes d'inter-contrats qui, par définition, pourraient être propices à la formation, ne sont pas utilisées pour faire monter en compétences les collaborateurs qui, pour beaucoup, vivent ces périodes intermédiaires comme stigmatisantes.

Dans ce contexte organisationnel, le service des Ressources Humaines pourrait être un acteur de soutien aux salariés mais l'expertise montre que l'organisation des RH est à cet égard inadaptée, et manque de moyens humains. Aux yeux d'une grande majorité des salariés, l'image des RH est très dégradée et ne joue par le rôle qu'ils en attendent. Par ailleurs, l'entreprise a fait le choix de placer les RH comme un acteur essentiellement au service du management alors que nombreux sont les salariés qui ont exprimé des attentes en termes de suivi RH.

Des changements récurrents dans les équipes, un soutien social défaillant, des mécanismes de la reconnaissance en panne ont pour conséquence de créer un climat de méfiance, et sont des facteurs non négligeables de risques psychosociaux sur lesquels des actions venant de la Direction s'imposent.

-I-

Introduction de la demande et de sa reformulation

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

Le groupe Thalès est constitué de six divisions opérationnelles à vocation internationale. Ces divisions sont elles-mêmes constituées de plusieurs Strategic Business Lines (SBL : lignes stratégiques de produits/affaires) à vocation internationale dont la SBL Systèmes d'Information Critiques.

Le rôle de la SBL Systèmes d'Information Critiques est de positionner Thales comme le leader européen de l'Infogérance et des Services Critiques pour les organisations gouvernementales et les entreprises globales ou nationales.

La SBL entend se focaliser sur la conception, la réalisation et l'exploitation des Systèmes d'Information qui sont critiques pour ses clients, c'est-à-dire qui sont essentiels ou même vitaux pour leur activité ou leur sécurité.

La SBL est le centre de compétence de Thales pour les Systèmes d'information Critiques afin de :

- supporter les autres SBL et Divisions quand leurs systèmes et leurs services incluent des systèmes d'information critiques ;
- assurer que les systèmes d'information critiques internes de Thales soient au meilleur niveau.

La SBL Systèmes d'Information Critiques est constituée de trois Strategic Business Units (SBUs), qui concernent les trois segments d'offre de la SBL : infogérance (IT Outsourcing : 700 salariés), solutions métier (BS : 600 salariés), ingénierie de logiciel technique (SSE : 2000 salariés). Ces SBUs sont implantées en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en Amérique latine. La SBU Solutions Métier (BS) est aussi responsable des offres et des programmes englobant plusieurs segments de l'offre de la SBL.

La SBL Systèmes d'Information Critiques compte également une Direction Commerciale France (64 salariés).

En outre, l'établissement IS comprend les salariés des systèmes complexes (50 personnes) et ceux de Theresis (30 personnes).

I.B- La demande

Dans un contexte de fortes mutations et de changement organisationnel récurrent, couplé d'un environnement marqué par la crise internationale, l'ensemble des acteurs de la prévention de l'établissement IS prend la mesure des difficultés et des risques afférents, à rechercher en particulier dans les incidences éventuelles de ces réorganisations sur la santé de ses collaborateurs.

La Direction de l'entreprise, qui a conscience de cette problématique, supporte cette volonté de clarification des enjeux en termes de risques psychosociaux. En cherchant à améliorer la qualité des conditions de vie au travail pour l'ensemble de ses collaborateurs, l'objectif est en effet de soutenir les changements en cours de manière adaptée, précise et rigoureuse.

I.C- La mission des experts Technologia

Dans cette perspective, l'approche du risque grave relève dans un premier temps d'une approche globale liée à l'organisation du travail et aux relations entre les individus concernés.

Comme dans toute approche des risques psychosociaux professionnels, les composantes organisationnelles et managériales sont prépondérantes. Elle intègre à la fois des notions de charge de travail, d'autonomie, de soutien et de reconnaissance, mais également d'autres notions telles que l'exemplarité managériale, l'équité, l'approche de l'avenir professionnel. L'ensemble de ces éléments expliquent l'approche plurifactorielle nécessaire à la compréhension du risque psychosocial professionnel.

Au-delà de cette approche collective viennent se greffer les déviations de certaines relations professionnelles ainsi que les caractéristiques de chaque individu, dans la perspective d'une approche plus individuelle des conséquences du risque psychosocial.

De ce fait, l'attente des membres du management, des représentants du personnel au sein du groupe de suivi et des membres du CHSCT est d'obtenir, à la suite de la mission demandée, une démarche structurée sur le risque psychosocial et permettant ainsi de construire une réflexion partagée afin de garantir les conditions de travail des salariés.

La mission de Technologia a donc consisté à :

- Analyser les facteurs du risque psychosocial,
- Analyser précisément les situations de travail concrètes existantes,
- Mettre en évidence les facteurs qui génèrent des souffrances et conduisent à des risques pour la santé des salariés,

- Apporter tous les éléments utiles à une information autonome et à une bonne compréhension de la situation,
- Aider les représentants du management et les élus du personnel à formuler des propositions de mesures visant à faire disparaître les sources de dysfonctionnement et les risques d'atteinte à la santé,
- Elaborer un plan d'actions en vue de la prévention des risques.
- Définir des indicateurs de suivi.

Cette mission s'inscrit donc essentiellement dans une démarche de prévention.

I.C.1- La démarche de l'expertise

Le cabinet Technologia a eu pour mission d'apporter des éléments d'analyse utiles à la compréhension des situations de travail, en vue d'apprécier les liens possibles entre les conditions de travail et les risques pour la santé du personnel concerné.

Les informations utiles seront recensées sur la base des documents fournis, d'un questionnaire transmis à l'ensemble des salariés, d'entretiens et d'observations.

Dans une première étape, l'analyse des risques psychosociaux s'est appuyée sur les modèles de KARASEK et de SIEGRIST, qui ont largement été éprouvés par des études épidémiologiques internationales et ont fait l'objet de nombreuses validations.

Dans le cadre d'une approche quantitative basée sur un questionnaire, ces modèles permettent d'avoir des indicateurs du niveau de risque psychosocial.

Dans le cadre d'une approche plus qualitative, ils permettent de voir quels sont les leviers sur lesquels agir pour réduire le niveau de risque, avec comme principaux déterminants :

- La demande psychologique (charge de travail, charge mentale, relation avec la charge de travail),
- La latitude décisionnelle (mobilisation des compétences, autonomie, marge de manœuvre),
- Le soutien social (des collègues, de la hiérarchie),
- La reconnaissance (par rapport aux efforts consentis).

D'autres déterminants de la souffrance au travail ont été pris en compte comme la vision de l'avenir, l'exemplarité managériale, l'équité managériale, etc.

Au cours d'une seconde étape, des entretiens semi-directifs avec un échantillon du personnel ont permis de définir, au plus près de la réalité, les déterminants factuels et opérationnels de la souffrance éventuellement détectée.

L'interaction entre l'ensemble des déterminants appréhendés avec le questionnaire et ceux repérés sur le terrain lors de l'analyse du travail a permis de qualifier les situations de travail et de cibler les actions à mettre en œuvre.

I.D- Méthode de travail, déroulement de la mission et équipe d'intervention

I.D.1- Principes de travail

Nous précisons qu'en vertu de notre agrément du Ministère du travail, nous sommes astreints à un strict secret professionnel et à un code de déontologie.

Cabinet indépendant, Technologia construit ses interventions dans une relation de confiance avec ses clients.

La déontologie de Technologia repose sur plusieurs principes. Le premier est la garde des informations confiées par le client à travers le secret professionnel. Ensuite, dans le cadre de sa mission, Technologia garantit l'anonymat des propos tenus par tous les interlocuteurs sur le dossier traité ainsi que l'anonymat des lieux.

La déontologie de Technologia est fondée sur le 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.
- L'anonymat des entretiens et des restitutions est garanti, de même que l'origine des opinions exprimées.
- Les consultants sont tenus, par contrat, au secret professionnel. Ils s'engagent à assurer la confidentialité des informations dont ils ont connaissance au cours de la mission.

Pour assurer la qualité, l'efficacité et la pertinence des missions qui lui sont confiées, les interventions de Technologia sont basées sur les principes suivants :

- Nous traitons les problèmes conjointement sous l'angle social et technique, ce qui permet de mieux mettre en évidence les liens entre ces deux aspects.
- Nous nous efforçons d'associer les salariés et les responsables concernés dans une dynamique commune, ce qui renforce le potentiel de mise en œuvre des actions d'amélioration.
- Nous veillons à définir et à mener nos interventions en fonction des situations réelles de travail, en tenant compte des spécificités et des particularités de nos clients, ce qui permet d'assurer la pertinence et l'adéquation de nos résultats.

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.

Enfin Technologia, dans le cadre de ses obligations morales qui renvoient à la droiture et à la conscience professionnelle, garantit servir les intérêts de son client.

I.E- Sources écrites

- PV CHSCT du 15 juillet 2009
- PV CHSCT du 25 septembre 2009
- PV CHSCT du 22 janvier 2010
- PV CHSCT du 1^{er} avril 2010
- PV CHSCT du 4 mai 2010
- PV CHSCT du 1^{er} juillet 2010
- PV CHSCT du 10 septembre 2010
- PV CHSCT Elancourt du 15 février 2010
- PV CHSCT Elancourt du 12 mars 2010
- PV CHSCT Elancourt du 8 avril 2010
- PV CHSCT Elancourt du 13 avril 2010
- PV CHSCT Elancourt du 1^{er} octobre 2010
- PV CHSCT Elancourt du 4 octobre 2010
- PV CHSCT Elancourt du 10 décembre 2010
- Bilan social IS 2008
- Rapports médecine du travail : 2010 et 2009
- Documents Uniques des différents sites
- Organigramme de la Direction des ressources humaines
- Plan de formation 2010

I.E.1- Document Unique¹

Le Document Unique d'évaluation des risques professionnels se présente sous la forme de 13 fichiers informatiques (un par site, sauf Toulouse) et d'un fichier commun à tous les sites, intitulé « notice document unique : cotation du risque » aux sites. Les dernières mises à jour datent du dernier trimestre 2009.

L'évaluation des risques est effectuée par site, et par métier. Chaque nature de risque y est identifiée (risques liés à la circulation en voiture, aux déplacements à l'étranger, à la circulation piétonne, au travail sur écran, risques psychosociaux...). Sur le site de Vélizy, tous les métiers sont représentés et le DU de Vélizy comporte une rubrique "risques communs à tous les métiers".

Il a été plus particulièrement analysé sur le plan des risques psychosociaux. Globalement le document est lisible.

¹ Cf. rappel de la législation en annexe

- **les points à améliorer**

- Le principe de cotation des risques psychosociaux commun à tous les sites ne peut être utilisé en l'état et il n'est d'ailleurs pas utilisé. La référence aux travaux de Karasek est inapplicable sans un questionnaire quantitatif. En outre, le recensement des facteurs de risques doit être beaucoup plus précis pour permettre une évaluation pertinente. Sans cotation des risques, il est impossible de définir les actions prioritaires à mener. Les effectifs concernés par les risques évalués ne sont pas non plus indiqués. Il s'agit pourtant d'un élément très important pour évaluer un risque. En effet, toute chose étant égale par ailleurs, la probabilité d'apparition d'un dommage est directement proportionnelle au nombre de salariés exposés au danger en question. Pour évaluer la probabilité d'occurrence, sont généralement estimés les effectifs exposés, la durée d'exposition mais aussi la fréquence de l'exposition au danger. Aucune précision n'est apportée sur ces différents points.
- Il serait utile de préciser les grandes missions des métiers, de les décliner en activités, puis en tâches, et d'identifier les risques auxquels les salariés sont exposés dans ces postes en fonction de l'unité de travail à laquelle ils appartiennent.
- Un même facteur de risque pour une même population ne fait pas l'objet d'un même traitement en termes de prévention. Par exemple, pour les responsables ingénierie programme, propositions et programmes, la prévention liée au facteur de risque « travail sous forte contrainte de délai (avant vente) » fait l'objet d'une mesure de prévention différente à Vélizy et à Nantes : pour le premier site il est prévu une formation à l'organisation du travail et, pour le second, une planification des réponses aux appels d'offres.
- Beaucoup de mesures préventives concernent la prévention secondaire comme la formation et non pas la prévention primaire à savoir la diminution ou la suppression du facteur de risque.
- La terminologie est inadaptée. Dans la rubrique « source de danger », il est indiqué « risque psychosocial ». Le risque psychosocial n'est pas une source de danger mais la conséquence potentielle d'une exposition à un danger. La source de danger est représentée par le facteur de risque. Ci-dessous un exemple pour le travail sous forte contrainte de délai :

Facteur de risque ou d'exposition	Fréquence d'exposition	Risque psychosocial	Cotation du risque	Nombre de personnes concernées	Prévention
Délais courts pour répondre aux appels d'offre	Quantité, Régularité, Fréquence, Durée...	Surmenage, épuisement, désengagement	2x3 = 6	20	Planifier les réponses aux appels d'offres Evaluer les ressources nécessaires, hiérarchiser les appels d'offre...
Définir une cotation en fonction de la durée moyenne des délais habituels Ex : moins d'une semaine = 6, 2 semaines = 5 etc.	Définir une cotation en fonction de la quantité et de la variation dans l'année, périodes... Exemples : 1		La cotation du risque est le résultat de l'exposition multipliée par la fréquence	C'est un élément d'appréciation supplémentaire de la gravité du risque ; un risque fort qui concerne un effectif important doit	Lister toutes les actions possibles et spécifier si réalisée ou non

Ex : 2/6	fois / semaine = 6 Ex : 3/4			être trait en priorité. Mais un risque fort pour peu de personnes doit être traité avant un risque moyen pour un grand nombre.	
----------	-----------------------------------	--	--	--	--

Le Document Unique devra être complété par une véritable analyse des risques psychosociaux : la loi fait en effet obligation à l'employeur d'évaluer l'ensemble des risques auxquels sont soumis les salariés de son entreprise, ce qui inclut l'ensemble des risques psychosociaux.

L'entreprise devrait être dotée d'un véritable Document Unique pour remplacer le document qui a été fourni. Le Document Unique est en effet établi avec une visée préventive. L'évaluation des risques professionnels doit constituer une étape essentielle de la démarche de prévention pour l'entreprise, pour chaque site et pour chaque unité de travail. A partir de cette évaluation des risques, des programmes d'actions de prévention destinées à renforcer le niveau de sécurité des salariés, à protéger leur santé, à améliorer leurs conditions de travail, seront définis et déployés.

Pour participer à cette étape essentielle de la démarche prévention de l'établissement, le Document Unique, réalisé à partir de l'évaluation des risques, doit donc être à la fois utile et lisible. Il doit constituer, pour les décideurs au niveau de l'unité de travail, au niveau de l'établissement, voire même au niveau du Groupe, un outil d'information et d'aide à la décision pour ce qui concerne les risques professionnels identifiés et hiérarchisés, ainsi que pour améliorer les conditions de travail.

Le Document Unique peut aussi être au service à l'information des salariés et de leurs représentants. C'est en tout cas ce que semble penser le législateur qui, par Décret n° 2008-1347 du 17 décembre 2008, a précisé notamment que le Document Unique d'évaluation des risques est tenu à la disposition des salariés et qu'un avis indiquant les modalités d'accès au Document Unique doit être affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail. Dans les entreprises ou établissements dotés d'un règlement intérieur, cet avis doit être affiché au même emplacement que celui réservé au règlement intérieur.

Avec une analyse imprécise, les priorités à retenir dans les programmes d'actions de prévention seront plus difficilement pertinentes. L'analyse perdant de sa précision, le Document Unique va lui-même perdre de son sens. Il ne sera pas ou peu utilisé par les responsables pour déterminer des priorités d'action. Du fait de cette imprécision, son évolution et donc ses mises à jour seront plus difficiles à repérer.

Pour mémoire, les trois niveaux de prévention sont :

1. La prévention primaire

Par une approche collective et individuelle, elle a pour objectif, au mieux d'éliminer, et *a minima* de réduire les différents facteurs de risques liés à :

- L'environnement socio-économique ;
- la stratégie de l'entreprise ;
- l'organisation du travail ;
- le système de management ;
- la gestion des ressources humaines ;
- les relations dans le travail.

La prévention primaire est la seule véritable prévention.

L'objectif premier est de toujours viser à supprimer tous les facteurs de risque. Mais en pratique cela s'avère souvent impossible au regard des caractéristiques de certains métiers. Dans ce cas, il s'agira de mettre en place des mesures pour diminuer le risque, par exemple en mettant en œuvre les protections et les formations nécessaires.

2. La prévention secondaire

Elle agit sur les conséquences des risques en accompagnant les salariés. Il s'agit de supprimer ou limiter les conséquences sur la santé des personnes présentant déjà des symptômes liés à un état de stress chronique. Les interventions les plus souvent développées sont des programmes de type « gestion du stress ».

Si ce type de formation n'est pas accompagné de mesures de protection, cela revient à faire peser sur le seul salarié l'acte de prévention, alors que le salarié devrait prioritairement être protégé par la structure. On doit aussi agir sur les facteurs de risque à la source dans le cadre d'une prévention secondaire.

3. La prévention tertiaire

Il s'agit d'une réponse d'urgence visant à prendre en charge la souffrance des personnes montrant des troubles anxio-dépressifs dus au stress et qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur environnement de travail. Par exemple, les cellules d'écoute des salariés relèvent de la prévention tertiaire. Indispensable dans certains cas, ce type de réponse est nettement insuffisant. Il faut procéder à une analyse des conditions de travail afin d'identifier celles ayant éventuellement entraîné cette souffrance et décliner un plan d'action visant *a minima* à réduire les facteurs de risque et au mieux à les éliminer.

Les projets organisationnels ou RH doivent être étudiés en prenant en compte la composante risque pour la santé.

A partir de cette évaluation des risques, des programmes d'actions et de prévention destinés à protéger leur santé psychique, à améliorer leurs conditions de travail, seront définis et déployés.

I.F- Les risques Psychosociaux : des problématiques réelles

I.F.1- Définitions

Nous parlons de risque psychosocial² pour des salariés lorsqu'il y a des probabilités d'apparition de troubles à effets psychologiques tant individuels que collectifs, ayant pour origine l'environnement professionnel. Le trouble d'origine psychosocial peut être caractérisé par l'apparition, chez une ou plusieurs personnes, de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques. Il se traduit par des manifestations, telles que :

- Stress, anxiété, irritabilité, trouble de l'humeur, trouble du sommeil, mal-être, état dépressif...
- Angoisse, détresse, souffrance morale, épuisement, dépression (manifestations plus graves)

La notion de risques psychosociaux est apparue officiellement dans la circulaire DRT 2002-6 du 18 avril 2002 d'évaluation des risques, afin d'ajouter à l'analyse des risques physiques, l'évaluation des risques dont l'atteinte n'était pas directement physique. Dans cette circulaire, les Risques Psychosociaux ont été mis en relation avec l'activité de travail en la qualifiant de « *nouveaux risques professionnels* ».

Le développement de l'utilisation de cette notion est lié à l'apparition de la loi n°2002-73 de Modernisation sociale du 17 janvier 2002 intégrant le harcèlement moral. Avec la nécessité de catégoriser les risques impliquant une atteinte à la santé mentale.

Ces risques ne sont pas encore clairement définis, mais certaines institutions commencent à stabiliser des concepts.

Aussi, d'après la Commission Universitaire de la Santé et Sécurité au Travail Romande, « *les risques liés aux relations humaines au travail sont les risques qui découlent de l'interaction entre des individus et de l'interaction de l'individu avec son travail. Ils sont couramment nommés risques psychosociaux [...]* ».

² Sources : Guide ARACT Aquitaine et Rapport de recherche Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations - Décembre 2002, à l'Université de Laval (Québec).

D'après l'INSERM, les facteurs psychosociaux au travail désignent un vaste ensemble de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite.

D'après le Ministère du Travail, les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés : stress, harcèlement, épuisement professionnel, violence au travail...

Il faut distinguer les facteurs de risques tels que :

- Pression événementielle, forte exigence d'un client,
- Difficultés et insatisfactions en rapport avec le contenu du travail,
- Surcharges de travail, psychique et cognitive,
- Moyens matériels et outils inadaptés,
- Conflits et ambiguïtés de rôles et de responsabilités,
- Insuffisance de coordination et de coopération,
- Faible autonomie d'action, absence de marges de manœuvres,
- Insuffisance de consultation, de participation, de communication,
- Horaires exigeants,
- Forte exigence du management,
- Evaluation perçue comme injustifiée sur le résultat d'un travail ou sur la manière de faire,
- Insuffisance de réciprocité entre contribution et rétribution (beaucoup d'efforts pour peu de récompenses en salaire, primes, avancements...),
- Faible autonomie professionnelle, sentiment d'incompétence,
- Surqualification,
- Sous ou surpromotion, incertitude de carrière,
- Manque de reconnaissance des collègues et supérieurs, sentiment d'iniquité,
- Insuffisance d'estime de soi,
- Tensions et agressions verbales dans les relations interpersonnelles,
- Tensions et conflits dans son groupe d'appartenance,
- Incertitude sur l'évolution d'une situation,
- Peur d'une situation nouvelle,
- Difficulté de conciliation travail / famille...

Et les manifestations de troubles telles que:

- Stress, anxiété, irritabilité, trouble de l'humeur, du sommeil, mal être, état dépressif...
- Angoisse, détresse, souffrance, dépression.
- Agressivité, retrait, démotivation.
- Problèmes de santé aigus et chroniques.

I.F.2- Quelques chiffres et les conséquences pour l'entreprise

La France ne dispose pas d'enquête nationale spécifique sur le stress au travail mais les enquêtes périodiques « conditions de travail » de la DARES³ donnent des indications portant sur les facteurs de stress au travail :

- Plus d'un travailleur sur deux travaille dans l'urgence,
- Plus d'un travailleur sur trois reçoit des ordres ou des indications contradictoires,
- Un tiers des travailleurs déclare vivre des situations de tension dans ses rapports avec ses collègues ou sa hiérarchie.

Par ailleurs, d'après une étude IFOP d'août 2007,

- 73% des salariés se disent « stressés » au travail,
- 20% avouent faire du présentéisme,
- 29 % seulement estiment que la pénibilité du travail est plutôt physique, contre 70 % qui pensent qu'elle est davantage psychologique.

Les cas de dépression, d'anxiété, de stress liés au travail ont augmenté chez les femmes ces dernières années. C'est une des données relevées par les experts qui travaillent au sein du réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles. Ce réseau constitue une base de données nationale pour repérer les problèmes de santé au travail. Il a été mis sur pied dans le cadre du plan santé au travail (2005-2009) et doit constituer la première pierre du dispositif : mieux connaître les dangers et les risques en milieu professionnel.

La Sécurité Sociale a déclaré, en 2006 et 2007, les cas de suicides chez IBM et chez Renault, comme maladie professionnelle. Cette reconnaissance officielle de la souffrance au travail tardait à venir. Au Japon, le karoshi (la mort subite d'un employé par arrêt cardiaque dû à une charge de travail ou à un stress trop important) est reconnu depuis 1970.

Les différents acteurs économiques et sociaux reconnaissent maintenant la réalité de ces phénomènes mais il est difficile de mesurer l'ampleur et l'évolution, en l'absence d'indicateurs spécifiques et fiables.

L'existence de risques psychosociaux dans l'entreprise se traduit à partir de dysfonctionnements de toutes sortes : Il existe différents indicateurs d'alerte :

Au niveau du facteur humain

- Plaintes des personnels,
- Types de troubles exprimés,
- Pathologies repérées.

Au niveau de l'organisation

- Absentéisme,
- Demandes de mobilité professionnelle et turn-over,
- Performances,
- Qualités des relations,
- Incidents et accidents,
- Situations de tension de conflit.

³ http://www.travail-solidarite.gouv.fr/rubrique/statistiques/conditions_de_travail

Absentéisme

Un absentéisme en augmentation ou largement supérieur à la moyenne nationale est, la plupart du temps un indicateur de malaise social de l'entreprise. Un absentéisme pratiquement nul doit aussi être interrogé.

En France dans le secteur privé, le taux d'absentéisme pour des raisons de santé varie selon les sources entre 5% et 6%. Il est plus élevé dans la fonction publique (7,3% dans la fonction publique d'Etat, 11% dans la fonction publique hospitalière et 11,3% dans la fonction publique territoriale).

Les absences régulières, pour raisons de santé, en début ou en fin de semaine, ou lorsque les enfants n'ont pas école, reflètent un désinvestissement du travail au profit de la vie extra-professionnelle.

Demandes de mobilité et taux de rotation du personnel (turn over)

Il est souvent révélateur d'un malaise social dans l'entreprise. Quand les conditions de travail deviennent trop difficiles, les salariés quittent leur travail de façon volontaire ou sans l'avoir vraiment choisi (licenciement, inaptitude, départ en retraite anticipée).

Performances

Il n'existe pas d'indicateur général ; il faut les rechercher entreprise par entreprise.

Autres

Grèves, mouvements sociaux, procédures judiciaires (pour harcèlement moral par exemple).

Actes de malveillance (peu courants) ou de violence au travail : c'est à la fois une cause et une conséquence de problèmes psychosociaux.

Un salarié harcelé, stressé, ayant perdu toute confiance en lui, aura des difficultés à prendre des initiatives ou des décisions. La qualité de son travail s'en ressentira. Même s'il met toute son énergie à résister à la pression, à "tenir", un jour ou l'autre, il devra s'arrêter de travailler pour se soigner. Et l'absentéisme et la détérioration du climat de travail ont des conséquences négatives pour l'entreprise.

Les coûts directs et indirects d'un mauvais climat de travail peuvent être énormes, non seulement pour l'entreprise, mais également pour toute la société. Il faut, en effet, tenir compte de la prise en charge des victimes de harcèlement par les organismes de Sécurité sociale.

I.F.3- Les symptômes

Nous pouvons considérer qu'il y a **troubles psychosociaux** lorsqu'un ou **plusieurs déséquilibres sont constatés chez les salariés** qui se traduisent par les manifestations suivantes : stress, mal être, inquiétude. Ces manifestations peuvent se développer sous des formes aggravées : angoisse, souffrance, dépression... Elles peuvent donner lieu à différents types de comportements : agressivité, comportements d'addiction (alcool, prise de médicaments...).

Ils peuvent entraîner des pathologies professionnelles telles que des dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardio-vasculaires voire entraîner des accidents du travail.

Il s'agit de tous les signes personnels manifestant des difficultés d'adaptation aux contraintes du travail, quelle que soit la nature de ces contraintes.

Il existe trois types d'indicateurs :

- des symptômes physiques : muscles tendus, migraines et maux de tête, digestion difficile, fatigue inexpliquée, malaises...
- des symptômes psychologiques : apparition d'un nombre croissant d'émotions négatives comme l'inquiétude, le découragement, l'agacement, l'énervement, la tension, l'insatisfaction, des problèmes de sommeil, des crises de larmes...
- des symptômes comportementaux : augmentation d'alcool, de tabac ou de café, tendance à la boulimie ou au contraire perte d'appétit, tendance à s'isoler des autres, agressivité...

Les symptômes de stress, harcèlement ou épuisement, expriment tous un mal-être individuel et personnel. Ils constituent donc des facteurs de risques particulièrement complexes qui illustrent toute une gamme possible de réactions personnelles aux contraintes du travail. Ils doivent être examinés avec beaucoup de précaution, en tenant compte de la spécificité de chaque personne.

L'ARACT Aquitaine distingue les niveaux de trouble suivants :

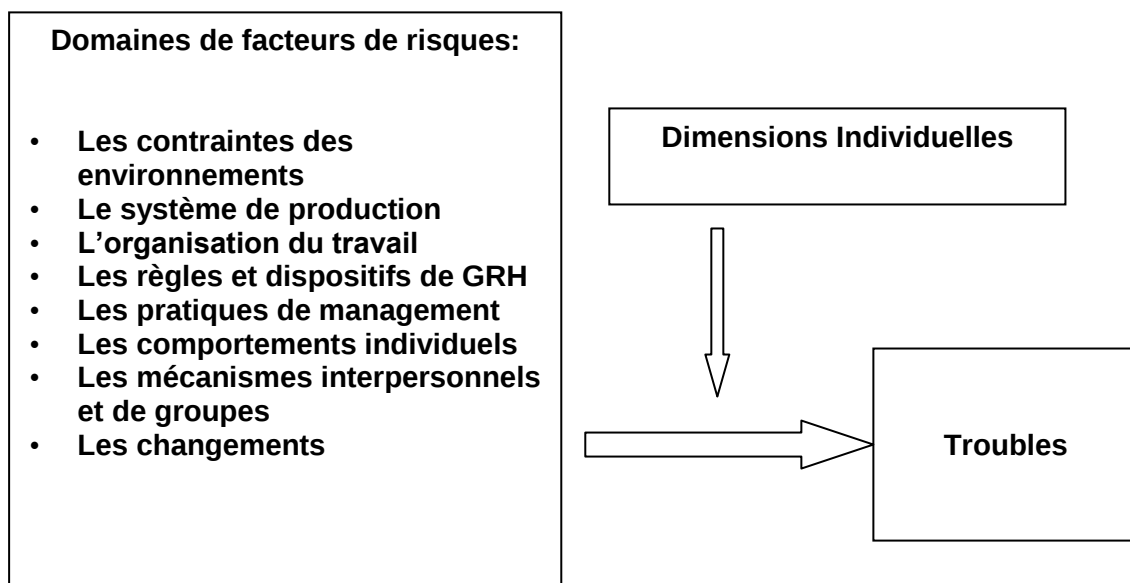
Stress: *"L'état de stress survient lorsque l'individu perçoit que les exigences de son environnement excèdent ses capacités à y faire face et donc que sa stabilité, sa quiétude, son bien-être, sont menacés."*

Mal-être (ou mal vivre ensemble): *Etat émotionnel en lien avec le contexte organisationnel et relationnel, souvent relié à des modes dégradés de relations de travail, à une perte de repères et des difficultés à faire face à des situations d'instabilité.*

Souffrance au travail (forme plus aggravée) : *Etat dépressif en réaction aux contraintes organisationnelles et sociales, souvent déclenchées suite à des comportements identifiables de collègues ou de supérieurs hiérarchiques.*

Epuisement professionnel: *Syndrome décrit comme un épuisement physique et émotionnel, qui conduit à la dévalorisation de l'image de soi, perte d'intérêt au travail.*

Facteurs de risque et troubles psychosociaux : aspects méthodologiques



Ce modèle multidimensionnel identifie d'une part les facteurs de risques à l'origine du trouble et d'autre part les indicateurs symptomatiques et leurs conséquences en terme de santé.

Les facteurs de risques ne jouent pas indépendamment les uns des autres ils se renforcent mutuellement (effets système) il faut les considérer dans leur ensemble. Nous parlons de modèle systémique dans la mesure où causes et effets sont multifactoriels et que leur analyse permet de combiner les approches au niveau des salariés et des équipes avec des approches structurées au niveau de l'organisation.

Harcèlement moral

Loi de modernisation sociale n°2002-73 du 17 janvier 2002 - Article L.122.49 du code du travail.

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de :

Porter atteinte à ses droits et à sa dignité,

D'altérer sa santé physique ou mentale,

De compromettre son avenir professionnel. »

Dans le harcèlement moral, il y a une intention de nuire. L'objectif est, d'une manière ou d'une autre, de se débarrasser d'une (ou plusieurs) personne(s), parce qu'elle(s) gêne(nt).

Selon un avis de la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme du 29 Juin 2000, le Mobbing remet en cause les principes contenus dans les textes fondateurs des Droits de l'Homme et *« constitue une atteinte à la dignité du salarié, à l'intégrité de sa personne et à son droit au travail. Il met en danger,*

non seulement l'équilibre personnel, mais également la santé de l'individu et de sa famille ».

Le harcèlement peut provoquer dans un premier temps des symptômes de stress (nervosité, irritabilité, anxiété, troubles du sommeil, brûlures d'estomac, hypertension artérielle, douleurs musculaires, etc.). Au bout de quelques mois, ces symptômes peuvent se transformer en troubles psychiques manifestes. Certains réagissent avec une hyper-combativité qui les fait souvent qualifier de paranoïaques. D'autres sont envahis par un sentiment d'épuisement et de fatigue chronique, une baisse de l'estime de soi, pouvant évoluer vers la dépression.

Les états dépressifs peuvent entraîner :

Des troubles de l'attention et de la mémoire,

Un sentiment de découragement, de pessimisme, de culpabilité, d'isolement,

Une perte de confiance en soi, du sens du métier.

Leurs conséquences possibles sont une atteinte de la personnalité, la dégradation de la santé, l'invalidité, la perte de l'emploi, le suicide.

D'après Christophe Dejours⁴, dans sa préface à son ouvrage "Travail, usure mentale", " si le harcèlement conduit aujourd'hui plus souvent que naguère à des troubles psychopathologiques graves chez les victimes, ce n'est vraisemblablement pas parce que la technique du harcèlement se serait perfectionnée (...). Ce qui a changé, semble-t-il, c'est plutôt la passivité et l'absence de solidarité de la part des collègues de la victime du harcèlement, et la profonde transformation du sens de la justice dans le monde du travail. " La conséquence du harcèlement moral ou psychologique est avant tout une pathologie de la solitude, de l'isolement, qui renforce la souffrance.

Il s'agit de l'une des formes de violence les plus répandues actuellement, qui concerne tous les secteurs d'activités et toutes les catégories professionnelles.

Stress

L'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, reliée à l'Union Européenne, et chargée de promouvoir la santé et la sécurité au niveau européen, définit le stress de la manière suivante :

« Le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité. »

La surcharge de travail, le manque de temps, l'absence d'autonomie, les conflits entre collègues ou avec le supérieur hiérarchique, sont des exemples de difficultés que l'on peut rencontrer dans son activité professionnelle.

Si la personne impliquée ne dispose pas des ressources nécessaires pour affronter et gérer ces difficultés, elle peut alors se retrouver en situation de stress.

⁴ Dejours, C. *Travail, usure mentale*, Broché. 2008.

On distingue des situations de stress aigu (quand une personne doit faire face à un événement ponctuel) et des situations de stress chronique qui ont des conséquences sur la santé des salariés.

Le stress peut-être à l'origine de plusieurs troubles et altérations de la santé :

- Troubles du sommeil, de la vigilance, de l'attention : ils peuvent entraîner une augmentation des risques d'accidents du travail,
- Troubles émotionnels,
- Troubles digestifs : en effet, le stress chronique entraîne une hyperactivation de tous les systèmes y compris l'appareil digestif. Au bout de quelques semaines apparaissent des coliques et/ou des gastralgies... puis s'installent des pathologies fonctionnelles telles que des gastrites ou des colopathies.

Le stress chronique peut aussi entraîner des altérations de la santé pouvant devenir irréversibles :

- Hypertension,
- Troubles métaboliques,
- Problèmes cardio-vasculaires et lipidiques,
- TMS déclarés en maladies professionnelles : les TMS sont des pathologies multifactorielles pour lesquelles le stress est aujourd'hui reconnu comme l'un des facteurs en cause (à sollicitations biomécaniques équivalentes, les situations de stress au travail augmentent la prévalence des TMS),
- Troubles anxio-dépressifs : chaque année, une partie d'entre eux sont reconnus en maladies professionnelles après examen en CRRMP (Comité Régional de Reconnaissance des Maladies Professionnelles) sur la base du dossier médical et après enquête,
- Suicide ou tentative de suicide au travail ou à cause du travail : un tel acte, s'il survient dans l'entreprise est traumatisant pour l'ensemble des salariés et la direction doit mettre en place des mesures d'urgence (débriefing collectif, aide psychologique) avant de s'interroger sur les causes exactes (pour éviter d'autres cas). Cependant, l'attribution d'un suicide au travail est délicate et nécessite une expertise médicale ou psychologique.

Violence et agressions

Quand on parle de violence sur le lieu de travail, il faut distinguer la violence externe à l'entreprise (violence ou même agressions exercées par des clients ou des usagers) de la violence interne à l'entreprise (harcèlement moral ou sexuel).

Épuisement professionnel

L'épuisement professionnel, appelé "burnout" par les anglo-saxons, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel prolongé.

Il se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats. Il survient généralement après un investissement personnel et affectif important dans l'activité professionnelle : soudain cet investissement devient trop lourd à

porter (mais ce n'est pas systématique). Il a d'abord été repéré dans des professions d'aide, de soins ou de formation (médecins, infirmières, enseignants, travailleurs sociaux,...) mais il peut concerner d'autres professions.

La définition du syndrome de burn out que nous proposerons alors de retenir serait identique à celle que Bédard et Duquette⁵ donnent de l'épuisement professionnel : « *Une expérience psychique négative vécue par un individu, qui est liée au stress émotionnel et chronique causé par un travail ayant pour but d'aider les gens.* »

I.F.4- Les origines

L'origine des risques psychosociaux est multifactorielle. Les principaux facteurs de risques sont liés :

- **au contenu du travail à effectuer** (monotonie, surcharge ou sous-charge de travail),
- **à l'organisation du travail** : rythme, pression et contrôles de plus en plus forts sur les individus (objectifs de temps, de résultats, de quantité de travail), exigences contradictoires ou absence d'objectifs. L'organisation du travail est la principale cause de stress,
- **aux relations de travail** : manque de soutien et de reconnaissance, rapports hiérarchiques compliqués ou faible rémunération qui engendrent de la frustration ; actes de violence dans l'entreprise, harcèlement moral ou sexuel,
- **à l'environnement physique** : bruit, chaleur, manque d'espace,
- **à l'environnement socio-économique** et aux changements : concurrence, incertitude sur l'avenir de l'entreprise, changements incessants auxquels il faut sans cesse s'adapter (réorganisations, fusions, transformations, qui déstabilisent les repères, qui génèrent de l'incertitude et de la menace) ; nouveaux savoir-faire ou nouvelles technologies qu'il est parfois difficile de maîtriser.

Plusieurs études récentes tendent à confirmer le lien entre l'environnement du travail, notamment les mutations profondes qui le caractérisent, et les manifestations de mal-être des personnes dans l'entreprise. La santé mentale des collaborateurs peut avoir des incidences sur la performance de l'entreprise : en 2004, on estimait à 23% la part des arrêts de travail dus à des troubles anxio-dépressifs (Source : CNAM).

L'organisation du travail et le dialogue social sont donc au cœur des mesures de prévention : en effet, une partie de ces risques peut être supprimée avec une nouvelle organisation des conditions d'exécution du travail et/ou une gestion du personnel mieux adaptée.

Les experts vont ici conduire une analyse sur des composantes organisationnelles pouvant conduire à l'apparition de risques psychosociaux.

⁵ Bédard D, Duquette A. L'épuisement professionnel, un concept à préciser. *L'infirmière du Québec* 1998 : 18-23

I.G- Le questionnaire

Deux outils sont principalement mis en œuvre par les experts du Cabinet Technologia. L'approche statistique, par voie de questionnaire, et l'approche qualitative, par entretiens et éventuellement par observations. Le questionnaire permet de saisir des logiques et des tendances collectives et de mettre au jour des corrélations entre facteurs et variables. L'approche statistique et l'approche qualitative étant complémentaires, le questionnaire met en lumière des corrélations entre variables, et le corpus d'entretiens permet de vérifier s'il existe ou non un lien de causalité entre elles.

I.G.1- Cadre méthodologique du questionnaire

Le questionnaire proposé par Technologia comprend des modules tirés de standards scientifiques internationaux, comme celui de « Karasek ». A partir d'une vingtaine d'items précis et concrets, le principe est de calculer des scores pour les modules « autonomie » (marge de manœuvre, utilisation et développement des compétences) et « demande psychologique » (intensité, rythme et prévisibilité du travail). Ces scores permettent de séparer les effectifs en deux, par la médiane. Le croisement des scores médians conduit à la construction d'un espace à quatre pôles :

- Les « détendus », qui associent faible demande et forte autonomie ;
- Les « passifs », qui associent faible autonomie et faible demande ;
- Les « actifs », qui associent forte autonomie et forte demande ;
- Les « tendus » (job-strain), qui associent faible autonomie et forte demande, et caractérisent la souffrance au travail d'origine organisationnelle.

D'autres modules, comme celui de la reconnaissance ou du soutien par les collègues et la hiérarchie, permettent aussi la construction d'indicateurs généraux. Le questionnaire aborde ensuite les aspects organisationnels (process, temps de travail, etc.) et managériaux (attitude, exemplarité) pour les mettre en rapport avec ces indicateurs. Des questions finales permettent de segmenter la population en fonction du service, de l'affectation géographique, de la qualification, du métier, de l'ancienneté, etc.

Si le questionnaire se fonde sur un socle commun, des modules ont été systématiquement adaptés au terrain pour respecter le langage d'usage dans l'entreprise et aborder des questions locales.

Aucune extrapolation, dans un sens ou un autre, n'est à l'œuvre dans ce rapport. Tous les chiffres mis en avant ne valent que pour les répondants, ce qui en limite la portée pour certaines catégories de répondants. Cela dit, la phase d'enquête par entretiens compense ce manque d'information.

I.G.2- Le questionnaire adressé aux salariés de Thales Services

I.G.2.a- Taux de réponses au questionnaire

Le taux de réponses est totalement **satisfaisant** sur le plan statistique.

Nombre de salariés visés : 3573

Nombre de répondants : 1922

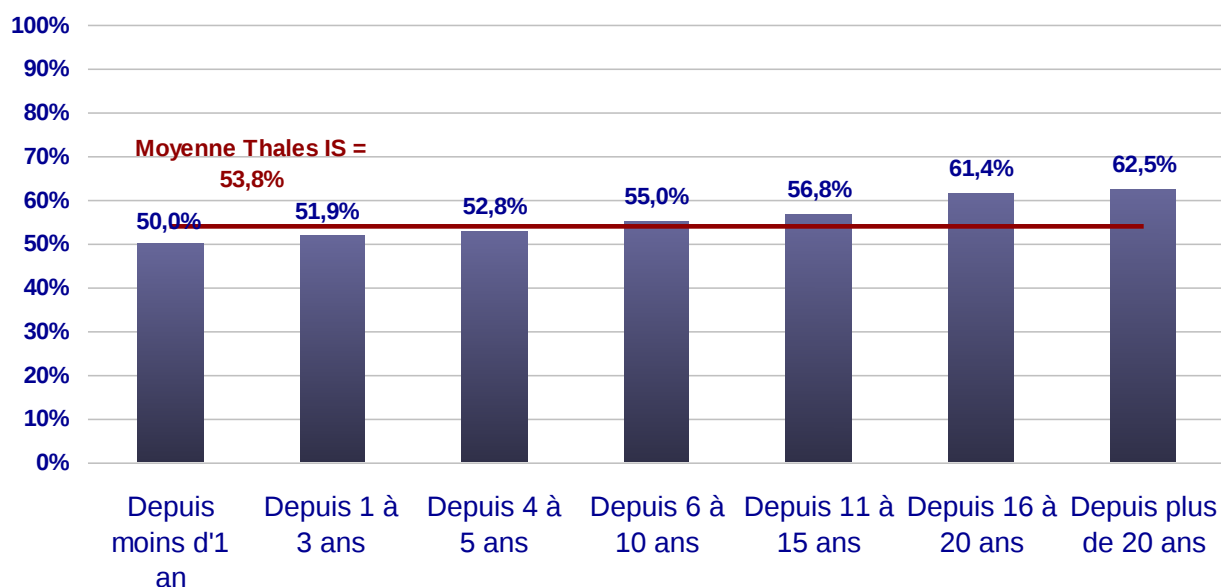
Taux de réponse : 53.8 %

I.G.2.b- Structure de la population répondante

La structure des répondants, sous les divers aspects considérés (ancienneté, catégorie professionnelle, régime, niveau, division, direction, libellé d'activité, temps de travail, position d'activité) est proche de la structure réelle en termes de positions d'activité.

Il n'y a donc pas de déformation de la structure des répondants par rapport à la structure de l'ensemble des salariés. Une représentativité correcte est assurée. Néanmoins, il est rappelé qu'il n'y a aucune extrapolation pour l'ensemble des salariés car le questionnaire a été adressé à l'ensemble des salariés et la réponse au questionnaire était basée sur le principe du volontariat.

Le taux de participation augmente avec l'ancienneté pour passer de 50% chez les moins de 1 an d'ancienneté à 62,5% chez les plus de 20 ans d'ancienneté

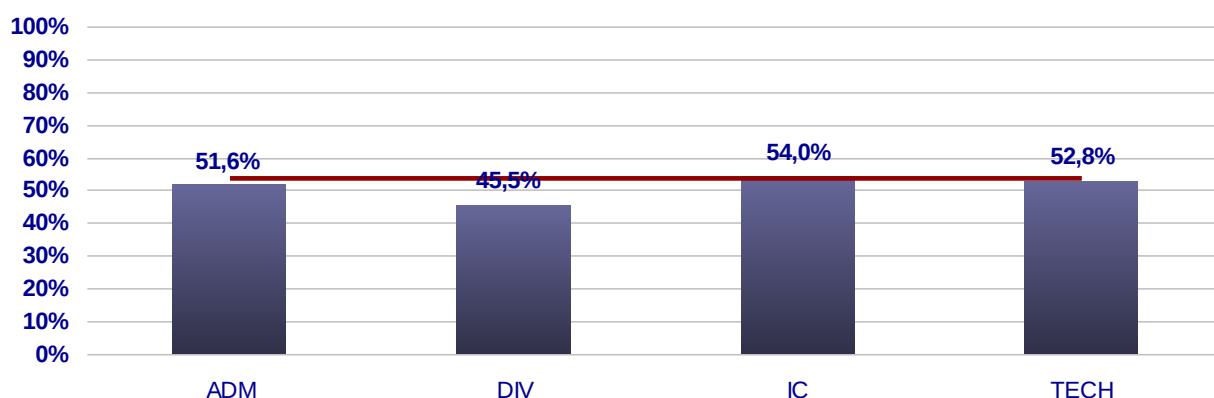


Le niveau d'études de l'échantillon est élevé : 71,5 % des répondants possèdent un Bac +5 ou plus.

Niveau d'études	Effectifs	Fréquence
Bac + 5 ou plus	1345	71,5%
Bac + 3 ou bac + 4 (Licence, maîtrise, etc.)	226	12,0%
Bac + 2 (BTS, DEUG, etc.)	215	11,4%
Bac ou autre diplôme	94	5,1%
TOTAL	1880	100%

Le taux de participation est le plus élevé au sein de la catégorie ingénieur et cadres (IC).

La catégorie « divers » (DIV) a le moins répondu.



I.G.2.a- Les grands indicateurs

La satisfaction générale exprimée par les répondants du questionnaire quant à leur situation professionnelle prise dans sa globalité est moyenne : 57 % se déclarent satisfaits. Il y a davantage de répondants pas du tout satisfaits que de répondants tout à fait satisfaits.

Quel est votre niveau de satisfaction générale par rapport à votre situation professionnelle prise dans sa globalité ?

Satisfaction globale	Effectifs	Fréquence
Pas du tout satisfait	140	7,5%
Plutôt pas satisfait	666	35,5%
Plutôt satisfait	1015	54,1%
Tout à fait satisfait	55	2,9%
TOTAL	1876	100%

77 % des répondants considèrent que leur santé est soit bonne, soit très bonne comparativement à d'autres personnes de leur âge, tandis que 33,4% considèrent qu'elle s'est dégradée au cours des cinq dernières années et 44% que leur vie professionnelle a une incidence négative sur leur santé.

Comparativement à d'autres personnes de votre âge, diriez-vous que votre santé est :

Santé perçue	Effectifs	Fréquence
Très bonne	297	15,8%
Bonne	1151	61,2%
Moyenne	382	20,3%
Mauvaise	52	2,8%
TOTAL	1876	100%

Par rapport à il y a cinq ans en arrière, diriez-vous que votre santé s'est plutôt :

Santé évolution	Effectifs	Fréquence
Améliorée	79	4,2%
Maintenue	1178	62,4%
Dégradée	631	33,4%
TOTAL	1882	100%

Pensez-vous que votre vie professionnelle a une incidence sur votre santé ?

Vie professionnelle/santé	Effectifs	Fréquence
Non pas d'incidence	927	49,8%
Oui incidence positive	101	5,4%
Oui incidence négative	832	44,7%
TOTAL	1860	100%

Plus de 37 % des répondants au questionnaire déclarent qu'il leur est arrivé souvent au cours des 12 derniers mois de se sentir très fatigués et 34% stressés par leur travail.

Vous est-il arrivé au cours des 12 derniers mois de vous sentir très fatigué(e) par votre travail ?

Fatigue 12 mois	Effectifs	Fréquence
Jamais	88	4,7%
Rarement	332	17,6%
Occasionnellement	771	40,8%
Assez souvent	495	26,2%
Très souvent	206	10,9%
TOTAL	1892	100%

Vous est-il arrivé au cours des 12 derniers mois de vous sentir très stressé(e) par votre travail ?

Stress 12 mois	Effectifs	Fréquence
Jamais	89	4,7%
Rarement	382	20,6%
Occasionnellement	769	40,6%
Assez souvent	434	22,9%
Très souvent	211	11,2%
TOTAL	1892	100%

Près de 40% des répondants déclarent avoir eu un ou deux arrêts maladie au cours des 12 derniers mois. Ce pourcentage est inquiétant et mérite d'être analysé en termes de durée des arrêts et de nombre réel de salariés concernés dans l'entreprise. A cet égard une comparaison avec la durée moyenne des arrêts et le taux réel observé dans le groupe Thales serait un indicateur particulièrement éclairant quant à la prédominance ou non de facteurs de risques chez Thales Services.

Au cours des 12 derniers mois, combien avez-vous eu d'arrêts maladie (hors accidents de travail ou maternité) ?

<i>Arrêt de travail</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Fréquence</i>
Un ou deux	655	34,7%
Trois ou plus	82	4,4%
aucun	1150	60,9%
TOTAL	1887	100%

I.H- L'indicateur Karasek

Le modèle Karasek est validé en tant que standard scientifique international.

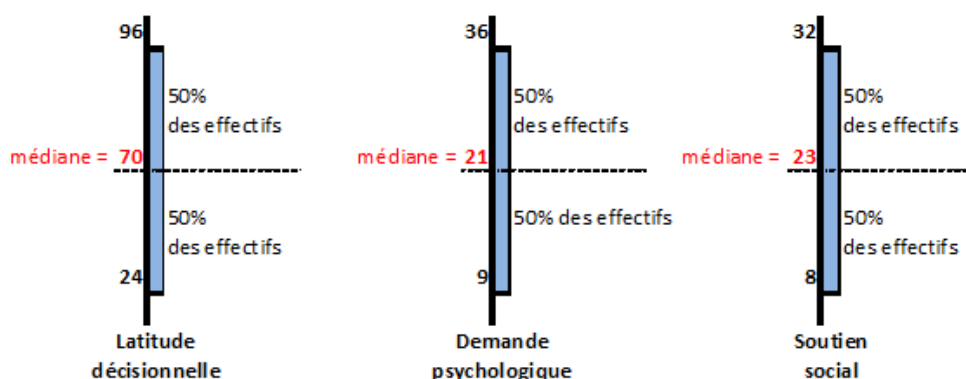
Les facteurs liés à l'organisation du travail et au management permettent de faire le lien entre un vécu du travail (psychologique et sociologique) et les effets que ces facteurs peuvent avoir sur l'efficacité et la santé du salarié.

Ce modèle comporte trois dimensions :

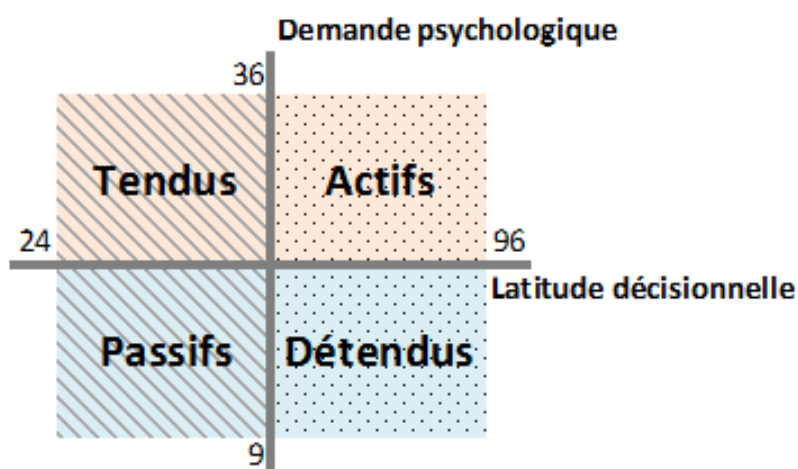
- L'autonomie, ou pouvoir de décision (« latitude décisionnelle ») renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences.
- La charge de travail (« demande psychologique ») est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins prévisible, tels qu'ils sont ressentis par les répondants.
- Le soutien social décrit l'aide technique et « émotionnelle » dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.

Chacune des réponses aux questions constituant ces trois modules valent entre 1 et 4 points (avec une pondération pour le module Latitude décisionnelle). Chaque répondant obtient un score synthétique pour chacune des trois dimensions.

Les effectifs se distribuent sur une échelle, pour laquelle on repère la médiane, valeur qui sépare les 50 % des répondants dans la partie supérieure des 50 % situés dans la partie inférieure.



Le croisement des axes Latitude décisionnelle & Demande psychologique produit 4 cadrans.



Avec le même calcul, on peut aussi déterminer la médiane pour les scores obtenus au module « Soutien social ». Le fait de bénéficier d'un soutien faible et d'être en situation tendue (job strain) correspond à la situation d'iso strain, qui est celle où les risques pour la santé des salariés sont les plus grands.

Deux modes de calcul sont possibles.

- Soit en déterminant la médiane en se référant aux scores enregistrés pour les salariés ayant répondu au questionnaire (on parlera de médianes locales).
- Soit en déterminant la médiane en se référant à la médiane mesurée par l'enquête nationale SUMER (on parlera de médianes Sumer)⁶.

Les médianes Thales IS diffèrent des médianes issues de l'enquête SUMER 2003 de façon désavantageuse. En effet, la valeur de la médiane d'autonomie s'avère inférieure à la valeur nationale (SUMER 2003), et celle de la charge de travail nettement supérieure. Le niveau de soutien social est quasiment similaire.

	Médiane locale	Médiane Sumer
Autonomie	68	70,3
Demande psychologique	25	21
Soutien social	23	23,3

Sur les 1735 répondants qui ont rempli de façon satisfaisante le questionnaire⁷, on compte 432 individus en situation de « Job strain », soit près de 25 % de l'effectif total.

Avec ce taux, Thales Services est légèrement au-dessus du taux national (23 %).

⁶ A son niveau, l'enquête nationale fonctionne en local, c'est-à-dire que les valeurs médianes sont fixées par la répartition des effectifs en 50/50%.

⁷ Ils ont répondu à toutes les questions nécessaires à l'exploitation du modèle Karasek (Q.1 à Q.26)

Jobstrain local	Effectifs	Fréquence
Passifs	387	22,3%
Tendus	432 (iso = 312)	24,9% (iso = 18%)
Détendus	479	27,6%
Actifs	437	25,2%
TOTAL	1735	100%

Cependant, ces indicateurs ne valent pas tant en soi que pour les comparaisons qu'ils permettent d'établir au sein de la population de salariés de l'entreprise.

Catégorie professionnelle

Les techniciens ont plus de probabilité de connaître des situations de travail tendu et de travail tendu isolé.

Niveau

Les niveaux V connaissent des situations de travail tendu plus fréquentes.

Catégories	Passif	Tendu	Tendu isolé	Détendu	Actif	TOTAL	Taux participation	Rép Karasek	Population totale
Catégorie professionnelle									
ADM	42,6% (23)	25,9% (14)	14,8% (8)	16,7% (9)	14,8% (8)	100% (54)	44,3%	54	122
DIV	30,0% (3)	10,0% (1)	10,0% (1)	40,0% (4)	20,0% (2)	100% (10)	45,5%	10	22
IC	21,1% (327)	24,2% (374)	17,7% (274)	28,4% (440)	26,2% (406)	100% (1547)	48,9%	1547	3162
TECH	27,4% (34)	34,7% (43)	23,4% (29)	21,0% (26)	16,9% (21)	100% (124)	46,4%	124	267
Niveau									
CAD et ING 1	27,4% (17)	8,1% (5)	3,2% (2)	51,6% (32)	12,9% (8)	100% (62)	42,8%	62	145
CAD et ING 2	24,0% (283)	25,4% (299)	18,6% (219)	27,6% (325)	23,0% (271)	100% (1178)	48,8%	1178	2414
CAD et ING 3A	8,4% (17)	23,8% (48)	17,8% (36)	26,2% (53)	41,6% (84)	100% (202)	50,1%	202	403
CAD et ING 3B 3C	9,5% (10)	21,0% (22)	16,2% (17)	28,6% (30)	41,0% (43)	100% (105)	52,5%	105	200
I	30,0% (3)	10,0% (1)	10,0% (1)	40,0% (4)	20,0% (2)	100% (10)	45,5%	10	22
IV	41,7% (5)	25,0% (3)	16,7% (2)	8,3% (1)	25,0% (3)	100% (12)	38,7%	12	31
V	31,3% (52)	32,5% (54)	21,1% (35)	20,5% (34)	15,7% (26)	100% (166)	46,4%	166	358
TOTAL	22,3% (387)	24,9% (432)	18,0% (312)	27,6% (479)	25,2% (437)	100% (1735)	48,6%	1735	3573

Division

Le travail tendu est plus fréquent dans les divisions ITO et DFC Division et DFC.

Catégories	Passif	Tendu	Tendu isolé	Détendu	Actif	TOTAL	Taux participation
Division							
BS	21,2% (87)	22,6% (93)	18,7% (77)	31,4% (129)	24,8% (102)	100% (411)	50,8%
DFC	26,2% (11)	31,0% (13)	23,8% (10)	21,4% (9)	21,4% (9)	100% (42)	52,5%
DFC DIVISION	17,7% (3)	35,3% (6)	11,8% (2)	29,4% (5)	17,7% (3)	100% (17)	40,5%
IT OUTSOUR	16,6% (70)	32,9% (139)	20,4% (86)	20,4% (86)	30,1% (127)	100% (422)	49,2%
MS NDD Systèmes complexes	10,0% (3)	26,7% (8)	23,3% (7)	33,3% (10)	30,0% (9)	100% (30)	75,0%
SBL CIS Support	13,6% (8)	23,7% (14)	17,0% (10)	22,0% (13)	40,7% (24)	100% (59)	42,8%
THERESIS	15,4% (2)	15,4% (2)	15,4% (2)	38,5% (5)	30,8% (4)	100% (13)	28,3%
TSE PARIS	31,8% (68)	23,8% (51)	19,2% (41)	24,8% (53)	19,6% (42)	100% (214)	44,1%
TSE REGIONS	25,7% (135)	20,2% (106)	14,6% (77)	32,1% (169)	22,1% (116)	100% (526)	49,3%
TOTAL	22,3% (387)	24,9% (432)	18% (312)	27,6% (479)	25,2% (437)	100% (1735)	48,6%

Activité générale

Les salariés des activités de communication, finance, achats, R&D études générales, services clients connaissent plus de situations de travail tendu.

Catégories	Passif	Tendu	Tendu isolé	Détendu	Actif	TOTAL	Taux participation
			Général				
ACHATS	22,2% (2)	33,3% (3)	33,3% (3)	0,0% (0)	44,4% (4)	100% (9)	37,5%
COMMUNICATION	25,0% (1)	50,0% (2)	25,0% (1)	0,0% (0)	25,0% (1)	100% (4)	30,8%
FINANCE	18,2% (4)	36,4% (8)	18,2% (4)	27,3% (6)	18,2% (4)	100% (22)	57,9%
GESTION DES SITES							40,0%
ASSISTANAT	44,4% (16)	22,2% (8)	13,9% (5)	22,2% (8)	11,1% (4)	100% (36)	
MANAG. PROPOSITIONS & PROG.	9,9% (10)	17,8% (18)	12,9% (13)	26,7% (27)	45,5% (46)	100% (101)	52,3%
MANAGEMENT GENERAL	0,0% (0)	16,7% (1)	16,7% (1)	33,3% (2)	50,0% (3)	100% (6)	50,0%
QUALITE	31,3% (5)	25,0% (4)	18,8% (3)	18,8% (3)	25,0% (4)	100% (16)	64,0%
RECH. & DEV. ETUDES GENERALES	14,6% (12)	31,7% (26)	28,1% (23)	34,2% (28)	19,5% (16)	100% (82)	56,2%
RECH. & DEV. LOG. SYST. INFO.	24,4% (315)	24,5% (316)	17,6% (227)	28,1% (362)	23,0% (297)	100% (1290)	47,8%
RECH. & DEVELOP. MATERIEL	8,0% (2)	28,0% (7)	24,0% (6)	36,0% (9)	28,0% (7)	100% (25)	53,2%
RESSOURCES HUMAINES	20,8% (5)	20,8% (5)	20,8% (5)	12,5% (3)	45,8% (11)	100% (24)	49,0%
STRATEGIE MARKETING & VENTES	13,9% (5)	19,4% (7)	16,7% (6)	22,2% (8)	44,4% (16)	100% (36)	47,4%
SUPPORT ET SERVICES CLIENTS	12,7% (10)	31,7% (25)	17,7% (14)	26,6% (21)	29,1% (23)	100% (79)	50,3%
TOTAL	22,3% (387)	24,9% (432)	18% (312)	27,6% (479)	25,2% (437)	100% (1735)	48,6%

Site

Le site d'Elancourt apparaît le plus exposé au travail tendu, devant Cholet et Bordeaux. Le site de Grenoble est le moins exposé.

Le travail tendu isolé est plus présent à Elancourt, Rennes, Toulon et Bordeaux et le moins présent à Lille.

Catégories	Passif	Tendu	Tendu isolé	Détendu	Actif	TOTAL
			SITE (déclarations)			
Lille	22,2% (4)	11,1% (2)	0,0% (0)	44,4% (8)	22,2% (4)	100% (18)
Brest	23,0% (14)	16,4% (10)	11,5% (7)	41,0% (25)	19,7% (12)	100% (61)
Rennes	24,4% (11)	22,2% (10)	22,2% (10)	35,6% (16)	17,8% (8)	100% (45)
Nantes	22,2% (18)	28,4% (23)	21,0% (17)	27,2% (22)	22,2% (18)	100% (81)
Cholet	17,7% (3)	29,4% (5)	11,8% (2)	11,8% (2)	41,2% (7)	100% (17)
Bordeaux	20,4% (20)	29,6% (29)	20,4% (20)	26,5% (26)	23,5% (23)	100% (98)
Aix	26,9% (7)	19,2% (5)	15,4% (4)	19,2% (5)	34,6% (9)	100% (26)
Toulon	19,4% (7)	25,0% (9)	22,2% (8)	30,6% (11)	25,0% (9)	100% (36)
Sophia	29,4% (20)	20,6% (14)	17,7% (12)	26,5% (18)	23,5% (16)	100% (68)
Valence	20,8% (5)	20,8% (5)	16,7% (4)	16,7% (4)	41,7% (10)	100% (24)
Grenoble	24,6% (14)	10,5% (6)	10,5% (6)	42,1% (24)	22,8% (13)	100% (57)
Lyon	24,3% (9)	16,2% (6)	13,5% (5)	43,2% (16)	16,2% (6)	100% (37)
Toulouse	22,3% (64)	22,3% (64)	15,3% (44)	26,8% (77)	28,6% (82)	100% (287)
Velizy	22,3% (142)	25,1% (160)	18,3% (117)	27,6% (176)	25,1% (160)	100% (638)
Elancourt	17,2% (32)	38,2% (71)	25,8% (48)	20,4% (38)	24,2% (45)	100% (186)
Autre	35,3% (6)	23,5% (4)	11,8% (2)	17,7% (3)	23,5% (4)	100% (17)
TOTAL	22,3% (387)	24,9% (432)	18% (312)	27,6% (479)	25,2% (437)	100% (1735)

Inter-contrats

De façon générale, les salariés connaissant des périodes d'inter-contrats sont plus exposés aux situations de travail tendu et tendu isolé. Et parmi ceux-ci, ce sont clairement les salariés connaissant des périodes fréquentes d'inter-contrats qui sont le plus exposés à ces situations.⁸

Inter contrat/Job strain	Passif	Tendu	Dont Tendu isolé	Détendu	Actif	TOTAL
De courte durée	25,0% (10)	25,0% (10)	22,5% (9)	25,0% (10)	25,0% (10)	100% (40)
De longue durée	27,0% (10)	24,3% (9)	24,3% (9)	24,3% (9)	24,3% (9)	100% (37)
De manière répétitive	22,6% (7)	38,7% (12)	38,7% (12)	22,6% (7)	16,1% (5)	100% (31)
De manière ponctuelle	24,6% (46)	30,0% (56)	25,1% (47)	24,6% (46)	20,9% (39)	100% (187)
Non	21,8% (313)	23,8% (341)	16,6% (238)	28,2% (404)	26,2% (376)	100% (1434)
TOTAL	22,3% (386)	24,8% (428)	18,2% (315)	27,5% (476)	25,4% (439)	100% (1729)

I.H.1- Les déterminants associés au travail tendu chez Thales Services

Les éléments ci-dessous ne renseignent pas sur l'ampleur du déterminant mais uniquement sur l'intensité de son lien avec la situation de travail tendu ; cela permet d'identifier des pratiques, comportements, contraintes à éviter.

- **Management**

- Des horaires imposés par la hiérarchie sans pouvoir les modifier : 46,4% des salariés déclarant ceci sont en situation de travail tendu contre 24,8% de l'ensemble Thales Services.
- Un manager insuffisamment disponible pour les besoins du salarié (37,1% / 24,9%).
- Un contrôle par le manager jugé important (41,9% / 25%) ou abusif (54,6% / 25%).
- Des changements fréquents de managers (la prévalence de travail tendu augmente avec la vitesse de rotation des managers Q.117).

- **Charge de travail**

- Une quantité excessive de travail (43,4% / 24,9%).
- Un temps insuffisant pour effectuer son travail (41,7% / 24,9%).
- Des ordres contradictoires (43,1% / 24,9%).
- Travail ralenti par le travail d'autres collègues ou services (33,4% / 24,9%).
- Un problème avec la déclaration du temps de travail sur « JTime » (31,1% / 24,8%).

⁸ Les problématiques liées aux inter-contrats sont abordées en fin de rapport.

- **Evaluation / objectifs**

- Une période d'évaluation non ajustée à la période de fixation des objectifs (32,6% / 25,3%).
- Des objectifs individuels jugés inadaptés (37,3% / 24,7%).
- Des objectifs collectifs jugés inadaptés (36,9% / 24,8%).

- **Information, communication**

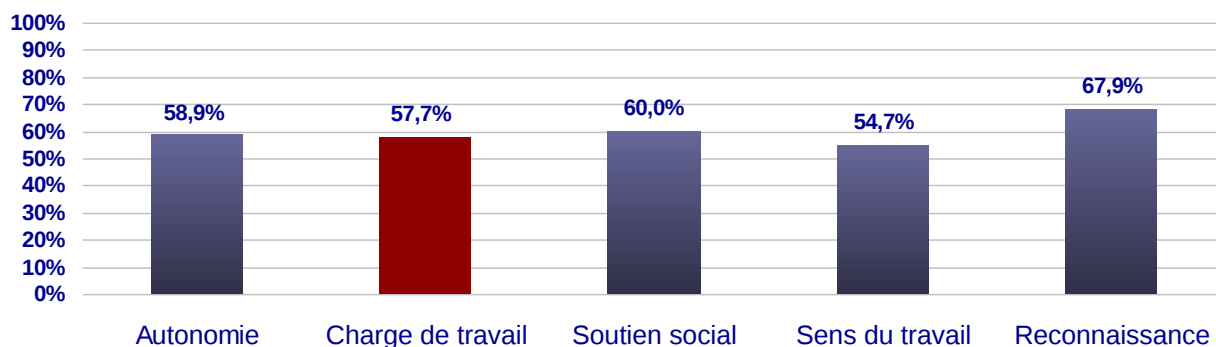
- Courriels trop importants dont beaucoup qui paraissent inutiles (36,2% / 24,8%).
- Des informations difficiles à trouver sur l'intranet (80,2% / 24,9%)
- L'absence d'accès à l'extranet (29% / 24,5%).

- **Informatique**

- Des applications informatiques jugées non performantes (32,5% / 25%).

I.H.2- Les indicateurs globaux⁹

Chacun des 5 indicateurs varie entre 0% et 100%. Une couverture de l'échelle de l'indicateur proche de 100% est positive lorsqu'il s'agit d'autonomie, de soutien social, de sens du travail et de reconnaissance, et négative lorsqu'il s'agit de charge de travail.



Bien que le score relatif à la reconnaissance soit très positif, les entretiens ont permis de mettre en évidence une problématique liée à la reconnaissance de la ligne hiérarchique. Ce point sera abordé dans la partie « un avenir limité, des mécanismes de la reconnaissance en panne ».

⁹ Cf. le document PowerPoint présenté en septembre 2010 au groupe de pilotage figurant en annexe.

I.I- Entretiens

I.I.1- Cadre méthodologique des entretiens

Les entretiens sont semi-directifs, de type compréhensif. Il s'agit, à partir d'une grille d'entretien (élaborée après une première connaissance des problématiques), de conduire des entretiens assez libres, afin de :

- permettre l'émergence de thèmes ou problèmes non anticipés à travers la grille d'entretien ;
- développer une relation de confiance avec l'enquêté, pour instaurer une véritable écoute ;
- passer d'un discours « tout fait » et « prêt à l'emploi » à un discours plus proche du vécu.

Ce type d'entretien ne relève ni de l'improvisation ni du placage d'une grille préétablie. Il représente un outil d'investigation pertinent car la qualité des relances assure l'adaptation d'un corpus d'hypothèses à une situation de travail singulière. Aussi s'agit-il d'un procédé inverse à celui des entretiens qui reviennent à fondre des cas singuliers dans un cadre préfixé. Les entretiens ne servent pas à illustrer un schéma explicatif déjà là, juste pour faire « plus vrai ». Ils servent au contraire à élaborer ces schémas explicatifs.

La forme habituelle de ces entretiens est le face-à-face entre le consultant et le salarié, dont la participation est fondée sur le volontariat (après constitution d'échantillon représentatif et de tirage aléatoire). Les entretiens sont menés selon un principe de neutralité bienveillante, sans lien de subordination avec les représentants du personnel ni la Direction.

I.I.2- Les entretiens menés auprès des salariés de Thales Services

Les salariés de l'échantillon ont été tirés au sort en fonction des catégories choisies par le comité de pilotage. Il s'agit de :

- AMS Vélizy
- Vélizy fonctionnel
- ITO Elancourt
- ATRP Thales (assistance technique région parisienne, clients = entités du groupe Thales)
- ATRP hors Thales (clients n'appartenant pas au groupe Thales)
- BS Toulouse
- L'agence de Nantes

Les experts du Cabinet ont conduit **85 entretiens formels** d'octobre 2010 à mars 2011. Les experts attirent l'attention sur le fait que l'organisation des entretiens fut particulièrement difficile : étant donné le faible taux de réponse des salariés, il a dû être effectué un tirage d'un deuxième puis d'un troisième échantillon, d'où l'étalement inhabituel dans le temps de la conduite des entretiens.

Néanmoins, le déroulement des entretiens a permis de recueillir des informations pertinentes pour l'examen de la souffrance au travail et des risques psychosociaux.

I.1.3- Les acteurs de la régulation

I.1.3.a- L'Organisation des Ressources Humaines

La Direction Ressources Humaines de Thales en dehors du DRH, compte 13 RRH pour 3440 salariés. Elle comprend :

- Le DRH
- Quatre fonctions transverses : un responsable fonctions centrales, un responsable marketing et ventes, un responsable TGFL, et un responsable de la coordination des recrutements.
- Chacune des trois grandes directions de Thales Services : ITO (infogérance) 687 salariés, BS (solutions métier) 572 salariés et SSE (ingénierie de logiciel technique) 2009 salariés, compte un responsable et deux RRH ou plus. Néanmoins, il faut souligner qu'une même personne peut tenir deux rôles à la fois et dans deux directions différentes.

Le ratio est d'environ un RH de proximité (en enlevant les RH occupant les fonctions transverses) pour 350 à 400 salariés, ce qui rend difficile une véritable proximité, d'autant que plusieurs RH basés sur un site peuvent être les référents RH d'autres sites. C'est ainsi, par exemple, que des référents RH basés sur Vélizy (78) sont les référents de salariés en province, qu'un seul RH peut être l'interlocuteur des sites de Grenoble, Rennes, Nantes et Lille.

Il a été constaté, au vu des perceptions des salariés, que ce mode d'organisation met les RH dans l'impossibilité d'exercer une réelle fonction de régulation et de prévention. Le rôle de support et de coordination qui leur est dévolu ne leur permet pas d'arbitrer au plus près des nécessités du terrain. Ceci est entre autres le cas lorsque sont remontés des problèmes de management d'agences en province. L'absence de RH sur place ne donne pas la garantie aux salariés d'une protection suffisante en cas de « comportements déviants » d'un manager, ce qui a semble-t-il été le cas dans certains endroits. Par ailleurs, cette organisation ne permet pas aux RH de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des compétences (GPEC) alors que l'évolution des compétences est un sujet pointu qui nécessite une expertise RH forte dans un secteur d'activité où elles représentent un enjeu très fort. Il en est de même pour la formation qui est pilotée par un GIE groupe et non pas par la DRH. Là encore, les témoignages des salariés ont souligné les carences de la formation chez Thales Services. Ce point sera abordé dans la partie diagnostic.

Il apparaît important de souligner que l'empêchement des salariés des RH de bien exercer leur rôle peut être une source de stress importante. Les salariés qui ont choisi la voie des RH l'ont souvent fait en pensant pouvoir jouer un rôle de protection des collaborateurs de l'entreprise. La difficulté pour le faire peut alors les confronter à un conflit de valeurs. D'ailleurs, plus de 35% des répondants RH (tous salariés rattachés à la DRH compris, comme ceux du recrutement par exemple) disent avoir été amenés à faire des choses qu'ils ne partagent pas sur le plan moral et plus de 42% avoir assisté à des pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs personnelles.

1.1.3.b- Le Service de Santé au Travail

Le service de santé au travail (SST) de Thales Services compte un médecin du travail salarié qui répartit son temps entre le site de Vélizy et celui d'Elancourt (un jour/semaine), deux infirmiers sur Vélizy, dont un à 80 %, et un sur Elancourt, ainsi qu'une quinzaine de médecins du travail interentreprises, répartis sur toute la France.

Cette organisation ne permettant pas d'avoir une vision exhaustive et complète des problèmes de santé sur l'ensemble de l'entreprise, le médecin du travail de Vélizy a pris l'initiative depuis deux ans de faire une mise en commun des observations des médecins répartis sur toute la France¹⁰. Cela se fait sous la forme de réponses à un questionnaire succinct. Les documents ainsi transmis sont joints en annexe au rapport d'activité du service de santé au travail de Vélizy et Elancourt, et remis au CHSCT.

Le service de santé au travail est mobilisé sur le risque santé mentale au travail depuis plusieurs années, et plus particulièrement depuis 2008, et la mise en place d'une échelle d'évaluation du stress (de 0 à 10) des salariés qui sont vus dans le cadre de visites systématiques à Vélizy et à Elancourt. Trois zones sont définies : zone verte (pas de danger pour la santé des salariés), zone orange (vigilance) et zone rouge (zone d'alarme car l'intensité du stress vécu peut avoir des conséquences importantes sur la santé des salariés). Le rapport indique qu'à Vélizy le nombre de salariés en zone orange a diminué au bénéfice du nombre de salariés en zone verte. Néanmoins, le nombre de salariés en zone rouge est relativement stable, à hauteur de 15%. Par contre les pourcentages sont stables à Elancourt en 2010 par rapport à 2009 : zone verte (41% vs 40%), zone orange (40% vs 41,5%) et zone rouge (18% vs 19%).

Ces évaluations ne concernent pas les salariés rattachés au reste du territoire français.

Extrait du rapport Vélizy 2010

« En première analyse des résultats de l'évaluation du stress ressenti par l'échelle visuelle numérique, le pourcentage de salariés en « zone verte » a augmenté de 38,66 à 44% par rapport à l'an dernier.

Il reste cependant 15% de salariés en « zone rouge », c'est-à-dire vivant un stress pouvant avoir des répercussions sur leur santé (il est rappelé que l'échelle n'est proposée que lors des visites systématiques, et non en cas de visites spontanées).

¹⁰ A l'exception des médecins en charge des Toulouse et Bordeaux qui ont leur propre CHSCT. Ils ne transmettent donc pas leur rapport d'activité au médecin de Vélizy.

Pour les facteurs de stress, notons l'augmentation de l'item relations de travail (22,18% vs 12,55% en 2009) et environnement socio-économique (46,64% vs 18,62%). »

Le SST est identifié comme un lieu ressource par les salariés. L'augmentation des visites faites à la demande des salariés illustre en partie la confiance accordée au SST.

	Vélizy	Elancourt
2009	94	24
2010	138	34

Le médecin du travail travaille autant que faire se peut en partenariat avec les différents acteurs de la régulation (RH, IRP), comme par exemple en participant au comité de pilotage de cette expertise.

Néanmoins, les différents interlocuteurs rencontrés soulignent qu'ils sont davantage considérés par la Direction comme des acteurs de la prévention tertiaire¹¹, c'est-à-dire lorsque les salariés vivent déjà les conséquences d'un état de stress important (zone rouge).

Il paraît nécessaire de repositionner le SST afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle d'acteur de la prévention primaire et secondaire tel que la réglementation l'exige. Des points réguliers doivent être faits entre la RH, la Direction et le SST sur les situations de travail à risque. Les alertes ou signalements sur les conditions de travail faits par la Médecine du travail doivent pris en compte par la Direction et être traités pour diminuer voire éliminer les facteurs de risques psychosociaux (prévention primaire).

I.1.3.c- Les IRP

Les IRP sont naturellement mobilisés sur le risque santé des salariés et notamment sur le risque psychosocial. La mission a perçu combien le CHSCT avait la confiance des salariés. Comme l'indiquent les résultats de l'enquête quantitative, en cas de difficultés, les salariés sont beaucoup plus enclins à consulter les IRP que les RH. Il est important que face à ce positionnement d'écoute et de négociation la Direction sache entendre ce qui lui est pointé dans une attitude d'ouverture.

En synthèse, au regard des échanges avec les différents acteurs de la régulation, les experts ont perçu un manque de maturité dans l'entreprise sur la question de la prévention primaire du risque psychosocial. Le médecin du travail est encore trop perçu comme un acteur voué au traitement des situations individuelles. Les projets organisationnels ou RH doivent être davantage être étudiés en prenant en compte la composante risque pour la santé psychique.

¹¹ Cf. § Document Unique : les 3 niveaux de prévention

-II-

Diagnostic

Avertissement

Vous constaterez à la lecture de ce rapport quelques redondances entre les différentes problématiques. Elles sont inévitables car les causes et les conséquences des dysfonctionnements sont plurifactorielles et souvent étroitement imbriquées. Il a donc été nécessaire d'évoquer à plusieurs reprises différents éléments analysés.

En outre, soucieux de garantir l'anonymat des salariés rencontrés durant l'expertise, et ainsi la confidentialité des échanges, il n'a été indiqué ni le sexe, ni l'âge, ni la fonction, des salariés interviewés lors des entretiens. Aussi, tous les extraits d'entretiens sont rédigés au masculin.

Toutes les expressions entre guillemets et en italique doivent être lues comme des extraits d'entretiens.

II.A- Introduction : Thales Services, une SSII pas tout à fait comme les autres

La plupart des salariés rencontrés par les experts ont mis en avant les avantages de Thales Services comparativement aux SSII classiques. L'avantage souvent cité est la convention collective. En effet Thales Services n'est plus régi par la convention « Syntec » mais par la convention de la branche Métallurgie plus intéressante en termes de sécurité et avantages sociaux. Les salariés ont également mis en avant les atouts du Comité d'Entreprise.

« Thales Services n'est pas affilié à Syntec, ça apporte une sécurité supplémentaire. J'ai accepté un salaire plus faible mais j'ai des conditions meilleures : plus de RTT... »

« Il y a quatre ans j'ai cherché à changer de société, on m'a contacté, Thales était quand même au-dessus du lot, plus réputé. Ce qui a joué aussi, c'est la convention collective qui est quand même plus intéressante. »

Les extraits d'entretiens mettent en avant l'importance à la fois des avantages sociaux et le fait d'appartenir au groupe Thales. Ces éléments ne sont pas négligeables puisqu'ils ont un effet de réduction des facteurs de risques psychosociaux mais ils ne sont pas pour autant suffisants. Le travail des experts montre que dans certains domaines, Thales Services se rapproche des pratiques des SSII, notamment en ce qui concerne la gestion des salariés sous contrat où des problématiques d'isolement et d'accompagnement ont été observées.

II.B- Une organisation du travail perturbée

II.B.1- Des réorganisations permanentes

C'est dans un contexte de réorganisations, à la fois en cours ou à venir, que l'expertise s'est déroulée. Entre le moment de passation du questionnaire et le déroulement de la campagne d'entretiens, Thales Services a connu des mutations dans son organisation. L'expertise s'est déroulée dans un contexte mouvant où, pour les experts, il a été difficile de comprendre la structure organisationnelle de l'entreprise. En effet, les salariés n'étant pas tous au fait des changements, nombreux sont ceux qui se sont trouvés en difficulté pour donner l'actuel nom de leur entité, de leurs hiérarchiques (parfois même de leur hiérarchique direct faisant une confusion entre celui qui mène leur entretien d'évaluation et celui qui est officiellement leur hiérarchique) et pour se placer dans l'organigramme.

La plupart des personnes rencontrées ont insisté sur l'instabilité de l'organisation liée aux multiples réorganisations de ces dernières années. Nombreux sont ceux qui ont du mal à se situer dans l'organigramme de l'entreprise. Les changements sémantiques, les disparitions et/ou créations de services brouillent l'arborescence de l'entreprise.

Les résultats du questionnaire montrent que 18,4 % des répondants (soit 342 personnes) ne savent pas à quelle organisation ils sont rattachés et seulement 7,5% des citations (plusieurs réponses étaient possibles) mentionnent une bonne connaissance de l'organisation de Thales Services, soit 229 personnes. Cela représente seulement 12,16% des 1883 répondants à cette question.

De quelle organisation dépendez-vous ?

Unité de travail	Nombre de personnes	Fréquence
IT Outsourcing ITO	381	20,5%
Business Solution (BS)	323	17,3%
Informatique Technique (TSE/SSE)	627	33,7%
Therisis	16	0,9%
Systèmes complexes	67	3,6%
Commerce	25	1,3%
Directions fonctionnelles	82	4,4%
Ne sait pas	342	18,4%
TOTAL	1863	100%

Connaissez-vous votre place dans l'organisation de Thales Services ?

Unité de travail	Nombre de citations	Fréquence
Je ne sais pas qui est mon supérieur hiérarchique	148	4,8%
Je connais mon supérieur hiérarchique direct	1057	34,4%
Je connais ma hiérarchie locale	1066	34,7%
Je connais la hiérarchie de mon entité	574	18,7%
Je connais bien l'organisation de TS	229	7,5%
TOTAL	3074	100%

Ces réorganisations permanentes entraînent un manque de visibilité et vont avoir des effets sur les pratiques de travail. Les changements organisationnels participent à déstabiliser les salariés qu'ils soient en structure ou chez le client.

Manque de visibilité : effets d'usure et de résignation sur la compréhension des changements

Ces changements à la fois récurrents et sans explications suffisantes entraînent une perte de repères chez les salariés. Les extraits d'entretiens montrent que ces multiples réorganisations ont des effets plutôt néfastes – ou tout du moins déstabilisants – sur les pratiques de travail.

« Ce qui me gêne c'est que j'aime bien ce que je fais et je ne peux pas le faire correctement. Je n'ai pas de ligne directrice. C'est une histoire de compétences de personnes qui s'occupent de l'organisation. Avec les réorganisations on ne sait pas ce qui va se passer, il y a beaucoup de gens qui vont partir. »

« C'est vraiment déstabilisant ces réorganisations, on ne sait pas où on va donc on se raccroche à l'activité qui nous préoccupe, il faut être assez autonome. »

« Si on pouvait gagner en sérénité ça serait bien : on est dans un système où ça s'organise, ça se réorganise, c'est infernal on n'a pas plus tôt terminé de mettre en place une organisation qu'on en change. Je n'ai jamais connu chez Thales une période de stabilisation où on profite des effets de la nouvelle organisation. Il faut faire très vite pour profiter de la nouvelle organisation on ne connaît pas les paliers. Ce sont des changements avec des ruptures permanentes. »

Dans ce contexte de changement permanent, les liens entre les salariés ont tendance à se déliter. Si des groupes de travail soudés ont été mentionnés cela reste dans un périmètre restreint. Les conséquences pèsent à la fois sur l'ambiance collective de travail mais peuvent aussi porter atteinte à la qualité du travail fourni. La complexité de la structure, via les différents changements, rend la communication interservices difficile voire inexistante.

« Moi je suis spécialisé dans un domaine, je connais les gens de la production, on connaît très bien les gens par secteur, mais on a des collègues on ne sait pas ce qu'ils font. »

« Ça bouge tellement qu'au bout d'un moment on ne fait plus attention. Ça joue sur la motivation et ça stresse. »

« Je ne suis plus les changements, on ne comprend même pas la stratégie qu'il y a derrière. »

Ces aspects concourent à rendre illisible la stratégie de l'entreprise et à désorganiser le travail. En termes de risques psychosociaux, cela produit un sentiment d'instabilité et de crise permanente qui affecte l'esprit d'entreprise et le moral des salariés.

« Ce sont des réorganisations permanentes, le boulot est intéressant, il y a des moments où on ne sait plus qui prend des décisions, on est un peu des pions. »

« En vingt ans ce qui a changé c'est le passage de Syseca à Thales : et puis bon il y a eu tellement de changements, au bout d'un moment ça ne m'intéresse plus, je regarde ce que j'ai à faire et c'est tout. C'est tellement perturbant qu'au bout d'un moment savoir qui est son chef on s'en fout. »

« Heureusement qu'on s'entend bien entre nous et qu'on est un peu solidaire. »

Ces changements nécessitent une grande capacité d'adaptation chez les salariés : comprendre les nouvelles règles de fonctionnement, s'adapter au style de management du nouveau responsable, se familiariser avec une nouvelle équipe. Autant d'éléments qui viennent impacter la charge de travail et qui nécessitent doublement d'être accompagnés. Le diagnostic montrera par la suite que cet accompagnement est défaillant. Ces réorganisations entraînent alors une perte de repères hiérarchiques qui altère le suivi managérial et le management dans son entier.

II.B.2- Des carences du système de management

II.B.2.a- Manque de soutien social : un suivi managérial distendu

Dans le milieu professionnel, le soutien social est très important, car il aide à tempérer le stress au travail. Ainsi, dans une situation de travail exigeante, un salarié envisage moins négativement les effets lorsqu'il perçoit que son organisation, ses collègues et/ou ses supérieurs se soucient de son bien-être et valorisent sa contribution. Les attentes envers les supérieurs hiérarchiques se traduisent par de la disponibilité afin de venir en aide à la résolution de problèmes, qu'ils soient techniques ou relationnels, par une relation de confiance ou encore par la diffusion claire et transparente d'informations concernant les choix d'orientations stratégiques impactant directement l'organisation du travail.

Face à cette organisation du travail perturbée à la fois par de multiples réorganisations, des problèmes de management et plus largement par la pression des clients, un nombre important de salariés a le sentiment de ne pas être soutenus. Le soutien social est d'autant plus déterminant lorsque l'organisation est marquée par des changements comme c'est le cas au sein de Thales Services. Cependant nombreux sont les extraits d'entretiens qui montrent que l'aide, la disponibilité et le conseil de la ligne hiérarchique sont des comportements défaillants sur le terrain.

« J'ai un peu un sentiment de gâchis car avant la réorganisation ça marchait très bien, ça avançait. Non seulement on ne s'y retrouve plus, je n'ai pas de soutien et les personnes de la Direction qui devraient prendre des décisions ne les prennent pas. J'ai l'impression d'être sur un bateau qui coule. On n'a plus que des gestionnaires qui ne connaissent pas les métiers. J'ai l'impression que la Direction commence à s'en rendre compte donc je garde un peu espoir. »

« Pour moi il y a une vraie perte de considération, je ne connais même pas mon manager, il ne sait pas ce que je fais. On fait mon entretien par téléphone, ça fait 35 ans que je suis dans la société. »

« Mon soutien c'est surtout moi, pas la hiérarchie, quelquefois les commerciaux. Pour tous les postes que j'ai occupés, c'est le sentiment que j'ai eu et je me suis beaucoup débrouillé par moi-même. »

Le constat qualitatif est en partie corroboré par le diagnostic quantitatif. Si une majorité se sent soutenue, le nombre de répondants qui disent le contraire est à prendre avec considération.

Mon supérieur se sent concerné par le bien être de ses subordonnés

Bien être des subordonnés	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	892	47%
D'accord	1004	53%
TOTAL	1896	100%

Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien

Aide du supérieur	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	897	47,5%
D'accord	992	52,5%
TOTAL	1889	100%

Mon supérieur prête attention à ce que je dis

Attention à ce que je dis	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	721	38%
D'accord	1176	62%
TOTAL	1897	100%

Le manque de soutien du management a des effets sur le suivi des carrières. En effet l'absence d'accompagnement ou son irrégularité, du fait du turn over interne des managers, de leur surcharge de travail, pénalise l'évolution professionnelle.

« Après c'est compliqué de faire carrière, car ça change tout le temps, si on change de RCA. En cinq ans je suis à mon quatrième RCA, Il y a des jeux de chaises musicales »

Les entretiens mettent en avant une défiance envers la ligne hiérarchique qui ne participe pas à diffuser une bonne ambiance de travail. Ce manque de soutien peut à terme entraîner un découragement et une démotivation dans l'accomplissement de son travail.

Sans pouvoir en imputer la seule responsabilité aux managers, les réponses à la question sur l'ambiance au travail sont en partie éclairantes. C'est ainsi que sur 1864 répondants, 637 trouvent l'ambiance tendue, soit plus de 34% des répondants.

Je trouve que l'ambiance de travail est

Ambiance de travail	Citations	Fréquence
Dynamique	638	15,0%
Tendue	637	14,9%
Solidaire	548	12,8%
Chaleureuse	378	8,9%
Sereine	327	7,7%
Joyeuse	293	6,9%
Conflictuelle	277	6,5%
Calme	222	5,2%
Ennuyeuse	222	5,2%
Passive	217	5,1%
Confiante	172	4,0%
Froide	168	3,9%
Agressive	101	1,6%
Malveillante	67	1,6%
TOTAL	4267	100%

Au-delà des problèmes que pose le turn over interne de la ligne hiérarchique, le déficit de soutien social s'explique aussi par un manque de définition claire quant aux contours des rôles attribués à des postes à responsabilité.

II.B.2.b- La « valse » des managers

Les nombreuses réorganisations ont des effets directs sur le système de management. Dans un premier temps, ces changements font qu'au sein même de la structure il existe un fort *turn over* des managers à tous les niveaux. Les impacts sur les pratiques de travail sont d'autant plus importants lorsque les changements ont lieu au niveau des N+1.

« C'est un peu les chaises musicales, on ne sait plus forcément qui fait quoi. »

« En un an et demi mon responsable hiérarchique a changé et je ne suis même pas sûr de vous dire son nom. »

« On a du mal à savoir qui décide qui fait quoi et puis les restructurations à tout va, on ne comprend pas à quoi ça sert. 4 RCA en 5 ans, pour établir des liens c'est compliqué, mais même vis-à-vis du client je ne sais pas comment c'est perçu. »

Cette instabilité des managers tend ainsi à dégrader les relations managériales, et a pour effet de rendre difficile le suivi des salariés. Cette « valse » des responsables a tendance à virtualiser les relations, à limiter le soutien social mais aussi à modifier la charge de travail, tant des managés que des managers. Les changements au sein des équipes managériales rendent difficile le suivi de l'activité et éloignent les managers du terrain. Cette problématique s'observe notamment chez les salariés sous contrat à l'extérieur.

« Si les évaluations sont faites par des personnes différentes, d'une année sur l'autre, il n'y a pas de prise en compte du travail des mois précédents. Il y a des années où on peut être évalué par une personne qui ne sait pas ce qu'on a fait si on a changé de mission en cours d'année par exemple. »

« J'ai fait un point sur ma précédente mission mais oralement, et je doute que mon responsable actuel ait connaissance de ce que j'ai fait la première moitié de l'année; donc je vais être évalué sur 6 mois. »

II.B.2.c- Perte de repères hiérarchiques et confusion des rôles

L'expertise montre que ces changements ont pour effet de ne plus connaître sa ligne hiérarchique et de ne plus savoir à qui s'adresser. Le manque de lisibilité de la structure fait que les collaborateurs rencontrent des difficultés pour associer des personnes à des postes et les compétences attachées à ces postes. Les experts ont constaté des incohérences au niveau de la définition à la fois des rôles et des liens entre des postes à responsabilité, qui altèrent les relations mais aussi le bon fonctionnement du travail.

Le cas du suivi des salariés chez les clients

Le cas du suivi des salariés sous contrat chez des clients en est une parfaite illustration. Il arrive souvent que les salariés ne sachent pas qui est censé réaliser leur suivi managérial. C'est tout particulièrement entre le RCA et le commercial que la confusion existe.

« Je ne sais même pas qui est notre N+1, j'ai aucune idée si c'est le commercial, j'ai fait mes entretiens avec le commercial, il y connaît rien. »

« Mon entretien d'évaluation c'est avec le manager officiel mais bon ça change tout le temps, je sais qui signe mes congés mais je ne sais pas forcément si ça va être lui qui va faire mon entretien. »

Il y a un manque de définition des rôles qui *de facto* rendent les responsabilités floues. Ces pertes de repères sont sources de frustration, de perte de temps et entraînent à terme de la démotivation. Il est en effet déterminant de spécifier précisément le contour du rôle du commercial et de celui du RCA. Les compétences et les connaissances n'étant pas les mêmes, la qualité du suivi managérial s'en ressent et, à terme, cela pénalise le salarié dans son accompagnement et ses possibilités d'évolution.

ITO : l'illustration d'une organisation perturbée par des rôles mal définis entraînant des injonctions paradoxales

La confusion des rôles a notamment été observée au sein d'ITO et plus précisément entre les delivery managers et la production. Le delivery manager est en contact direct avec le client à qui il garantit le respect des délais et la qualité du travail. Il transmet l'activité à effectuer à la production. Cependant, il n'est en aucun cas le supérieur hiérarchique des personnes présentes dans le service de production. Ce service est mutualisé, c'est-à-dire que l'ensemble de l'activité émanant de différents delivery managers est déversée en son sein. Cela

signifie que les delivery managers sont dépendants de la production mais ils n'ont pas de pouvoir hiérarchique sur les salariés de ce service qui travaillent sur différents projets.

Les extraits d'entretien suivants illustrent les difficultés rencontrées dans cette organisation, tant du point de vue relationnel avec la production et le client, que d'un point de vue opérationnel.

« On a la pression du client ou du programme, mais on n'a pas le choix des ressources. »

« Les relations sont délicates avec la production, ça reste courtois, mais c'est très tendu. Les équipes de production délivrent du service pour plein de projets, du coup il y a des problèmes d'arbitrage. »

Cette organisation rend difficile la tenue des délais d'un côté, et le pilotage des équipes de l'autre. Ce système rend des personnes interdépendantes sans qu'il y ait véritablement de leviers pour agir sur la réalisation de l'activité.

Les extraits d'entretien suivants illustrent ces difficultés :

« Je suis pris entre ma hiérarchie et le donneur d'ordre qui est le financeur, il y a vraiment une relation de client prestataire. »

« C'est essentiellement du suivi d'affaire, j'ai plus des requêtes de la production mais c'est pas des ordres. Je fais l'interface entre les vrais clients (hors groupe) et la production. »

« Pour être chef de projet, il faut gérer des coûts et des délais qu'on ne maîtrise pas. On est dans un contexte mutualisé, où les gens gèrent des urgences, moi je passe mon temps à faire des demandes. »

En définitive, le delivery manager se trouve tiraillé entre la demande du client et le travail réalisé en production. Au sein même de la production, les responsables d'équipe se doivent de gérer leurs salariés, de distribuer l'activité et de respecter les délais attendus par les delivery managers.

En termes de risques psychosociaux, ce fonctionnement de travail où des personnes se retrouvent à des postes où des délais sont à tenir sans avoir la maîtrise des ressources, accentue la charge mentale, ce qui à moyen terme peut porter atteinte à la santé physique et psychique des collaborateurs.

« On me demande d'encadrer et je n'ai pas de pouvoir hiérarchique. On peut me retirer des ressources et après je dois gérer les relations avec le client. Tout cela ça engendre des tensions, des crises, des problèmes de délais et moi je filtre pour que mes équipes n'aient pas la pression sur le dos. »

« On a un client qui nous demande des choses, des délais, et ce sont des équipes mutualisées qui doivent faire le travail, je suis responsable de leur travail alors que je ne suis pas leur hiérarchie. »

L'organisation du travail souffre plus largement d'un manque de communication, à la fois sur les choix stratégiques, sur le déploiement des changements, et, à une plus petite échelle, sur la circulation des informations nécessaires à la bonne réalisation des activités.

II.B.3- Une communication floue et non transparente : des canaux ascendants et descendants défaillants

D'une manière générale, les changements de personnel à des postes stratégiques sont la conséquence d'une transformation de l'entreprise. Ils se produisent souvent à la suite d'une croissance de la taille de l'entreprise et/ou d'une nouvelle orientation stratégique. S'ils peuvent ébranler l'organisation du travail, ils visent à moyen terme une amélioration de la performance globale de l'entreprise. Pour cela, ces mutations doivent s'accompagner d'une réelle politique de communication interne sur leurs nécessités, les transformations qu'elles induisent et le bien-fondé pour l'entreprise. Cependant, c'est un déficit de transparence qui a été observé par les experts. Les extraits d'entretiens suivants illustrent le manque de communication au sujet des dernières réorganisations et les difficultés qui en découlent.

« Je suis un peu perdu dans l'organisation et ça me gêne d'autant plus que je suis un relais pour les consultants chez le client. C'est un peu particulier, je n'ai même pas une idée de la nouvelle organisation. »

« L'organisation change beaucoup et souvent ce n'est pas forcément communiqué officiellement. Après 4 jours d'absence, une nouvelle personne est arrivée mais il n'y a eu aucune annonce officielle. »

Les outils de communication paraissent sous-exploités. Les adresses email internes ne sont, semble-t-il, guère utilisées par les collaborateurs. Le peu de retour sur la proposition de réaliser un entretien avec les experts peut s'expliquer en partie par la faible utilisation des mails, notamment pour les salariés en mission chez des clients hors Thales. Par ailleurs, l'intranet apparaît peu attrayant. L'un des principaux canaux d'information est syndical. Les salariés en contrat chez des clients externes et qui se rendent très rarement sur le site Thales ne se sentent pas concernés par ce qu'il se passe au sein de l'entreprise.

« Quand ça bouge beaucoup, on ne sait pas forcément à qui on est rattaché, il y a un manque d'information. On l'apprend plus tard, par mail, on est plutôt informé en dernier. »

Les résultats du questionnaire montrent que seulement 17,8 % des répondants pensent que les informations sur l'intranet sont claires et facilement accessibles. Et 24 % n'y ont pas du tout accès.

Les informations sur l'intranet sont :

Intranet	Nombre de citations	Fréquence
Clares, facilement accessibles	332	17,8%
Plutôt difficiles à trouver	829	44,6%
Très difficiles à trouver	251	13,5%
Pas d'accès à intranet	449	24,1%
TOTAL	1861	100%

II.B.3.a- Le manque d'information des salariés chez les clients hors Thales

Le manque d'information est d'autant plus une réalité pour les salariés en poste chez des clients hors Thales, renforçant alors un sentiment d'isolement. L'accès à l'information du groupe est rendu compliqué par l'impossibilité de se connecter à l'intranet.

« Mais on n'a pas accès à des informations, on ne se sent pas appartenir à Thales. »

« Chez le client on n'a pas accès à tout, on n'a pas les logs ou quoi, tout ce qui est catalogue de formation on ne les voit pas. On est complètement isolé chez le client, c'est très délicat de se sentir Thales. »

« Quand on est hors Thales, on n'a accès qu'à l'extranet qui n'est pas mis à jour et fonctionne mal. Mais depuis moins d'un an, on reçoit une lettre d'information par mail et qui cible les gens hors Thales avec un lien qui fonctionne. »

A ce titre les résultats du questionnaire quantitatif sont évocateurs. 65,7% des répondants jugent l'accès à l'information sur l'extranet difficile ou très difficile. Si l'on enlève les personnes qui n'ont pas accès à l'extranet, ce jugement est exprimé par près de 84% des répondants qui y ont accès.

Si vous n'avez pas accès à l'intranet, les informations sur l'extranet sont:

Extranet	Nombre de citations	Fréquence
Clares, facilement accessibles	141	12,8%
Plutôt difficiles à trouver	404	36,8%
Très difficiles à trouver	318	28,9%
Pas d'accès à l'extranet	236	21,5%
TOTAL	1099	100%

Mais c'est aussi dans le sens ascendant que la transmission d'informations est plus difficile ; l'isolement chez un client complique les questions administratives et notamment la nécessité de justifier son activité mensuellement.

« On doit justifier notre activité mensuellement mais depuis chez le client on n'y a pas accès. On doit y accéder depuis chez nous par nos propres moyens. »

La difficulté d'accès aux informations pourrait être compensée par la fréquence d'une relation de qualité avec les commerciaux, ce qui ne semble pas être le cas.

« On est 9 Thales Services en prestation, le commercial ne vient jamais. Tous les 6 mois le client organise une réunion et là le commercial vient, c'est donc à la demande du client. Mis à part ça il ne vient pas. »

« Les commerciaux ont de plus en plus de monde à gérer, on ne voit plus personne. »

Quelles que soient les raisons mises en avant pour expliquer la raréfaction ou l'absence de contacts, il en résulte un sentiment de moindre appartenance, voire d'abandon.

« On n'a plus l'impression d'appartenir à la boîte. En trois ans je n'ai jamais eu de

réunion de site. »

« Ils mettent plein de couches et on a de moins en moins de contact avec la hiérarchie. Quand on est chez le client, on ne voit personne. On n'existe plus. »

II.B.3.b- Le réseau : une source importante d'information

Par ailleurs, la communication entre les services n'est pas apparue comme optimale. Lorsque des projets concernent différents domaines d'activité, il est difficile de mettre le travail en commun et de faire circuler les informations. Sachant que des délais sont à tenir, ce manque de communication intra service entraîne une perte de temps, engendre des rapports tendus avec le client et dégrade ainsi l'atmosphère générale de travail. Afin de trouver les informations nécessaires, les salariés vont user de leur réseau et développer ainsi le « système D ».

« Il y a une mauvaise coordination entre les services, c'est très cloisonné. Dès qu'un projet concerne plusieurs services, c'est la panique. Le client n'est pas content. »

« Il n'y a pas d'esprit de groupe dans le service dans lequel je suis, il n'y a pas de synergie. Avant on partageait, on savait ce que faisait le voisin. »

« Ce n'est pas le culte du secret mais c'est compliqué de trouver l'information. C'est un peu une course d'orientation. C'est l'optimisation du système D. Le circuit d'informations n'est clairement pas bon, tout dépend de votre réseau. Il faut se battre pour aller les chercher. Ça manque d'outils collaboratifs. »

« Comme je m'appuie sur un réseau important, j'estime que les très bonnes relations favorisent la bonne avancée de mon travail. »

Ce dernier extrait montre que l'ancienneté peut faciliter le recueil d'informations lorsque les canaux officiels sont défaillants. Cependant si l'ancienneté est faible, le salarié rencontrera davantage de difficultés pour récolter les informations nécessaires à la bonne conduite de son activité.

Ces défaillances au niveau de la communication générale et de la circulation des informations, ont été observées dans l'ensemble des secteurs rencontrés par les experts. Si les salariés en mission chez des clients externes ont rapporté aux experts ce manque de communication, ceux présents en structure l'ont aussi mis en avant.

De par des réorganisations permanentes, un système managérial qui souffre d'instabilité et de formalisme dans les rôles et enfin d'une communication défaillante, l'organisation du travail se trouve perturbée. Ce contexte de travail ne facilite pas le bon déroulement des activités. A ces dysfonctionnements s'ajoutent les problématiques liées à la réduction des coûts, à la gestion des ressources humaines et à la formation.

II.C- La politique de réduction des coûts

II.C.1- *Faire toujours plus, plus vite, avec moins de moyens*

La Direction du groupe Thales a mis en place un plan d'économie. Les coûts récurrents de fonctionnement doivent diminuer de façon stable de 1,3 milliards d'euros par an, d'ici 2014. Thales Services, comme les autres entités du groupe, doit revoir à la baisse ses coûts de fonctionnement, ce qui n'est pas sans conséquences sur les moyens mis à disposition pour répondre à la demande des clients. Cette démarche de réduction des coûts n'est pas toujours bien comprise par les salariés qui y voient un risque majeur en termes d'adaptation de l'offre Thales Services à la demande du marché.

« Des postes sont ouverts puis fermés faute de budget et il y a une diminution des projets d'investissement. On se tire une balle dans le pied. »

« Je pense qu'on a des personnes qui gèrent des budgets et sont trop proches de leurs sous. Il faut avoir un retour sur investissement sans investir. C'est une vision à court terme. A partir du moment où on demande quelque chose qui coûte, c'est non d'office. On n'investit même pas en veille technologique alors qu'on est sur un métier porteur. Je vois mon métier changer avec des choses de moins en moins intéressantes. Comme les clients voient qu'on n'évolue pas, qu'on n'investit pas, on est de plus en plus souvent mis en concurrence avec des sociétés externes. »

« Maintenant le groupe est en concurrence. J'attends que ça change ; ça ne peut pas continuer comme ça. »

Une des premières conséquences de la politique de la réduction des coûts concerne la réduction des ressources humaines pour mener à bien un projet, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'un contrat au forfait. Thales Services doit alors répondre à une demande client avec un budget précisément défini dans un délai imparti. Moins les ressources humaines seront numériquement importantes, plus la marge sera élevée.

Même si l'image de Thales Services présente un avantage concurrentiel lié à son positionnement sur les systèmes d'information critiques et notamment dans les domaines de la sécurité/défense, l'entreprise n'en est pas moins soumise à une concurrence. Celle-ci est d'autant plus vive en province pour les offres concernant l'informatique de gestion et les outils d'aide à la décision. En effet, la moindre importance numérique des clients et notamment des grands comptes en dehors de la région parisienne oblige Thales Services à répondre à des demandes pour lesquelles l'offre est soumise à une forte concurrence. Dans un contexte de tension importante du marché, des dysfonctionnements peuvent apparaître ; par exemple les commerciaux peuvent être alors davantage tentés de revoir à la baisse le chiffre fait par un chef de projet pour obtenir un marché. En outre, un commercial peut décider d'affecter une partie des ressources d'un

projet (notamment en fin de vie d'un projet) à un autre projet. Cela a comme conséquence immédiate d'augmenter la pression sur l'équipe restante qui voit ses ressources diminuer mais doit respecter les mêmes délais vis-à-vis du client.

D'après certains témoignages, le chiffrage définitif d'un projet en termes de prix de vente n'est pas nécessairement connu du chef de projet qui a effectué le chiffrage en nombres de jours/homme.

« Quand on répond à des appels d'offre, on n'a pas de retour sur le prix final ; on donne seulement le nombre de jours nécessaires pour accomplir la mission. On n'a pas de retour sur le nombre de jours vendus ni sur le prix / jour. Le bilan de l'affaire est consolidé par les portfolios (responsable de portefeuilles d'affaires). »

Un manque de concertation entre le responsable de l'affaire et le chef de projet représente un dysfonctionnement au regard des pratiques habituelles qui devraient être respectées chez Thales Services ; c'est une source de tension supplémentaire, l'un pouvant soupçonner l'autre d'avoir finalement revu à la baisse le nombre de jours/homme ou pratiqué un prix de vente irréaliste, et l'autre soupçonnant l'un d'avoir surévalué les ressources nécessaires à la conduite du projet.

La mauvaise anticipation des contraintes et de la charge peuvent également être à l'origine d'un manque de ressources en cours d'exécution d'un projet.

« On a des problèmes de moyens pour accomplir nos missions, il y a de plus en plus de contraintes, et le problème c'est le chiffrage des contraintes. »

Une mauvaise anticipation peut avoir des conséquences dommageables non seulement pour les salariés en contact avec le client, mais également pour l'entreprise et pour le client.

« La première livraison ne s'est pas très bien passée. On m'a appelé en renfort. À mon arrivée le client n'était pas content. Il y avait eu une mauvaise estimation de la charge, du planning, du périmètre. Ils avaient pris pas mal d'affaires et quand cette affaire est arrivée, ils se sont aperçus qu'il n'y avait pas les ressources nécessaires et pas les bons profils. »

La politique de réduction des coûts engendre un accroissement de la pression pesant sur les salariés qui se voient imposer des objectifs quantitatifs avec pour effet d'accroître le nombre de projets pour chacun.

« Notre gros problème c'est les ressources humaines, globalement on a l'impression que les gens sont tout le temps surchargés, ils sont sur plusieurs projets en même temps. »

Dans certains secteurs d'activité de Thales Services, peut s'ajouter la difficulté à trouver certains types de profils.

« Le plus gros obstacle, ce sont les ressources en personnes pour faire le travail. Certains profils sont difficiles à trouver dans notre région et en plus tous les ans on doit s'améliorer et on doit tous les ans proposer une maintenance moins chère au client. C'est stressant. Il faut donc en faire plus soi-même si on veut y arriver. »

Plus surprenant pour une SSII, des salariés ont évoqué des difficultés liées à des questions matérielles et notamment d'équipement informatique, matériels et logiciels.

« Pour une société de technologie comme Thales, on n'est vraiment pas bien équipés. On a des problèmes de coupures d'électricité, de matériel informatique qui ne marche pas et qui n'est pas réparé rapidement. »

« Les outils informatiques mis à notre disposition sont très peu performants et freinent notre productivité. Notre hiérarchie connaît bien cette situation, mais fait la sourde oreille. Pourtant, on nous demande sans cesse d'accélérer notre travail. »

« Nos clients ont des versions plus récentes que nous. Ils travaillent avec MS 2007 et pas nous. »

A ce titre, les résultats du questionnaire sont évocateurs. Près de 50 % des répondants pensent que les applications informatiques ne sont pas performantes.

Vous trouvez que les applications informatiques mises à votre disposition sont :

Applications informatiques	Effectifs	Fréquence
Tout à fait performantes	69	3,7%
Performantes	883	47,0%
Pas très performantes	748	39,8%
Pas du tout performantes	178	9,5%
TOTAL	1878	100%

L'insuffisance de moyens et notamment de ressources humaines a inévitablement des conséquences sur la charge de travail, le temps imparti à l'exécution d'une mission et le rythme de travail. Il faut se dépêcher pour pallier le manque de ressources afin de respecter les délais.

Le constat qualitatif est corroboré par le diagnostic quantitatif. Plus de 43 % des répondants estiment que leur charge de travail est trop importante, près de 50 % déclarent ne pas disposer du temps nécessaire pour exécuter leur travail, 57,5 % que leur travail est bousculé et près de 80 % que leur travail leur demande de travailler très vite. Ces taux sont tous dégradés pour AMS.

Qualifieriez-vous votre charge de travail comme trop importante? (AMS 66.3%)

Applications informatiques	Effectifs	Fréquence
Oui, stressant	169	9,2%
Oui, défi intéressant	260	14,1%
Oui, fatigué par délais à tenir	373	20,2%
Non, bien répartie	883	47,8%
Non, pas assez importante	163	8,8%
TOTAL	1848	100%

Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail (AMS 59.9% pas d'accord)

Temps nécessaire	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	938	49,2%
D'accord	966	50,8%

TOTAL	1904	100%
--------------	------	------

Mon travail est très " bousculé " (AMS 78.4% d'accord)

Travail bousculé	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	805	42,6%
D'accord	1086	57,4%
TOTAL	1891	100%

Mon travail demande de travailler très vite (AMS 91,2% d'accord)

Travailler très vite	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	386	20,2%
D'accord	1530	79,8%
TOTAL	1916	100%

Les résultats statistiques précédents indiquent bien que le rythme de travail exerce une pression sur un grand nombre de salariés. Néanmoins cela ne suffit pas à définir une surcharge de travail. Or sous cet angle, les résultats du questionnaire indiquent que 43,5 % des répondants estiment qu'on leur demande d'effectuer une quantité de travail excessive. Ce taux est encore davantage dégradé pour AMS dont les salariés ont dû changer leur mode de fonctionnement de façon importante, en passant d'une notion de service rendu aux collègues à une application de processus normés. Ce changement a été perçu comme une diminution de leur autonomie et une perte de sens au travail, deux facteurs de risques psychosociaux déterminants.

On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive (AMS 62,8%)

Quantité excessive	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	1078	56,5%
D'accord	830	43,5%
TOTAL	1908	100%

Il est intéressant de rapprocher ces résultats de celui obtenu à la question portant sur le lien entre charge de travail et manque de temps et l'exigence du travail. 75% des répondants déclarent qu'ils sont constamment pressés à cause d'une forte charge de travail, 66 % considèrent que leur travail est de plus en plus exigeant.

Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail

Charge et temps	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	474	25,0%
D'accord	1423	75,0%
TOTAL	1897	100%

Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant

Exigence du travail	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	638	33,9%
D'accord	1244	66,1%
TOTAL	1882	100%

L'accumulation de plusieurs facteurs de stress dans la durée (le fait de travailler vite, sous la pression des délais et d'avoir une quantité de travail excessive) risque de provoquer ce que l'on appelle un stress chronique. Il est utile de rappeler ce qu'est le stress tel qu'il a été défini par l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail ainsi que la différence d'impact sur la santé entre stress aigu et stress chronique.

« Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. »

Le stress aigu, dû à la nécessité de faire face ponctuellement à une situation avec enjeu (démarrage d'un projet, présentation devant un client important, etc.), se manifeste par un ensemble de réactions physiologiques et psychologiques permettant de s'adapter à cette nouvelle situation et n'est généralement pas dommageable pour l'organisme s'il ne dure pas trop longtemps. Le stress aigu disparaît quand l'agent stressant cesse.

En revanche, le stress chronique est toujours dommageable pour l'organisme, qu'il soit choisi ou subi. La persistance d'agents stressants (surcharge de travail, manque de soutien, difficultés permanentes...) entraîne une activation incessante de l'organisme qui devient incontrôlable et la cause de problèmes de santé qui parfois s'avèrent irréversibles¹².

La charge de travail élevée, qu'il faut approcher autant sous l'angle de la quantité que de la façon de travailler pour mémoire ce que Karasek désigne par 'demande psychologique', trouve son origine dans différentes causes, en fonction de la nature des activités : une tendance à la réduction des effectifs ou à une sous-allocation d'effectifs pour réduire au maximum les coûts, un raccourcissement des délais pour remporter un marché, une capacité plus ou moins importante de certains managers à résister à la pression extérieure (commercial, client, demande de la hiérarchie...), l'importance des enjeux, une multitude des projets qui augmente les problèmes à traiter, les interruptions fréquentes, etc.

Sans que la surcharge de travail concerne la majorité des salariés, lorsque les critères d'une 'demande psychologique' élevée se cumulent pour un même salarié, la probabilité d'un stress chronique doit être particulièrement redoutée, d'autant que près de 79 % des répondants estiment qu'ils travaillent intensément.

Mon travail demande de travailler intensément

Travailler intensément	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	407	21.3%
D'accord	1423	78.8%
TOTAL	1897	100%

La pression psychologique peut être d'autant plus ressentie que des salariés ont le sentiment de passer trop de temps à expliquer ce qu'ils font plutôt qu'à faire et qu'ils peuvent être contraints par des processus qu'ils jugent parfois contre-productifs.

¹² Cf. annexe : le stress chronique

« On passe trop de temps à l'administratif, à faire du reporting, à des bricoles. On passe plus de temps à gérer les choses qu'à les faire ; on perd du temps. Intelligemment on chamboule parfois les process pour gagner du temps. Il faut savoir être souple, ce qu'on a de plus en plus de mal à faire. »

Le décalage entre l'organisation du travail prescrit et l'organisation du travail réel¹³ oblige les salariés à utiliser leur intelligence pour s'adapter à différentes situations, à différents comportements, et à s'impliquer fortement pour vaincre les obstacles du réel : *« la gestion concrète du décalage entre le prescrit et le réel relève en effet de la mobilisation des ressorts affectifs et cognitifs de l'intelligence »*.¹⁴

Un facteur de pression supplémentaire a été identifié dans la relation client lorsque ce dernier appartient au groupe Thales. Alors que l'on pourrait s'attendre à une meilleure coopération en interne au bénéfice du Groupe Thales, les salariés ont évoqué une situation de tension forte entre partenaires Thales, chacun essayant de préserver sa marge au maximum, sans tenir compte des contraintes et des besoins des uns et des autres, en privilégiant le *« chacun pour soi »*.

« Le contact de Thales à Thales c'est le pire, c'est très violent, Thales c'est le plus mauvais client, il serre les coûts au maximum. »

« Travailler avec les autres Thales c'est encore pire qu'un client externe, ils sont encore plus exigeants financièrement. »

Les résultats statistiques corroborent ces témoignages. Quand on pousse plus loin l'analyse des situations de travail tendu, ce sont les répondants en poste sur des sites du groupe Thales qui sont les plus exposés à ces situations : 27,7% vs 19,8% pour les répondants travaillant sur un site client hors du groupe Thales. En outre, c'est sur ces sites que l'on trouve le plus grand pourcentage de détendus (33,6%).

Vous travaillez sur un site

In, out Thales x job strain	Passif	Tendu	Détendu	Actif	TOTAL
De Thales Services	18,4%(152)	26,9%(222)	25,6%(211)	29,1%(240)	100% (825)
Du groupe (hors Thales S)	26,2%(90)	27,7%(95)	23,9%(82)	22,2%(76)	100% (343)
D'un client (hors groupe)	25%(134)	19,8%(106)	33,6%(180)	21,6%(116)	100% (536)
TOTAL	22,1%(376)	24,8%(423)	27,8%(473)	25,4%(432)	100% (1704)

II.C.2- Quantité vs qualité : une orientation qui interroge

Les salariés de THALES SERVICES, comme les salariés du groupe en général, ont largement intériorisé une culture de la performance, de la qualité au service et de la sécurité des clients. Cette culture risque d'être de plus en plus mise à

¹³ « Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite. » Philippe Davezies, enseignant chercheur en médecine et santé au travail, Université de Lyon.

¹⁴ « Souffrance en France » Christophe Dejours – page 34– Editions Points, collection essais février 2009.

mal par les transformations des conditions de travail et les risques psychosociaux associés. Pour autant, cette culture est toujours présente dans les modes de travail, d'autant plus que l'entreprise continue à s'y appuyer, ainsi qu'en témoigne le slogan du Président-Directeur Général du groupe THALES :

« Notre objectif premier : toujours renforcer la qualité d'exécution de nos projets pour garantir la satisfaction durable de nos clients et améliorer nos résultats. »¹⁵

L'ensemble des dysfonctionnements au travail, produits des réorganisations, de process inadaptés, de procédures parfois envahissantes, d'exigence de maximisation des profits, de délais réduits, entraîne parfois, en dépit des efforts des salariés pour contrebalancer ces handicaps, une baisse de la qualité des services délivrés. Cela peut constituer une source de gêne pour le salarié, affecté dans son identité de « bon travailleur », voire dans sa vision de la finalité de son activité. La moindre qualité peut non seulement être le résultat de différentes contraintes, mais aussi un choix parfaitement délibéré de certains responsables.

« 'C'est très bien ta solution, mais nous on s'en fout on veut quelque chose qui marche, vite et pas cher. Il faut une bonne résistance psychologique pour supporter ça. »

« On nous demandait de faire de la qualité, maintenant on ne nous demande plus de faire de la qualité ; on ne cherche plus à faire du travail bien fait. Moi qui suis un peu perfectionniste, je le vis mal. On rend quelque chose qui est mal fini ou mal fait et tout le monde s'en fout. Et au final le client n'est pas content. Je ne comprends pas trop qui s'y retrouve. »

« Il n'y a qu'un truc qui me motive, c'est le challenge intellectuel : arriver à trouver des solutions qui permettaient de répondre de façon positive et pérenne aux besoins du client. Alors que maintenant c'est terminé le plus rapidement possible, en gagnant le plus possible ; qu'une vision court terme. Pas de long terme. Je suis très démotivé, j'ai plutôt tendance à ne plus avoir goût à grand-chose, pas envie de bosser et chez moi pas d'envie non plus. »

Faire une moindre qualité est d'autant plus mal ressenti que le discours officiel est lui centré sur la qualité et la satisfaction du client. Les salariés se trouvent pris dans de fortes tensions, d'injonctions paradoxales, entre une demande de qualité et une demande de réduction des coûts. Le fait de répondre à l'une ne permet pas de répondre à l'autre et engendre un grand inconfort psychologique chez les salariés.

« Le plus dur ce sont les messages contradictoires : officiellement on nous demande de faire de la qualité et officieusement on nous demande de tenir les coût et les délais, quelles que soient les conséquences. »

« Ça fait quelques années qu'on a un discours qualité sur la satisfaction et après se déclinent la compétitivité, l'efficacité... »

La dégradation de la qualité au bénéfice de la quantité, générée par une gestion drastique des coûts a aussi des conséquences sur la conception des métiers et notamment sur celui de chef de projet.

¹⁵ Source : site internet THALES

« J'ai l'impression de voir une évolution du métier qui apparaît assez difficile, notamment en termes de coûts. Je n'ai pas vu de chef de projet qui a vraiment les armes. Aujourd'hui j'ai l'impression qu'un chef de projet c'est quelqu'un qui fait des plannings avec les moyens qu'il a. »

Le sentiment de mal-être est renforcé par le sentiment d'impuissance, par la perte de ce que nous appelons le « pouvoir d'action ». Plus un individu peut faire face aux contraintes de son environnement en mobilisant ses ressources et ses savoir-faire pour obtenir un résultat qui lui convient, moins il souffre. A l'inverse, l'absence de contrôle, même partielle de la situation, le caractère vain de son action génère une souffrance directement proportionnelle à l'intensité de ses efforts. La répétition de ces phénomènes va favoriser des troubles somatiques : problèmes inflammatoires généraux se manifestant par des troubles musculo-squelettiques (TMS), des maladies digestives, des problèmes de type cardio-vasculaire, etc.

A ce titre, seulement 264 répondants sur 1922 (13,7%) disent ne rencontrer aucun problème pour faire correctement leur travail et 43,2% pensent que leur activité professionnelle ne leur permet pas d'éprouver la fierté du travail bien fait. La mauvaise qualité des informations et le temps insuffisant sont les deux premiers facteurs d'empêchement du travail bien fait. En pratique, le premier facteur est souvent une conséquence du deuxième ; c'est parce qu'on manque de temps que les informations sont insuffisantes ou de mauvaise qualité. Enfin 56,9% des répondants n'exercent pas leur métier tel qu'ils le conçoivent tandis que 40,7% constatent des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs personnelles.

Il arrive souvent que je ne puisse pas effectuer correctement mon travail en raison des éléments suivants :

Obstacles pour faire bien	Nombre de citations	Fréquence
Informations insuffisantes	958	19,7%
Temps insuffisant	771	15,9%
Moyens matériels	533	11,0%
Formation insuffisante	505	10,4%
Situation de sous-effectif	473	9,7%
Changements d'organisation	424	8,7%
Rétention d'information	415	8,5%
Problèmes de collaboration	317	6,5%
Changt régulier hiérarchie	156	3,2%
Autre	48	1,0%
Aucun problème	264	5,4%
TOTAL	4864	100%

Mon activité professionnelle me permet d'éprouver la fierté du travail bien fait

Fierté	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	822	43,3%
D'accord	1078	56,7%
TOTAL	1900	100%

Dans le cadre de mon activité professionnelle actuelle, j'exerce mon métier tel que je le conçois

Exercice du métier	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	1082	56,9%
D'accord	818	43,1%
TOTAL	1900	100%

Dans mon travail, je constate des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de mes valeurs personnelles

Pratiques contre mes valeurs	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	1126	59.3%
D'accord	773	40,7%
TOTAL	1899	100%

II.C.3- Problème d'ajustement des compétences

Comme déjà évoqué, la Direction des Ressources Humaines n'est pas véritablement organisée pour accompagner un processus de gestion collective et individuelle des compétences. Pourtant le métier de Thales Services est de vendre de la matière grise, quel que soit le service rendu au client. La question d'ajustement des compétences au regard de la mission est une question centrale pour le devenir de l'entreprise. Sans que le sentiment d'une inadéquation des compétences soit général, il fut suffisamment évoqué pour que la mission en fasse état dans ce rapport. La prévalence du résultat économique sur le résultat qualitatif (qualité du service rendu au client) est souvent une cause non négligeable. On pare au plus pressé, on essaie de vendre vite, on vend des personnes moins qualifiées, moins chères, on ne veut pas dire au client qu'on n'a pas forcément les bonnes ressources disponibles immédiatement pour ne pas prendre le risque de perdre une vente...

« On ne peut pas choisir sa mission, on ne peut pas réellement choisir le domaine technique. On a quand même des pressions pour dire oui aux missions même si on ne veut pas trop ou si on n'a pas les compétences. On ne choisit pas réellement ce qu'on fait, ni le lieu. »

« Les commerciaux ne regarde pas les CV, ils vous envoient sur n'importe quoi. Pour venir ici je n'ai pas eu d'entretien avec le client, il a juste vu mon cv. Les commerciaux sont de plus en plus des marchands de viande, les conditions se dégradent. Je suis désabusé. »

« Pour avoir des contrats on vend quelqu'un de moins compétent et moins cher. »

Quelles que soient les raisons pour lesquelles les compétences d'un salarié ne sont pas en adéquation avec les exigences de la mission, l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises peut être lourd de conséquences en termes de risques psychosociaux. Même si l'on admet qu'un secteur d'activité en perpétuelle évolution comme celui de Thales Services ne permet pas aux salariés de répondre parfaitement et toujours aux exigences d'une mission à un instant T et que l'apprentissage par l'expérience peut être une source de satisfaction importante (sentiment de dépassement de soi), cet écart va nécessiter un surinvestissement du salarié pour combler ses « manques ». Soit il prendra le temps de le faire sur son temps personnel, soit il le fera dans le cadre de sa mission, au risque de ne pas respecter les délais prévus. Dans les deux cas, le risque psychosocial est surtout présent quand ces situations se

répètent ou que l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises est tellement important que le risque de ne pas y arriver est réel. C'est alors l'image de soi du salarié qui sera atteinte car le travail n'est pas uniquement un moyen de gagner sa vie ; il permet de se construire, d'être valorisé.

II.C.4- Dégradation de l'image en interne

Comme toute société de services positionnée sur un secteur de pointe, Thales Services se doit d'attirer les talents pour développer sans cesse son avantage concurrentiel. Son slogan « *plus d'intelligence pour plus de sécurité* » en est une parfaite illustration. Sans ignorer que l'image du groupe Thales sur le marché fait vendre ainsi qu'en ont témoigné de nombreux collaborateurs, les experts tiennent néanmoins à souligner que l'ensemble des éléments présentés précédemment commencent à avoir un impact néfaste pour l'image de Thales Services en interne.¹⁶

« Il y a des collaborateurs qui disent 'je ne vendrais pas Thales à des gens qui voudraient postuler chez nous'. Nous qui dépendons des personnes que nous embauchons, c'est dangereux. »

Ainsi qu'en attestent les résultats de l'enquête quantitative, la fierté d'appartenance au groupe Thales est largement dominante (81,5% vs 18,5%). En revanche, les répondants sont légèrement plus nombreux à ne pas être fiers d'appartenir à Thales Services (50,2% vs 49,8%). Cette image peut être dommageable à la mobilité des salariés des autres entités du groupe vers Thales Services.

Êtes-vous fier d'appartenir au groupe Thalès ?

Fier d'appartenir au groupe	Effectifs	Fréquence
Non	341	18,5%
Oui	1483	81,5%
TOTAL	1824	100%

Êtes-vous fier d'appartenir à Thales Servicess ?

Fier d'appartenir à TS	Effectifs	Fréquence
Non	903	50,2%
Oui	895	49,8%
TOTAL	1798	100%

¹⁶ En 2010, huit mobilités internes ont été observées d'autres entités du groupe Thales vers Thales Services. En revanche 154 mobilités ont été observées de Thales Services vers les autres entités.

II.D- Manque de visibilité sur les gros projets : une perte de sens au travail

Comme déjà souligné, le sens donné au travail est déterminant dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. Le sens au travail est source de motivation, de plaisir, et contribue à renforcer une image positive de soi. Pour donner du sens à ce qu'il fait, un salarié doit penser que ce qu'il fait est bien fait, mais est aussi utile aux autres (entreprise, client, collègue...), qu'il contribue efficacement à une œuvre collective. Si les résultats du questionnaire montrent qu'une large majorité des salariés de Thales Services a le sentiment de faire quelque chose d'utile (69,2%), il n'en demeure pas moins que lors des entretiens, des salariés affectés à de gros projets ont évoqué le manque de visibilité globale comme une source de frustration et parfois de démotivation. Alors qu'une information suffisante des contributeurs à un même projet permet de mobiliser leur énergie et de favoriser leur implication dans le projet, le manque d'information génère interrogations et incompréhension. La qualité de l'information est-elle sacrifiée au nom de la tyrannie des délais ?

« Il y a un problème entre le moment du gain de l'affaire et la demande vers nous. C'est un problème d'anticipation dans la gestion des projets. Une fois qu'on a gagné une affaire on est content, mais il ne se passe rien pendant un moment et après on nous demande tout au dernier moment. »

« Dans les gros projets, on n'a pas de visibilité sur l'ensemble du projet. C'est frustrant car j'aime bien comprendre ce que je fais et pourquoi je le fais. »

Sans visibilité sur le travail finalement rendu au client, le salarié peut s'interroger sur sa réelle contribution, surtout lorsqu'il ne s'explique pas pourquoi il peut parfois être moins chargé que ses collègues.

« On manque de visibilité sur l'état d'avancement du projet ; c'est démotivant. Je suis actuellement dans les sous-chargés et je devrai bientôt devoir travailler les samedis. Des fois je vais aider ceux qui ont trop de boulot, des fois je fais des petites journées. J'ai demandé pourquoi j'étais sous-chargé au chef de projet, je n'ai pas eu de réponse. Je ne comprends pas que certains soient surchargés et d'autres pas. C'est culpabilisant. On ne sait même pas ce qui est livré au client ou pas. »

A l'inverse, un projet bien mené est source d'une grande satisfaction. Le témoignage ci-dessous est une bonne synthèse de la représentation de ce qu'est une bonne conduite de projet.

« On a un bon contact avec le client, les livraisons se passent bien ; le forfait se déroule dans de bonnes conditions, pour une fois le forfait est bien géré. Le chef de projet a plus d'ancienneté, il n'y a pas de mouvement de personnes, c'est une équipe constante, il n'y a pas de perte de connaissances. L'information circule bien et est fiable. L'environnement de travail est très agréable. Le manager communique bien, on fait un point toutes les semaines. On est soutenu. Les relations de travail sont excellentes, on n'a jamais rencontré de problèmes. Si le temps d'intégration dans le projet est suffisant, et si le projet a bien été négocié, ça se passe bien. »

II.E- La formation

Un des premiers objectifs de la formation professionnelle continue est de permettre l'adaptation des salariés aux changements des techniques, des produits, et des conditions de travail en général liées à la pratique de leur métier. En d'autres termes, la formation professionnelle est censée atténuer les déséquilibres entre qualifications acquises et qualifications requises. Si la formation est un dispositif permettant de mettre à jour ses connaissances, elle est également un outil de montée en compétences du personnel. En effet, dans le cadre de la gestion des compétences, mission des services RH, la formation est un moyen d'élargir son champ des connaissances pratiques et théoriques afin de progresser dans l'entreprise en particulier et dans sa vie professionnelle en général.

II.E.1- Entre absence et insuffisance

Le secteur d'activité de Thales Services se situe sur un marché fortement concurrentiel et nécessite une remise en cause permanente des connaissances de ses collaborateurs et de leurs compétences, au regard de l'évolution constante des produits. Mais de nombreux salariés ont témoigné de l'insuffisance de la formation au sein de l'entreprise.

« La formation, c'est uniquement sur le tas. Je n'ai jamais vraiment eu de formation dans l'entreprise. »

« Depuis 2006, je n'ai eu aucune formation. J'ai fait une demande de formation mais ça été refusé. »

Si la seule formation continue ne suffit pas à répondre aux besoins d'une activité en perpétuelle évolution, il n'en demeure pas moins que l'auto-formation et « l'apprentissage en marchant » ne sont pas des réponses suffisantes. 73.6 % des répondants au questionnaire déclarent que leur travail demande un haut niveau de compétence et 88 % disent que, dans leur travail, ils doivent apprendre des choses nouvelles. La préservation et l'évolution des compétences représentent donc un enjeu fort pour l'entreprise afin de continuer à exister sur le marché et pour le salarié afin de préserver son employabilité.

Mon travail demande un haut niveau de compétence

Niveau de compétences	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	501	26.4%
D'accord	1402	73.6%
TOTAL	296	100%

Choses nouvelles	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	229	12,0%
D'accord	1688	88,0%
TOTAL	1917	100%

La lecture du plan de formation 2010 montre que 27467 heures de formation ont été engagées pour un effectif global de 3517 collaborateurs, soit 7.8 heures en moyenne de formation annuelle par salarié (environ une journée), heures octroyées dans le cadre du DIF incluses¹⁷ ; ce qui est en dessous de la moyenne d'heures déclarée par les salariés français (10h annuelles)¹⁸ et insuffisant au regard des préconisations des professionnels de la gestion des compétences qui se situent plutôt autour de 2/3 jours par salarié et par an¹⁹. Chez Thales IS, cette moyenne de 3 jours a été suivie par 33 % des salariés, 32 % des ingénieurs et cadres et 37 % des techniciens²⁰. 67 % des salariés n'ont bénéficié d'aucune formation en 2010.

Néanmoins, d'après l'enquête quantitative, ce ne sont que 10,4% des salariés qui estiment ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail en raison d'une formation personnelle insuffisante. Ce pourcentage relativement faible mis en perspective avec le sentiment majoritaire d'insuffisance de formation parmi les salariés rencontrés peut s'expliquer de plusieurs façons :

- La question ne portait pas spécifiquement sur la formation continue mais sur les obstacles au travail bien fait : *« il arrive souvent que je ne puisse correctement effectuer mon travail en raison des éléments suivants »* la formation personnelle étant un des obstacles possibles parmi 10.
- La formation personnelle inclut la formation d'origine. Or le niveau d'études des salariés est particulièrement élevé puisqu'ils sont 71.5% à avoir suivi des études bac+5 ou plus et 12% Bac +3 ou 4
- Le libellé « formation personnelle » sous-entend également l'acquisition de savoirs et savoir-faire par l'expérience. D'ailleurs 57.5% des salariés disent que leur travail leur permet de développer des compétences professionnelles.

Le manque de formation est d'autant plus ressenti lorsque le salarié compare la situation actuelle à une situation antérieure plus favorable en termes de formation. Cela lui donne alors le sentiment de régresser.

« Chez TED, on avait une à deux formations par an pour développer nos compétences, on n'a plus de formation. En anglais, c'est l'arlésienne. J'ai même passé des tests pour évaluer mon niveau et aucun retour. En anglais, j'ai perdu. »

L'insuffisance ou l'absence de formation peuvent être source de mal être pour les salariés qui en sont victimes et ont ainsi le sentiment de devoir se surinvestir pour faire face aux exigences de leur mission. En outre, ce surinvestissement ne nourrit pas forcément le sentiment de satisfaction d'avoir accompli quelque chose de difficile mais au contraire peut engendrer du découragement.

¹⁷ Droit individuel à la formation

¹⁸ Source : enquête publiée le 30 mars 2011 par le groupe CEGOS « Formation en Europe »

¹⁹ Sans prendre en compte les formations suivies au titre du DIF, la moyenne annuelle horaire par salarié est de 6 heures.

²⁰ Cf. Diaporama Thales Services IS- FORMATION 2010- avancement à fin décembre

« J'ai commencé sur quelque chose pour laquelle je n'étais pas formé. J'ai dû me former tout seul, lire les docs, chercher les spécifications, etc., ce qui fait que le projet a pris beaucoup de retard. Je suis désabusé, j'attends la fin de la mission. »

Une des raisons de l'absence ou du manque de formation mise en avant par des salariés concerne l'absence de demande de formation par le salarié lui-même lors de son entretien d'évaluation (EDP²¹) afin qu'elle soit prise en compte dans le plan annuel de formation. L'entreprise privilégie une attitude proactive des salariés, ce qui a pour effet bénéfique de les responsabiliser quant à leur évolution professionnelle, mais comme effet limitant de pénaliser ceux qui sont pris dans le tourment du quotidien et ne prennent pas le temps de faire la démarche qui semble parfois fastidieuse.

« J'ai eu une formation depuis 6 ans, je n'ai pas fait de demande non plus. »

« La formation, c'est difficile à avoir ; monter le dossier soi-même, faire la demande, au bon moment. J'ai eu deux formations justifiées pour mon travail mais j'ai eu la formation chef de projet deux ans après le démarrage de projet ; on fait la demande de formation quand on a le temps. »

Les salariés rencontrés, soit ne connaissent pas la raison du refus de la formation, soit l'expliquent par la seule raison de l'insuffisance budgétaire.

« Je ne sais pas pourquoi les formations sont refusées, sûrement pour des raisons budgétaires. »

« En trois ans et demi, j'ai eu trois jours de formation, à la mi-année on nous dit "le budget formation a été utilisé, il faut attendre l'année prochaine". »

L'absence de formation peut être parfois l'opportunité de renforcer la solidarité entre les collaborateurs lorsqu'ils apportent leur soutien au nouveau venu.

« A mon arrivée à Thales, on m'avait juste un peu expliqué le projet, des collègues m'ont expliqué comment les choses marchaient. C'est plus mes collègues qui m'ont aidé, c'est par la pratique que ça s'est passé, ça a ses avantages aussi. »

Mais lorsqu'un salarié a accepté des responsabilités nouvelles et qu'il est confronté à des difficultés majeures dans l'exercice de sa mission, l'absence de formation génère un sentiment de solitude et d'abandon de la part de son entreprise.

« Au début j'y suis allé sans a priori ; c'était l'occasion de développer de nouvelles compétences et avoir plus de responsabilités... Mais je n'ai pas eu de formation chef de projet, j'ai reçu l'aide de quelques collègues mais ça n'a pas suffi. Je me suis fait reprocher que la gestion du projet n'était pas bonne alors qu'il n'avait eu aucune formation... Ce qu'il m'aurait fallu, c'était une formation à la gestion de projet, être accompagné dans le rôle, connaître les bonnes pratiques, être soutenu dans les passages difficiles. Je me suis vraiment retrouvé tout seul face aux problèmes. »

²¹ Entretien de Développement Professionnel

II.E.2- Inégalité de traitement

Si l'on peut comprendre que la demande de formation n'en garantisse en rien l'octroi, certains salariés semblent particulièrement mal lotis alors que d'autres bénéficient de formations régulières.

« En vingt ans de boîte, j'ai eu une formation en 1999, qui ne servait à rien, que je ne voulais pas, disons une formation en vingt ans de boîte. Je ne demandais plus rien depuis des années du coup, il y a un certain fatalisme qui s'installe. On m'a conseillé de faire des demandes, j'en ai fait cinq, une a été acceptée par mon responsable mais elle a été refusée par le plan de formation. »

« Je n'ai pas jamais eu de refus surtout quand on change de mission ; à chaque fois j'ai ce que je demande. »

« Quelquefois on nous fait faire une formation car après on va être positionné sur une autre mission. »

« On décide ensemble [avec le manager] les axes prioritaires de formation, et en général c'est validé. »

La perception d'une inégalité peut entraîner un sentiment d'injustice.

« Les formations c'est un peu à la tête du client et les non cadres en font moins. Souvent le client paie les formations ; ils misent plus sur les jeunes. C'est très irrégulier en fonction des gens. »

Au-delà du fait que la demande des clients semble prioritaire d'après les témoignages (cf. ci-dessous), les experts émettent l'hypothèse que l'acceptation d'une formation pourrait être liée à une certaine hiérarchisation des projets, les salariés positionnés sur des projets « phares » de l'entreprise étant les mieux servis. Il conviendrait de vérifier également si l'âge ne serait pas un facteur discriminant.

II.E.3- Une vision à court terme

Pour mémoire, la formation est à la fois un outil de gestion des compétences à court terme pour faire face aux exigences immédiates de la fonction, et à moyen et long terme, pour anticiper les évolutions du métier et développer des compétences nouvelles au bénéfice de l'employabilité des collaborateurs. Mais la charge de travail immédiate l'emporte parfois sur la nécessité de se former.

« J'ai demandé des formations ; c'est toujours remis à plus tard. J'ai toujours couru après le temps. »

Des salariés rencontrés témoignent davantage d'une vision à court terme de la formation et qui a d'autant plus de chance d'être réalisée si elle est demandée par le client pour les salariés sous contrat forfaitaire.

« Je n'ai de la formation que si c'est à la demande du client. Quand j'ai pris ce poste, j'ai demandé un rappel de formation car ça faisait six ans que je n'avais pas utilisé ce support. Ce n'est que quand le client a insisté que j'ai eu mon stage.

Mon collègue avait demandé une formation plus d'un an avant et ce n'est aussi que quand le client a demandé qu'il l'a eue. »

« Je n'ai suivi que deux formations demandées par le client : une pour accéder à la mission et une autre pour que la mission évolue. »

Enfin il est à souligner que la période des inter-contrats n'est pas suffisamment mise à profit pour répondre aux besoins de formation des salariés dans cette situation.²²

II.E.4- Une utilisation détournée du DIF

Le DIF est un dispositif conclu par les partenaires sociaux et repris par deux lois de mai 2004 et d'octobre 2009. Il définit un capital individuel d'heures de formation dont le salarié peut disposer à son initiative, mais avec l'accord de son employeur. En pratique, il n'y a aucune obligation pour une entreprise d'accepter une formation demandée au titre du DIF par un salarié.

Les formations octroyées au titre du DIF ont pour principal objectif de développer les compétences des collaborateurs pour une meilleure employabilité, sans que ces compétences soient directement nécessaires à l'accomplissement de son travail. C'est ainsi qu'un collaborateur peut demander une formation en anglais sans qu'il ait besoin de l'anglais à son poste de travail actuel mais parce qu'il souhaite en améliorer la pratique dans l'optique d'évoluer vers un poste international par exemple.

Des témoignages illustrent le fait que des salariés sont peu informés sur le DIF.

« Je suis peu au courant de ce qu'il faut faire en matière de formation (DIF) car on m'a toujours occupé. »

« On a peu d'informations de Thales sur le DIF; ça vient plus des syndicats. »

Enfin, certains managers conditionnent leur accord pour une formation indispensable à l'exercice de leur fonction au fait que le salarié la demande au titre du DIF et non pas dans le cadre du plan de formation.

« Chaque fois qu'on a une formation, on nous demande de l'imputer sur le DIF même si c'est demandé par le client. J'avais refusé de signer la feuille ; j'ai subi les foudres de mon hiérarchique. »

²² Cf. § la gestion des inter-contrats

II.E.5- Un processus d'octroi des formations très dépendant des managers

Le secteur des SSII nécessite de développer une offre de formation conséquente et actualisée, afin que les collaborateurs mettent à jour leurs savoir-faire et montent en compétence. La formation constitue ainsi un enjeu déterminant pour l'entreprise, puisque cela permet de mettre en avant les connaissances pratiques et théoriques du consultant, ce qui facilite la négociation et l'obtention des contrats avec les clients. Si les consultants bénéficient régulièrement de formations, le travail des commerciaux sera alors facilité, car cela permettra de mettre en avant les réelles qualités professionnelles des profils. Pour le collaborateur, il est également dans son intérêt de se former afin de maintenir et surtout d'accroître son niveau de compétences, dans le but de rester en mission et d'éviter ou tout du moins de limiter au maximum les périodes d'inter-contrats.

L'insuffisance de formation perçue par nombre de salariés rencontrés peu en partie s'expliquer par le processus utilisé pour mettre en place le plan de formation.

Une note d'orientation triennale est établie par la Direction. Celle-ci définit les grands axes de la formation des trois années à venir avec des ajustements possibles annuellement. Le plan de formation n'est pas fait nominativement mais de façon globale.

Les demandes de formation peuvent remonter à travers les EDP mais doivent être faites avant le 30 septembre. Or les EDP peuvent se tenir à n'importe quel moment de l'année et seuls 30% des salariés bénéficient d'un EDP d'après la DRH. En outre, même si la demande de formation est faite dans le cadre d'un EDP, le salarié doit remplir un formulaire transmis par son hiérarchique direct. Le processus de demande de formation n'est pas informatisé. Si le hiérarchique ne transmet pas la demande, il n'y a aucun moyen de le savoir. Il est donc impossible d'établir des statistiques sur le taux d'octroi des formations et difficile pour le salarié de connaître la vraie raison du refus d'une formation qui n'a peut-être même pas été demandée.

Les inscriptions se font via le GIE Formation du groupe Thales qui met en œuvre le plan formation d'un point de vue administratif. Or la DRH indique que le GIE annule beaucoup d'inscriptions demandée par la hiérarchie et le collaborateur en prévenant au dernier moment. Cela génère une forte frustration.

Le conseiller en formation du site n'a aucun pouvoir quant à l'octroi ou non d'une formation. C'est le hiérarchique qui a entièrement la main. Il peut être tentant pour certains hiérarchiques de privilégier l'intérêt de leur service à court terme au détriment du développement professionnel d'un salarié. Ce risque est exacerbé pour les salariés affectés à des projets au forfait. L'absence d'un salarié en formation grève la marge du projet.

En outre, le budget formation n'est pas centralisé. Il est réparti entre les différents sites et agences. Si une agence n'a pas utilisé son budget formation, il lui reste acquis. Le résultat financier de l'agence s'en trouvera amélioré.

Quand finalement un salarié est inscrit dans une formation, il reçoit un courrier lui demandant s'il veut l'imputer sur le DIF ou sur le plan formation de l'entreprise. Là encore, la pression d'un manager peut faire la différence.

Ce processus semble d'autant plus inadapté que 50 % des collaborateurs estiment que leur poste actuel ne correspond pas à leur formation initiale, dont 35% (326 personnes) sont un peu perturbés par cette situation et 31 % (294 personnes) sont perturbés par cette situation. La formation continue doit leur permettre de faciliter l'exercice de leur mission en complément de l'apprentissage par l'expérience.

Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation

Formation et situation professionnelle	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	937	49.7%
D'accord	947	50.3%
TOTAL	1884	100%

II.F- La perception de la fonction Ressources Humaines : une organisation qui ne leur permet pas de jouer un rôle de proximité avec les salariés

Les grandes missions des Ressources Humaines communément admises concernent :

- L'administration du personnel,
- Le recrutement,
- La formation,
- La rémunération,
- La gestion des compétences,
- Les conditions de travail,
- Les relations sociales.

A ces missions s'ajoute parfois la communication interne.

Il convient de s'interroger sur le rôle joué par les Ressources Humaines (RH) auprès des salariés. Les interlocuteurs rencontrés font un constat quasi unanime. Sauf exception, ce rôle est ressenti comme insuffisant quand il n'est pas perçu comme inutile. Pour mémoire, l'organisation des Ressources Humaines, présentée précédemment, ne facilite pas le travail de proximité des RH, d'autant que la mission qui leur est assignée par la Direction Générale ne leur donne ni les moyens ni la légitimité pour assurer ce rôle. La Direction Générale a en effet confié aux Ressources Humaines une mission d'appui et d'accompagnement des managers afin de les aider dans la déclinaison de la stratégie de Thales Services. Elles ne peuvent donc jouer leur rôle d'acteur de la régulation déterminant dans la prévention des risques psychosociaux.

« Notre job est plutôt tourné vers le management, nous travaillons plus sur le management. Nous travaillons proportionnellement peu pour les salariés. Nous les voyons surtout en situation de crise. C'est un accompagnement qui n'est pas préventif, on est déjà dans la résolution du problème. »²³

Enfin, les experts rappellent que pour être perçues comme des acteurs proches du terrain, les Ressources Humaines ne peuvent pas utiliser le levier de la formation puisque la responsabilité en a été confiée à un GIE pour l'ensemble des entités du groupe.

²³ Rappel : ce point a déjà été souligné par le service de santé au travail qui considère que son rôle actuel est davantage tourné vers la prévention tertiaire plutôt que secondaire et primaire.

II.F.1- L'absence des RH sur le terrain

Si quelques interviewés sur le site de Vélizy évoquent « *une relative présence des RH* » malgré « *un manque de communication et de retour suite à des sollicitations* », il ressort un avis très majoritairement négatif de la façon dont le service ressources humaines joue son rôle, et en tout premier lieu il lui est reproché son absence, son manque de proximité avec le terrain.

« *Je ne connais pas mon DRH, le service RH on ne le voit jamais.* »

« *Ça doit faire deux ou trois ans que je n'ai pas vu mon RH.* »

« *On reçoit les infos par mail, je pense savoir qui c'est mais le RH a changé depuis mon embauche. Personne ne fait le tour des bureaux.* »

« *Les RH sont inexistantes chez nous, il ne faut pas avoir de souci.* »

Cette absence de contact est une réalité encore plus marquée pour les collaborateurs en mission quasi permanente chez des clients.

« *Les RH on ne les voit pas, on ne sait pas qui c'est.* »

« *Les RH ce n'est pas forcément évident, là je sais qui c'est, mais avant chez le client je ne savais pas qui c'était.* »

« *Le RH peut changer sans qu'on en soit informé.* »

Mais ce sont aussi parfois des changements fréquents de RRH comme à Nantes (« *c'est notre cinquième référent RH en deux ans* »). Un changement permanent d'interlocuteur rend impossible l'établissement d'une relation de confiance qui nécessite de la durée.

L'ensemble de ces éléments ne facilite pas le rôle sécurisant de soutien, de reconnaissance, de facilitateur, de fédérateur, de garant du lien social, rôle déterminant dans la prévention des risques psychosociaux que doivent jouer les RH.

II.F.2- Les RH, « agents » de la Direction

Les RH sont davantage perçus comme des « *agents* » de la Direction, prioritairement au service du management, plutôt que comme des soutiens aux salariés. Sans que ce point de vue soit partagé par la totalité des salariés rencontrés, il a été suffisamment évoqué pour le considérer comme un signal d'alarme. L'absence de confiance dans les RH, qu'elle soit ou non justifiée,

représente un handicap majeur à la contribution que peuvent avoir les RH au bien-être des salariés.

« Les RH c'est une boîte noire. En tous cas ici, c'est la voix de la Société. »

Le témoignage d'un RRH souligne d'ailleurs le rôle d'accompagnement et de soutien qu'il doit exercer auprès des managers davantage qu'auprès de l'ensemble des salariés.

II.F.3- Le manque de soutien et d'accompagnement de la fonction RH

Le manque de soutien et d'accompagnement a particulièrement été évoqué dans le domaine de la gestion des compétences. Ce point est d'autant plus inquiétant que le changement fréquent des managers dans certaines équipes pénalise fortement certains salariés.²⁴

« Je n'ai jamais eu d'entretien compétences avec les RH. Je n'ai vu les RH qu'en inter contrat ; on n'a pas fait d'évaluation de mes compétences. »

« Il n'y a aucun soutien pour l'évolution. »

« Il n'y a pas de véritable accompagnement des RH. Je suis allé voir un RH chargé de mobilité qui m'a dit de voir la bourse de l'emploi. »

Ainsi que l'ont évoqué de nombreux salariés, le « réseau » interne semble être la voie la plus sûre pour évoluer dans l'entreprise ou dans le groupe, notamment pour les salariés présentant un profil atypique.

« Ils n'arrêtent pas de parler de mobilité. Ils l'encouragent. On reçoit le journal mensuel de la mobilité. Mais la mobilité ne marche que si on rentre dans les canons de l'entreprise ; il faut avoir un réseau interne que je n'ai pas. »

Il a été souvent reproché aux RH leur manque d'anticipation dans la gestion des salariés arrivant en fin de contrat.

« On travaille sur un contrat et tant qu'on a le contrat ils sont contents. Mais il n'y pas d'anticipation. »

« J'ai l'impression qu'ils gèrent l'urgence ; ils ne prévoient pas les choses contrairement à tout ce qu'on peut lire. »

La perception d'un manque de soutien des RH a fait dire à un salarié : *« si j'ai besoin de soutien, je chercherai plutôt à l'extérieur »*.

Les résultats du questionnaire sont à ce titre évocateurs. S'il semble logique que, confrontés à des difficultés dans leur travail, les salariés comptent prioritairement sur leur manager avant les RH, ils pensent obtenir plus d'aide des IRP que des RH (9.7% des citations vs 2.5%).

²⁴ Cf. § la « valse » des managers.

Lorsque je rencontre des difficultés dans mon travail, je peux facilement obtenir de l'aide ou un soutien de la part :

Aide et soutien	Effectifs	Fréquence
De quelques uns de mes collègues	1012	31,5%
De presque tous mes collègues	739	23,0%
De ma hiérarchie	654	20,4%
Des Ressources Humaines	81	2,5%
De mes subordonnés	178	5,5%
De la Direction Générale	21	0,7%
Des IRP (CHSCT/DP/CE)	313	9,7%
Du service médical	108	3,4%
De l'assistante sociale	12	0,4%
De personne	95	3,0%
TOTAL	3213	100%

Des salariés ont relaté des expériences douloureuses lorsqu'ils ont fait appel aux RH pour obtenir de l'aide, expérience qui a brisé la confiance qu'ils avaient en les sollicitant.

« Il ne faut attendre aucun soutien des RH au contraire. Le N+2 m'a enfoncé et le RRH l'a bien aidé. Moins on leur demande, mieux ça se passe. »

« Les RH sont difficilement accessibles pour avoir un rendez-vous. Et quand enfin j'ai eu un entretien, X n'avait pas préparé le sujet, il n'y a eu aucun dialogue possible ; "si vous voulez une réévaluation du salaire", la réponse a été "allez voir ailleurs, la porte est grande ouverte". »

II.F.4- Un manque de réactivité

Le manque de réactivité des RH, voire même l'absence de réponse semble une pratique suffisamment fréquente pour avoir été relatée par des salariés à de nombreuses reprises.

« Le RH on ne le voit jamais ; on a beaucoup de mal à avoir les infos. Ça change tout le temps. J'avais demandé il y a quelque mois à changer de poste, je n'ai eu aucun retour. »

« Les liens avec les RH c'est catastrophique ; une fois j'ai demandé un entretien, je ne l'ai jamais eu. »

« J'ai fait part du décalage au service RH entre mon niveau et mes responsabilités mais je n'ai pas de réponse et ça fait deux mois. »

Le manque de réactivité a été également souligné dans le cadre des questions administratives.

« J'ai alerté au départ les RH car je n'étais pas au bon niveau de la grille et c'est resté sans suite, j'ai fait des mails et rien derrière. »

« Des informations étaient fausses sur ma fiche ; ça a pris 6 mois pour la faire corriger. »

Certains préfèrent s'adresser aux instances représentatives du personnel pour obtenir les bonnes informations.

« Pour les problèmes administratifs, il y a des personnes au CE qui connaissent bien et savent rediriger. »

II.F.5- Entre méconnaissance du rôle des RH et sentiment d'inutilité de la fonction RH

Au-delà des critiques faites sur le fonctionnement des RH, le manque d'information sur leur rôle est apparu comme une raison supplémentaire de ne pas leur faire appel.

« Je ne sais pas ce qu'elles font. »

Ce manque de connaissance des RH est partagé par un grand nombre de collaborateurs mais également par certains managers, dont voici pour exemple un témoignage.

« J'ai vu les RH quand j'ai signé mon contrat. Je n'ai jamais demandé à les voir car je n'ai jamais eu l'impression d'en avoir besoin. De toute façon, je ne suis pas vraiment au fait de ce que je peux discuter avec eux, de ce qu'ils peuvent m'apporter. »

Plus étonnant, l'action des RH a particulièrement été remise en cause par des salariés qui se sont retrouvés en situation d'inter contrat et ont dénoncé une attitude culpabilisante à leur égard.

« Je ne vois pas l'utilité des RH. Il y a eu une période où je n'avais pas de travail ; je devais rester chez moi, pas de bureau et pas de téléphone et la DRH vous culpabilise en disant 'il fallait prévoir', en gros c'est de votre faute si vous n'avez pas de travail. Si je dois trouver mon travail tout seul, je me mets en free-lance. »

« Si on n'a besoin de rien, il faut faire appel à eux. »

Les Ressources Humaines, en lien avec les IRP, le service de santé au travail et les managers ont un rôle important d'interface et d'accompagnement à jouer dans la prévention des risques psychosociaux. Mais pour jouer pleinement ce rôle, elles ont besoin, non seulement de la confiance des différents co-acteurs de la prévention, mais aussi de celle des salariés. Un important travail de communication, d'information et d'accompagnement au plus près du terrain devra être entrepris pour retisser des liens qui semblent pour le moins distendus.

II.G- La gestion des inter-contrats

La période d'inter-contrat constitue, comme son nom l'indique, le temps intermédiaire entre deux missions. La durée peut être plus ou moins longue, cela peut aller de quelques jours, où en général les salariés en profitent pour prendre leurs congés ou plusieurs mois, où dans ce cas, ils tentent de suivre des formations. Parmi l'ensemble des personnes rencontrées, certains collaborateurs n'ont pas connu de période d'inter-contrat car soit ils sont toujours dans leur mission initiale, celle qui a été la raison de leur embauche, soit les contrats se sont succédés. La gestion des inter-contrats nécessite d'être améliorée car celle-ci revêt des caractères pouvant être générateurs de risques psychosociaux.

II.G.1- Une période stigmatisante

Les salariés qui ont connu ou qui sont actuellement en inter contrat ne rapportent rien à l'entreprise à court terme dans le sens où ils bénéficient de l'intégralité de leur salaire sans être en mission chez un client. Être en intermission s'apparente alors à une stigmatisation : ce sont ceux qui coûtent et qui ne rapportent rien. Cette situation peut être particulièrement mal vécue comme l'illustrent ces différents entretiens.

« Les périodes d'inter contrat c'est déprimant ; le maximum que j'ai fait c'est 8 à 9 mois d'affilée ; on se sent nul, inutile, le mouton noir des collègues, celui qui coûte. Pourquoi c'est moi qui suis en stand-by ? »

« En inter contrat vous êtes mal vus. 'Tu devrais contacter les gens que tu connais pour te trouver une mission' mais comme je ne sais pas quand je vais partir de cette mission... Le commercial me dit 'ce n'est pas grave, si tu acceptes une autre mission et que tu n'y vas pas au dernier moment. »

« Quand je suis en inter contrat je déprime. J'ai l'impression d'avoir un avenir bouché. Les gens qui vous appellent ne regardent pas les CV. Et on vous culpabilise pour que vous acceptiez n'importe quoi ; "il faut comprendre, tu es depuis x temps en inter-contrat, il faut prendre ce poste"... On vous culpabilise et on vous fait la morale. »

« En inter-contrat je peux être appelé pour venir faire l'inventaire du matériel informatique ou autre chose. J'ai une sensation de gâchis pour un groupe de 60/70000 personnes. »

Ces différents extraits d'entretiens montrent qu'il est donc dans l'intérêt de l'entreprise et du collaborateur que la période d'intermission soit la plus courte possible.

Du côté de l'employeur, il est financièrement plus intéressant que le collaborateur soit chez un client, car lors d'une signature de contrat, le commercial a pour objectif de réaliser un certain niveau de marge qui vient directement impacter sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Du côté du salarié, plus la période d'inter-contrat est longue et plus la perte en compétences est grande, avec le risque associé de diminuer son employabilité. Il s'ensuit des risques psychosociaux importants, tels que la perte de confiance et d'estime de soi pouvant affaiblir à long terme les défenses des individus. Il y a alors un risque véritable d'usure physique et psychique, car les mécanismes de défense de certains sont très fragiles. Cela peut occasionner des dépressions chroniques.

Globalement, le salarié en inter contrat se voit perdre progressivement son niveau de savoir-faire et de savoir-être. Cette période d'intermission peut aussi être utilisée par les responsables comme un outil afin d'écarter, de « mettre au placard » des collaborateurs. C'est notamment le ressenti qu'ont pu exprimer les salariés qui connaissent une longue période d'inter contrat. Ce sentiment est d'autant plus grand, que les règles d'attribution des formations ne sont pas clairement définies par la Direction, ce qui donne un sentiment d'arbitraire quant aux décisions. C'est notamment le réseau de connaissances dans l'entreprise qui va augmenter la possibilité de retrouver une mission.

« Il vaut mieux avoir un réseau pour avoir une nouvelle mission ; les relations personnelles y font beaucoup. »

« Si le contrat s'arrête, j'attendrai qu'on me propose un autre poste. Je n'ai plus de réseau, je n'ai pas de porte où taper. »

II.G.2- Un temps de formation sous-exploité

Il est important de rappeler qu'à court terme, les consultants en inter-contrat ne rapportent rien à l'entreprise. Ces périodes intermédiaires représentent ainsi un moment privilégié pour la formation, c'est-à-dire le maintien et la montée en compétences. Sur le moyen et long terme, des formations de qualité permettent à l'entreprise de vendre des prestations à haute valeur ajoutée avec des salariés qui ont bénéficié de formations actualisées, diversifiées et de haut niveau. La réalisation des formations réduit ainsi d'autant les coûts de recrutement et les périodes d'inter contrat. De nombreux exemples montrent en effet que le fait de ne pas effectuer de formation diminue la chance d'être positionné sur une mission dans un premier temps, et dans un second temps, d'être choisi par le client.

« J'ai eu beau demander je n'ai jamais été formé pendant mes inter-contrats. J'ai réussi à m'auto-former grâce au e-Learning de Thales université et à acquérir de nouvelles compétences. »

« J'ai été en inter contrat pendant 3, 4 mois. J'ai proposé de travailler en binôme sur X, on m'a dit non. Et même en e-Learning on m'a dit non. On m'a fait faire quelque chose qui n'avait rien à voir avec mon métier. » (Pour des raisons de préservation de l'anonymat, il n'est pas possible de citer l'activité mentionnée par le salarié)

« Pendant l'inter contrat, j'ai demandé des formations mais elles ont été refusées. Je passais deux fois par semaine et j'ai fini par avoir accès à un PC pour un e-Learning. »

Afin de réduire significativement les risques psychosociaux, il est important de répondre au mieux aux besoins de formation exprimés afin que les salariés puissent évoluer. Du fait de la présence des collaborateurs chez le client, il est en effet plus difficile de mettre en place des formations. Cependant, la période d'inter contrat devrait être un moment privilégié afin de se remettre à niveau ou développer d'autres compétences.

Ces temps intermédiaires sont très mal vécus car les consultants éprouvent un sentiment d'inutilité, qui est d'autant plus accentué lorsque les responsables participent à diffuser ce ressenti. En effet la Direction ne considère pas cette période comme un atout potentiel de formation, mais uniquement comme un coût immédiat, comme une charge financière. Et les commerciaux ont tendance à inciter les personnes en inter contrat à accepter une mission quelle qu'elle soit, car le coût du salarié en inter-contrat est affecté à la dernière mission qu'il a effectuée.

C'est un manque d'anticipation et de visibilité sur l'état d'avancement des missions qui est problématique.

« La gestion de l'inter-contrat, c'est au cas par cas. Même si on sait qu'on finit à la fin du mois, on ne le sait nous même que deux-trois jours avant la fin qu'on est disponible. On n'arrive pas à faire un point. C'est un coup de téléphone qui nous informe 'dans trois jours tu fais un entretien'. Le mieux si on veut bouger, c'est une démarche personnelle. »

« Dès que la mission est finie on est dans un pôle de personnes disponibles et après on est réaffecté sur une autre mission. Si je veux travailler sur un projet qui m'intéresse il faut le demander ; on doit faire la démarche, argumenter sur le fait qu'on correspond au profil recherché. »

« Fin décembre, j'avais contacté mon commercial pour savoir quand je terminais ma mission; il m'a répondu 'tu vas sûrement être prolongé quelques mois'. Si je ne l'avais pas contacté, je n'aurais pas su. »

Cette pratique de gestion des inter-contrats peut soit entraîner une volonté accrue de quitter l'entreprise, soit engendrer chez le salarié un repli sur soi, ce qui le désolidarise de l'entreprise, et l'incite à mettre en place des stratégies individuelles de carrière au détriment du collectif. Les collaborateurs se forment alors par eux-mêmes soit chez eux, soit chez les clients afin de ne pas devenir inemployables.

« On nous demande de rester chez nous car les locaux sont pleins. »

« Quand j'ai eu des inter-contrats je le vivais mal : ne pas travailler, ne pas savoir où je vais aller. On peut rester chez soi, mais moi je venais tous les jours car j'avais peur d'être oublié. L'attente de la nouvelle mission ce n'est pas top. »

II.H- Un avenir professionnel incertain au sein de l'entreprise, voire ailleurs

Nombreux sont les salariés qui ont du mal à se projeter dans le futur. Cette difficulté trouve des causes à la fois dans l'avenir de Thales Services au sein du groupe mais aussi dans les possibilités et les moyens de faire carrière dans l'entreprise. En termes de risques psychosociaux, cette inquiétude peut prendre la forme d'une véritable anxiété néfaste pour la santé physique et psychologique.

II.H.1- Thales Services : « le parent pauvre »

Si le groupe Thales bénéficie d'une bonne notoriété à l'extérieur, de par son histoire et son cœur de métier, l'entité Thales Services a souvent été décrite comme étant le « *parent pauvre* » du groupe. Le fait d'être une SSII et ainsi de travailler dans des domaines qui s'éloignent des secteurs historiques, véhicule une image moins prestigieuse que d'autres entités du groupe.

Les extraits d'entretien suivants rendent compte de la véritable inquiétude des salariés rencontrés.

« On se dit tous condamnés à trois ans. Thales Services on est le parent pauvre depuis longtemps. On devait être à vendre il y a 6ans. Il y a une menace qui pèse sur l'emploi, c'est un vrai stress en particulier sur SAP. Nos contrats avec les clients changent tous les ans. »

« Thales Services on est ressenti comme la cinquième roue du carrosse. On est le parent pauvre, alors que nous on rapporte. »

« Thales Services on est la cinquième roue du carrosse, on a systématiquement les enveloppes les moins fournies, on a beau être Thales, on est toujours vu comme une SSII. »

« La question récurrente c'est le positionnement de cette entité dans le groupe Thalès, on a un business model de SSII qui n'a pas l'air d'être le modèle vers lequel veut aller Thales, on est un peu la bête à part dans le groupe. »

« Quand est-ce qu'on va nous vendre ? Parce qu'il y a eu aussi des tentatives, il y a quelques années, de séparation de cette activité ; quand on regarde les présentations institutionnelles du groupe on peut penser que Thales veut se séparer de nous. »

Comme l'indique ce responsable, l'ambiance générale se dégrade et des départs s'observent.

« Globalement il y a en ce moment au sein du groupe une ambiance très démotivante. On le voit dans la cantine. Les gens ne font pas confiance aux dirigeants. Des gens partent, ils ne comprennent pas la nouvelle organisation, la stratégie, il y a des pertes... »

En termes de confiance, l'enquête quantitative montre que moins de 10% des répondants jugent l'ambiance au travail confiante.

L'image dont souffre Thales Services ne participe pas à rassurer les salariés. Dans ce contexte économique, la projection est en effet limitée. La dernière campagne salariale a été prise plusieurs fois comme exemple pour montrer le manque de reconnaissance de l'activité réalisée au sein de Thales Services.

Parallèlement à l'inquiétude liée à l'avenir de l'entité, les salariés ont également du mal à imaginer leur évolution professionnelle au sein de Thales Services.

II.H.2- Un avenir professionnel limité: des mécanismes de reconnaissance en panne

II.H.2.a- Éléments de définition des mécanismes de la reconnaissance

La reconnaissance au travail, c'est-à-dire la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur, a pris une importance grandissante au cours des dernières années. Il ne suffit pas que l'individu soit rémunéré, il doit être reconnu d'autres manières.

La reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être. Pour de nombreuses personnes, le travail devient le lieu central de la quête de l'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle. En conséquence, leurs attentes en matière de reconnaissance ont tendance à être plus grandes dans cette aire de vie.

Pour les travailleurs, les diverses mutations économiques et sociales sur le marché du travail (augmentation de la compétitivité, réorganisations...) se sont traduites par une montée du sentiment d'insécurité, l'effritement du lien de confiance entre employeur et employé et l'atténuation du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les adaptations auxquelles les employés et les gestionnaires se prêtent et les efforts qu'ils déploient pour s'acquitter de tâches de plus en plus complexes ont amplifié leur besoin de recevoir en retour une véritable reconnaissance.

La reconnaissance est d'abord une réaction constructive au sens où elle crée un lien à la fois personnalisé, spécifique et à court terme. Elle s'exprime dans les

rapports humains au quotidien. Il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Elle représente un jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs (reconnaissance de la pratique de travail) ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective (reconnaissance de l'investissement dans le travail). Elle consiste en une évaluation et une célébration des résultats produits par les employés et valorisés par l'organisation (reconnaissance des résultats). La reconnaissance doit se pratiquer sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, monétaires ou non.

Les difficultés et les efforts individuels sont compensés par le sentiment d'être « payé en retour », que ce soit sous une forme matérielle (rémunération, avantages divers), de reconnaissance sociale ou symbolique (sens positif donné au travail).

Mais, cette demande de reconnaissance recouvre des significations et des formes très variées. Pour certains, c'est la crainte d'être « remercié », « jeté comme un kleenex », après de nombreuses années de bons et loyaux services rendus à l'entreprise ; pour d'autres il s'agit d'un sentiment d'anonymat dans une organisation qui serait insensible aux problèmes des individus tandis que beaucoup de salariés dénoncent le manque de réalisme des systèmes d'évaluation du travail ou encore la faiblesse des rémunérations.

Avant de comprendre ce que signifie cette aspiration à la reconnaissance et d'explorer les différentes réponses possibles, il est donc nécessaire d'éclaircir la portée de cette notion : qu'est-ce qui est reconnu, par qui, dans quelles conditions ?

La reconnaissance au travail est une réaction positive et constructive démontrée aux employés par leur employeur. En effet, c'est un acte d'appréciation et de jugement du travail et des efforts fournis au travail. La reconnaissance représente la démonstration des réalisations et des efforts investis au travail. Il est important de se sentir apprécié à sa juste valeur afin de conserver sa motivation, de développer son sentiment d'appartenance et son envie de s'impliquer au sein de l'organisation. Par ailleurs, la reconnaissance permet de maintenir un bon niveau de satisfaction au travail.

La première manifestation de la reconnaissance perçue par un individu concerne le respect qu'il pense recevoir de son entourage. En ce sens les résultats du questionnaire sont un signal d'alarme : Près de 58% des répondants estiment recevoir ni le respect qu'ils méritent de la part de leur supérieur, ni le respect et l'estime qu'ils méritent au regard de leurs efforts.

Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs

Respect des supérieurs	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	1108	58,6%
D'accord	784	41,4%
TOTAL	1892	100%

Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail

Respect des supérieurs	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	1081	57,8%
D'accord	784	42,2%

TOTAL	1871	100%
--------------	------	------

II.H.2.b- Des outils de reconnaissance peu utilisés, une projection dans l'avenir limitée

Les réorganisations importantes, le manque de suivi, tant au niveau management qu'au niveau RH, et les problèmes de communication font que les salariés n'ont pas une vision sereine de l'avenir. Ces dysfonctionnements ont plutôt pour effet de décourager et d'inquiéter les collaborateurs.

« Actuellement l'avenir je ne le vois plus, c'est un flou total, il faut que ça change, on ne sait pas qui remplace qui. »

« Mon avenir au sein de Thales je ne le vois pas très bien, pas plus ailleurs malheureusement. En interne, il y a plein de bruits de couloir near shore : par exemple délocalisation en province. »

« Vu comme ça a l'air de bouger je ne pense pas rester au sein d'Elancourt. J'ai fait le tour des différents métiers, soit changer de société au sein du groupe, soit quitter le groupe. »

« Il y a un nivellement par le haut au niveau des diplômes et un nivellement par le bas sur les salaires, c'est que des ingénieurs, c'est juste pour l'image. »

C'est à la fois l'espoir pour l'avenir et l'équilibre efforts/reconnaissance qui sont remis en question par une large majorité des répondants : plus de 78% pensent que leur salaire est insuffisant au regard de leurs efforts, 86,7 % que leurs perspectives de promotion sont faibles et 81,9 % qu'elles ne sont pas satisfaisantes au regard de leurs efforts.

Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant

Efforts/salaire satisfaisant	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	1457	78,1%
D'accord	414	21,9%
TOTAL	1871	100%

Mes perspectives de promotion sont faibles

Perspectives promotion	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	251	13,3%
D'accord	1637	86,7%
TOTAL	1888	100%

Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes

Efforts/promotion	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	1543	81,9%
D'accord	340	18,1%
TOTAL	1883	100%

L'investissement que les salariés mettent en œuvre pour accomplir leur travail ne semble pas suffisamment reconnu. Les retours positifs sur l'activité, via des moments d'échanges entre manager et managé ne sont pas des pratiques

systématiques dans les différents secteurs d'activité rencontrés. Il arrive souvent que ces retours proviennent davantage des clients, pour les salariés en mission, que de la ligne hiérarchique Thales Services.

« J'espère progresser au sein de la hiérarchie, j'accumule des compétences que je pourrai mettre au service de ma propre division Thalès. J'ai la confiance du client, j'aimerais avoir la confiance de ma propre société. Sinon je regarderai ailleurs, j'ai un profil qui peut intéresser du monde. »

Ces manques de reconnaissances se traduisent dans un premier temps par un découragement, un sentiment d'impuissance dans les possibilités d'évolution, puis dans un second temps, par des souhaits de départ vers d'autres entités Thales ou vers des entreprises hors groupe.

« L'avenir je le vois sans grand changement, les choses ne bougent pas malgré mes demandes. »

« Dans l'avenir j'aimerais me faire muter dans une filiale fixe, mais Thales Services bloque les mutations. Il faut se battre. »

« Nous on se sait très menacés, je n'ai pas de perspective chez Thales Services. »

Des salariés en mission ont également fait part de leur manque de sérénité et de visibilité face à la fin des projets et à leur renouvellement.

« L'avenir chez Thalès pour le moment j'ai pas de visibilité. On a perdu un contrat de maintenance car on ne voulait pas renouveler le contrat. Avec la politique d'offshorisation en Inde, la visibilité est à deux mois. »

« L'avenir professionnel on ne le voit pas trop bien à long terme, la TMA se termine au premier semestre 2011. »

De façon générale, les chances d'évolution ou tout du moins votre sérénité sont plus probables lorsque le salarié remplit trois conditions majeures : être physiquement proche des centres décisionnels, être sur un projet dont l'activité fait partie du cœur historique de Thales et enfin avoir du réseau.

« J'ai décidé de revenir travailler à l'agence car vous n'êtes pas visible à l'extérieur, vous êtes la dernière roue du carrosse. Si vous voulez progresser, il faut être à l'intérieur. »

Des changements récurrents dans les équipes, des pratiques autoritaires de management, des mécanismes de la reconnaissance défaillants ont pour conséquence de créer un climat de méfiance qui s'accompagne d'une volonté largement partagée de quitter l'entreprise. Cette inquiétude est d'autant plus grande pour les personnes de plus de 40 ans, conscientes que leur employabilité est fragile. Il ne s'agit pas pour autant d'un désinvestissement ni d'un désintérêt pour leur métier mais bien plutôt la résultante d'une dégradation des conditions de travail.

Ce sont 42 % des collaborateurs qui estiment que leur sécurité d'emploi est menacée.

Ma sécurité d'emploi est menacée

Sécurité d'emploi	Effectifs	Fréquence
Pas d'accord	1087	57,9%
D'accord	790	42,1%
TOTAL	1877	100%

II.I- Une problématique spécifique : les transports en région parisienne

Une étude réalisée par le cabinet Technologia²⁵ montre l'impact des transports en commun de la Région Parisienne sur la santé des salariés. Cette enquête montre que la situation des salariés empruntant ces transports se heurtent à différents problèmes : la multiplication des correspondances, les temps longs et incertains, un inconfort lié à la surpopulation des véhicules et à l'ambiance thermique. Ce sont toutes ces difficultés qui inquiètent les salariés, qui pour nombre d'entre eux habitent loin de leur lieu de travail. L'utilisation des transports en commun est un facteur d'usure, d'irritabilité, voire de crainte en rapport avec le sentiment d'insécurité sur certains tronçons et/ou à certains moments de la journée (ou plutôt de la nuit). Cet état de fait est renforcé par les effets induits sur l'activité professionnelle :

- anxiété liée au risque de retard, cela entrave la bonne marche du travail et/ou cela expose aux reproches des supérieurs hiérarchiques ;
- stratégies compensatoires mises en place par les individus pour rattraper le retard et pour pouvoir s'adapter au rythme des transports en commun (réduire les pauses, travailler plus longtemps) ;
- limitation ou autolimitation de l'évolution, de la prise de responsabilité en raison de l'état de fatigue et surtout du risque de non ponctualité ;
- déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (par déperdition d'énergie pendant la phase de transports en commun) ;
- déménagements ajoutant à l'instabilité des réorganisations d'éventuels allongements des durées de trajet une rupture du « contrat implicite » qui fixait notamment les conditions de transport pour se rendre de son domicile à son lieu de travail.

Pour les entreprises elles-mêmes, l'aléa des transports en commun favorise les retards et les perturbations du travail à effectuer et, de façon indirecte, peut menacer la paix sociale quand une certaine souplesse horaire est accordée aux salariés exposés aux conditions de transport les plus difficiles. En rendant les salariés moins énergiques et moins disponibles, en les exposant à l'opprobre des responsables contrôlant leur ponctualité et en modifiant leur rapport au travail, le temps passé dans les transports en commun est un catalyseur multifactoriel des risques psychosociaux, puisqu'il peut jouer sur les facteurs déterminants que sont l'organisation, le management et le sens donné au travail.

²⁵ Cf. l'étude du cabinet Technologia réalisée en janvier 2010 « Le stress dans les transports ».

« Là je mets 2h30 pour venir du coup je n'arrive pas très tôt et je ne pars pas très tard. C'est 25h de transport par semaine. Les transports c'est horrible, le plus dur c'est le côté non prédictif. »

« Je suis plus fatigué par le transport que par le travail, travailler c'est rien. Je prends des médicaments pour dormir, c'est pour m'assommer, vivre comme ça ce n'est pas possible. »

« Mon premier facteur de stress c'est les transports, mon stress est grandissant. Je viens en voiture. C'est l'impression de perdre son temps, ça bouffe l'énergie, c'est l'horreur. Je me suis décalé sur le matin pour profiter de mes fins de journée. On ne sait jamais quand on part ce qu'on va trouver, combien de temps on va mettre, un avion à prendre, un train à prendre... C'est le facteur le plus dur, il y en a d'autres mais s'il n'y avait pas ça, ça irait mieux. »

Ce sont particulièrement les salariés basés à Vélizy qui ont évoqué les difficultés quotidiennes liées à l'accès au site.

Les résultats du questionnaire quantitatif montrent que la situation est effectivement dégradée à Vélizy. Près de 40% des répondants consacrent entre une et deux heures par jour au temps de transport et près de 29% plus de deux heures.

Temps de trajet Site	Moins d'1 heure	Entre 1 heure et 2 heures	Entre 2 heures et 3 heures	Plus de 3 heures	TOTAL
Lille	68,4% (13)	26,3% (5)	5,3% (1)	0,0% (0)	100% (19)
Brest	84,6% (55)	13,8% (9)	1,5% (1)	0,0% (0)	100% (65)
Rennes	84,3% (43)	15,7% (8)	0,0% (0)	0,0% (0)	100% (51)
Nantes	63,2% (55)	27,6% (24)	6,9% (6)	2,3% (2)	100% (87)
Cholet	58,8% (10)	29,4% (5)	11,8% (2)	0,0% (0)	100% (17)
Bordeaux	67,6% (69)	30,4% (31)	2,0% (2)	0,0% (0)	100% (102)
Aix	42,3% (11)	38,5% (10)	19,2% (5)	0,0% (0)	100% (26)
Toulon	67,6% (25)	24,3% (9)	8,1% (3)	0,0% (0)	100% (37)
Sophia	72,2% (52)	25,0% (18)	2,8% (2)	0,0% (0)	100% (72)
Valence	92,3% (24)	3,8% (1)	3,8% (1)	0,0% (0)	100% (26)
Grenoble	66,2% (45)	22,1% (15)	10,3% (7)	1,5% (1)	100% (68)
Lyon	59,0% (23)	35,9% (14)	5,1% (2)	0,0% (0)	100% (39)
Toulouse	75,5% (231)	21,6% (66)	2,9% (9)	0,0% (0)	100% (306)
Vélizy	31,4% (224)	39,7% (283)	20,8% (148)	8,1% (58)	100% (713)
Elancourt	53,2% (109)	25,9% (53)	17,1% (35)	3,9% (8)	100% (205)
Autre	50,0% (10)	20,0% (4)	25,0% (5)	5,0% (1)	100% (20)
TOTAL	53,9% (999)	30,0% (555)	12,4% (229)	3,8% (70)	100% (1853)

-III-

Tableaux de synthèse

Avertissement

Les experts, malgré l'analyse approfondie à laquelle ils ont procédé, ne peuvent prétendre à une connaissance exhaustive du contexte global de Thales Services. Par conséquent, les préconisations doivent être seulement considérées comme des pistes de réflexion et d'action devant contribuer à supprimer ou diminuer les facteurs de risques psychosociaux dans l'entreprise.

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Une organisation du travail perturbée	- Des réorganisations permanentes, ruptures permanentes, insuffisance d'explications : difficultés à comprendre les changements, difficultés à se situer dans l'organisation, perte des repères en général, manque de lisibilité de la structure, de la stratégie, nécessité de s'adapter en permanence - Carences du système de management : manque de soutien social, « valse des managers », perte de temps, perte de repères hiérarchiques et confusion des rôles (notamment entre RCA et commercial), tiraillement des delivery managers entre production et client, manque de lisibilité des responsabilités, problèmes d'arbitrage, effets néfastes sur le suivi des carrières, , « virtualisation » des liens manager/managé	- Sentiment d'instabilité et de crise permanente - Effets d'usure et de résignation - Découragement, perte de motivation, désinvestissement - Perte d'attachement, perte du sens collectif - Communication inter services plus difficile, liens qui se distendent - Sentiment de devoir refaire ses preuves - Sentiment de solitude - Défiance vis-à-vis de la ligne managériale - Découragement - Frustration - Démotivation - Difficulté à établir des liens - Développement de l'individualisme - Dégradation de l'ambiance au travail, tensions - Charge mentale accrue	- Expliquer les raisons des changements d'organisation et les conséquences en termes de fonctionnement - Etablir des organigrammes suite aux réorganisations et si possible transmettre l'information avant les réorganisations - Clarifier le rôle du commercial et du RCA notamment en termes de responsabilité hiérarchique - Communiquer sur ces rôles tant vis-à-vis des collaborateurs que des fonctions concernées

	 Communication floue et non transparente, des canaux ascendants et descendants défaillants : manque d'information des salariés en général et hors Thales en particulier, importance du réseau comme source d'information, manque d'informations vis-à-vis du client, manque de contact avec les commerciaux	 Sentiment de solitude, voire d'abandon  Diminution du sentiment d'appartenance  Dévalorisation	 Reconcevoir l'intranet et l'extranet avec mises à jour régulières (au moins mensuelles)  Faciliter l'accès à l'extranet des salariés chez les clients hors Thales  Donner un accès sécurisé aux outils administratifs pour les salariés hors Thales via l'extranet  Instaurer un rythme régulier de visite obligatoire des salariés hors Thales par les commerciaux  Mettre en place des réunions régulières d'information chez Thales Services avec les salariés chez les clients hors Thales  Mettre en place des réunions régulières d'information sur les sites Thales, hors Thales Services, pour les salariés chez les clients Thales  Créer des outils collaboratifs pour les collaborateurs affectés à un même projet
<i>Une politique de réduction des coûts</i>	 Faire toujours plus vite avec moins de moyens : réduction des ressources humaines, moyens matériels parfois inadaptés, délais difficiles à tenir, surcharge de travail  Quantité au détriment de la qualité	 Augmentation de la charge mentale  Découragement  Démotivation  Fatigue  Sentiment de ne pas s'en sortir  Perte de sens du travail	 Identifier les situations de surcharge de travail chronique et adapter les ressources aux besoins  Plus particulièrement, mettre à l'ordre du jour des réunions d'équipe manager, chefs de projet/collaborateurs, l'évaluation de la charge de travail et son réajustement

	 Problème d'ajustement des compétences  Dégradation de l'image en interne		nécessaire  Formation du management (au moins jusqu'aux N+2) aux risques psychosociaux induits par la surcharge de travail  Remontée d'information au N+2 : difficultés et conséquences sur le résultat (allongement des délais, perte de marge...)  Réponse obligatoire du N+2 dans un délai raisonnable en fonction de la difficulté à résoudre (limite à 1 semaine)  Attribution d'une prime exceptionnelle d'équipe lorsque la surcharge de travail est acceptée (mais pas illimitée dans le temps) ou de journées de récupération (congé exceptionnel)  Ne pas démunir un projet de ses ressources sans avoir l'aval du chef de projet quant à la possibilité de tenir les délais  Planifier les réponses aux appels d'offre et évaluer les ressources nécessaires pour le faire ; en cas d'effet de surcharge de travail temporaire, prévoir un temps de récupération (journée de congé supplémentaire, horaires aménagés...)  Mettre en adéquation les ressources humaines et les besoins nécessaires à la conduite d'un projet dans les délais
--	---	--	---

			impartis ou négocier l'allongement des délais avec le client  Mettre en place une « banque de données » des compétences disponibles ; inviter chaque collaborateur à la renseigner un mois avant la fin d'un contrat et permettre ainsi aux commerciaux d'identifier les compétences potentiellement disponibles  Imposer une rencontre du client en plus de l'envoi du CV avant le démarrage d'un contrat  Lorsque les ressources et les compétences sont en inadéquation au regard des besoins, savoir refuser une mission pour conserver une image de qualité ; cela nécessite une communication officielle de la Direction générale  Renforcer la concertation chef de projet et responsable d'affaire (définir ou redéfinir le processus à respecter) et communiquer sur son caractère obligatoire 
<i>Manque de visibilité sur les gros projets</i>	 Sous-charge de travail  Absence de vision sur sa contribution	 Perte d'intérêt, de sens du travail  Sentiment d'inutilité  Dévalorisation	 Mettre en place des réunions régulières d'information sur l'état d'avancement du projet ; régularité à définir en fonction des projets, mais réunion mensuelle <i>a minima</i>  Permettre l'accès à l'E-formation en cas de sous-charge de travail

<i>La Formation</i>	 Insuffisance et absence  Inégalité de traitement  Vision à court terme  Utilisation détournée du DIF  Processus d'octroi des formations très dépendant des managers	 Risque d'incompétence et augmentation de la charge mentale  Surinvestissement, augmentation de la charge de travail  Sentiment d'abandon  Peur de ne pas être à la hauteur  Découragement  Démotivation  Sentiment d'injustice	temporaire  La gestion des besoins en formation doit être pilotée par les RH ; recruter les ressources nécessaires pour permettre aux RH de jouer leur rôle en lien avec le GIE formation du groupe  Comptabiliser la formation prise en charge par les clients mais l'identifier séparément  Mettre en place un questionnaire anonyme simple (10 questions maximum) auprès des collaborateurs pour faire un état des lieux de la perception de la formation chez Thales Services  Recenser les collaborateurs qui n'ont pas reçu de formation depuis plus de deux ans. Faire un point de leurs compétences et de leurs besoins. Donner la priorité à leur formation pour l'année à venir  Mettre en place un processus d'inscription par intranet et extranet (pour les salariés chez clients hors Thales) et ne plus faire dépendre le processus d'inscription à une formation du seul manager  Mettre en place un correspondant formation par type de métier  Interdire l'utilisation du DIF pour les formations nécessaires à la conduite de la mission. Réserver l'utilisation du DIF à l'évolution des collaborateurs
----------------------------	---	--	---

			afin de développer leur employabilité dans et hors Thales  Communiquer sur les passerelles possibles et évolutions possibles au sein de Thales Services et du groupe Thales
<i>La perception de la fonction ressources humaines : une organisation inadaptée au rôle de prévention des risques psychosociaux</i>	 Absence des RH sur le terrain  RH, « agents » de la Direction, au service du management  Manque de soutien et d'accompagnement des salariés par la fonction RH  Manque de réactivité  Méconnaissance du rôle et sentiment d'inutilité de la fonction	 Sentiment d'abandon, de ne pas compter  Manque de confiance vis-à-vis du service qui n'est pas suffisamment consulté en cas de difficulté	 Redéfinir le rôle des RH avec la Direction générale et communiquer officiellement dessus : positionner clairement les RH comme un acteur de régulation et de proximité  Prévoir le recrutement des ressources en conséquence  Intégrer une fiche sur le rôle des RH lors de la signature du contrat de travail  Instaurer des plages horaires mensuelles fixes pour recevoir les collaborateurs  (Re) préciser à chacun le nom de son référent RH  Demander aux RH d'accuser réception systématiquement d'une demande d'un collaborateur et Instituer un délai de réponse obligatoire (annoncé dans l'accusé de réception)
<i>La gestion des inter-contrats</i>	 Une période stigmatisante  Un temps de formation sous-exploité	 Sentiment d'inutilité, de culpabilité  Dévalorisation	 Recenser les collaborateurs en inter-contrat de façon récurrente et importante (au-delà d'un mois par exemple) ; faire un bilan de leurs compétences et de leurs éventuels besoins de formation (compétences

			techniques, comportementales...)  Cf. plus haut : renseigner la base de données compétences un mois avant la fin d'un contrat pour minimiser les risques d'inter-contrat  Mettre à profit ces périodes pour développer la formation et pour cela créer un espace dédié dans chaque site Thales Services : possibilité aux personnes en inter-contrat de se retrouver, accès à la formation à distance...
<i>Un avenir professionnel incertain</i>	 Thales services, le parent pauvre  Mécanismes de la reconnaissance en panne : outils de reconnaissance peu utilisés	 Déséquilibre contribution/rétribution  Sentiment d'injustice  Découragement/démotivation	 Cf. préconisations liées à la formation  Sous l'égide de la Direction Générale Thales Services, communiquer sur la contribution de Thales Services au sein du groupe  Clarifier les règles du jeu : promotions, augmentations...  (Ré)affirmer clairement la nécessité absolue de reconnaître le travail des collaborateurs (formation des jeunes managers ; rappel, sous forme de charte par exemple, aux expérimentés)  Evaluation des comportements managériaux par l'équipe sous forme de questionnaire anonyme une fois par an  Conception d'un livret management en collaboration avec RH / Managers / collaborateurs / IRP

			
<i>Les transports en région parisienne</i>	 Durée importante des trajets notamment pour accéder au site de Vélizy	 Fatigue	 Développer officiellement le travail à distance à chaque fois que cela est possible : définir des critères et le temps maximum passé à distance pour éviter l'isolement des collaborateurs  Favoriser l'aménagement des horaires en fonction des heures de pointe  Permettre aux salariés Thales Services d'utiliser les navettes du groupe (coordination entre la Direction du groupe et de Thales Services) et augmenter le nombre de navettes si nécessaire
<i>Document Unique</i>	 Document non conforme	 Difficilement utilisable par les acteurs de la prévention : RH, CHSCT,	 Cf. rapport § IE-1  Utiliser le présent rapport pour compléter le DU
<i>Santé au travail</i>	 Mal-être au travail  Stress  Anxiété	 Souffrance au travail  Problèmes de santé  Dépression	 Mettre en place une cellule de veille (en intégrant des membres du CHSCT, des RH et de la Médecine du travail) à partir des indicateurs internes (absentéisme, turn-over, arrêts maladie, remontées d'informations etc.) qui peuvent mettre en évidence une détérioration de la situation dans certains services  Inciter l'ensemble des médecins du travail à mettre en place le questionnaire proposé par le SST de

			Vélizy (échelle de stress)  Centraliser les informations recueillies au sein du SST Vélizy  Mettre en place une cellule d'écoute extérieure au groupe, type « téléphone vert » pour faciliter l'expression de salariés en souffrance qui n'utilisent pas les canaux internes (IRP, RH ou médecine du travail)  Nommer un interlocuteur Ressources Humaines pour évaluer la situation dans les services identifiés par le dispositif de veille  Replacer le service RH au centre des processus de la prévention : reconnaître la valeur d'arbitrage RH sur la dimension risque  Réaffirmer officiellement le rôle de la Médecine du travail, du CHSCT comme acteurs de la prévention ; les impliquer en amont des réorganisations  Programmer des rencontres régulières RH, Service de Santé au Travail (SST) et management pour sensibilisation aux RPS
--	--	--	---

-IV-
Annexes

IV.A- Annexe I : Bibliographie

BEDARD D, DUQUETTE A (1998) « *L'épuisement professionnel, un concept à préciser* ». L'infirmière du Québec.

DEJOURS, C. (2009) : « *Souffrance en France* » Editions Points, collection essais.

GOLLAC, M.; VOLKOFF, S. (2007) : « *Les conditions de travail* », La Découverte.

CAILLE A. - sous la direction de (2010) « *La quête de reconnaissance* », La Découverte

IV.B- Annexe II : les effets du stress chronique sur la santé

Sur le plan hormonal, le stress chronique provoque une augmentation de synthèse du cortisol. C'est une hormone sécrétée par la partie externe d'une glande située au-dessus de chaque rein, les surrénales. Le cortisol a une action maintenant bien connue : il provoque une augmentation des stockages de l'organisme, il modifie notre gestion du sucre, de nos graisses, du sel (et donc de l'eau), il diminue les globules blancs responsables de nos défenses contre les microbes dans le sang, il relève le seuil de perception de la douleur en diminuant les réactions inflammatoires, donc les œdèmes, les douleurs tendineuses... Il est même légèrement euphorisant. Si ces caractéristiques permettent de « tenir le coup » pendant un temps, ces modifications de fonctionnement de notre corps peuvent provoquer des problèmes de santé sévères et parfois mortels : prise de poids par augmentation de la masse grasseuse, diabète par augmentation de sucre dans le sang, hypertension artérielle par rétention d'eau, perte de protéines, avec notamment une destruction du collagène, tissu de soutien de notre corps, apparition d'ostéoporose, fuite de calcium vers les reins, augmentation des infections par baisse des capacités de défense...

IV.C- Annexe III : Rappel de la réglementation et des enjeux du Document Unique

Le Code du travail prévoit que :

Article R. 4121-1

L'employeur transcrit et met à jour dans un Document Unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3.

Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement.

Article R. 4121-2

La mise à jour du Document Unique d'évaluation des risques est réalisée :

- 1° Au moins chaque année ;
- 2° 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. 4612-8 ;
- 3° Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Article R. 4121-3

Dans les établissements dotés d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, le document unique d'évaluation des risques est utilisé pour l'établissement du rapport et du programme de prévention des risques professionnels annuels prévus à l'article L. 4612-16.

Article R. 4121-4

Le Document Unique d'évaluation des risques est tenu à la disposition :

- 1° Des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou des instances qui en tiennent lieu ;
- 2° Des délégués du personnel ou, à défaut, des personnes soumises à un risque pour leur santé ou leur sécurité ;
- 3° Du médecin du travail ;
- 4° Des agents de l'inspection du travail ;
- 5° Des agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale ;
- 6° Des agents des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail mentionnés à l'article L. 4643-1 ;
- 7° Des inspecteurs de la radioprotection mentionnés à l'article L. 1333-17 du code de la santé publique et des agents mentionnés à l'article L. 1333-18 du même code, en ce qui concerne les résultats des évaluations liées à l'exposition des travailleurs aux rayonnements ionisants, pour les installations et activités dont ils ont respectivement la charge.

Rappelons que l'évaluation des risques professionnels s'inscrit dans le cadre de principes généraux de prévention définis par le législateur.

Depuis la **Directive Européenne 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, les obligations de résultats ont été renforcées.

Il ne va plus seulement s'agir de mettre en place des moyens de prévention, de sécurité et d'organisation des secours définis par les différents textes normatifs, mais il va falloir aussi mettre en place les mesures permettant d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. En effet, cette directive cadre fixe l'obligation de prendre des mesures, selon des principes généraux pour la prévention des risques. Ces principes généraux ont été suivis de directives particulières qui vont préciser des obligations par rapport à certains dangers.

Les principes généraux de prévention de la directive cadre Européenne ont donc été repris dans le droit français par la Loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991, article 1, Journal Officiel du 7 janvier 1992 en vigueur le 31 décembre 1992. C'est cette loi, qui est reprise dans les articles L.4121-1 et suivants de la nouvelle partie législative du Code du Travail).

Depuis la publication de ces textes, il va donc s'agir de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures doivent comprendre des actions de prévention des risques professionnels, des mesures d'information et de formation ; ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Le chef d'établissement doit veiller à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Les principes généraux, qui doivent être respectés dans la mise en œuvre de ces mesures, sont rappelés par l'article L.4121-2 :

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'Article L 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1° Eviter les risques ;

2° Evaluer 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° 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, tel qu'il est défini à l'Article L.1152-1 ;

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.

De plus, l'employeur doit :

Article L. 4121-3

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail.

A 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.

Article L. 4121-4

Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

Article L. 4612-9

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est consulté sur le projet d'introduction et lors de l'introduction de nouvelles technologies mentionnés à l'Article L2323-13 sur les conséquences de ce projet ou de cette introduction sur la santé et la sécurité des travailleurs.

Dans les entreprises dépourvues de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, les délégués du personnel ou, à défaut, les salariés sont consultés.

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 5 grandes étapes :

- La première étape consistant à préparer la démarche, c'est-à-dire en respectant les principes généraux de prévention, de 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 L4121-3 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 de :
 - ✓ Elaborer un programme d'actions,
 - ✓ Mettre en œuvre les actions,
 - ✓ 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.

Pour effectuer et retranscrire l'évaluation de risques, l'évaluation des risques²⁶ doit permettre d'intégrer la prévention des risques le plus en amont possible.

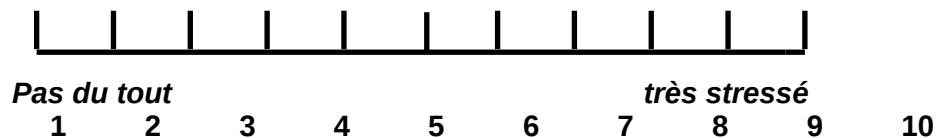
²⁶ L'évaluation des risques doit être renouvelée au minimum tous les ans et lors de nouveaux aménagements.

IV.D- Annexe IV : évaluation du stress au travail

Sur l'échelle graduée, tracez une CROIX à l'endroit qui correspond à votre niveau de stress actuel au travail.

Ne mettez pas trop de temps à répondre, votre première impression sera sans doute la plus exacte.

Actuellement, je me sens



mai-11 Activité :

Causes :

(Possibilité de cocher une ou plusieurs causes)

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| La tâche de travail | ☐ |
| L'organisation du travail | ☐ |
| Les relations de travail | ☐ |
| L'environnement physique | ☐ |
| L'environnement socio-économique | ☐ |

NB : Les renseignements notés ci-dessus sont couverts par le secret médical