

AFPA

**Projet de « nouvelle organisation »
PSE (mission IC-CHSCT)**

Réunion du 19 février 2019

Préambule

Conformément aux articles L.4614-12 et L.4614-13 du Code du travail, notre cabinet a été désigné par l'IC-CHSCT de l'AFFPA pour la réalisation d'une expertise Projet Important.

Nous transmettons ce jour une synthèse du rapport contenant les résultats de nos investigations et de nos analyses au Président et au Secrétaire de l'IC-CHSCT.

Les enquêtes de terrain (entretiens et observations) ont été effectuées du 11 décembre 2018 au 1^{er} février 2019. Les derniers documents nous ont été envoyés le 12 février 2019, soit une semaine avant la restitution du rapport.

Pour effectuer notre mission, nous avons particulièrement été en contact avec :

- Monsieur Dominique BILCOCQ, Secrétaire de l'IC-CHSCT ;
- Monsieur Bruno DIEPPEDALLE, Secrétaire adjoint de l'IC-CHSCT ;
- Monsieur Franck MOISAN, Secrétaire adjoint de l'IC-CHSCT ;
- Monsieur Hervé MARCAULT, Secrétaire adjoint de l'IC-CHSCT ;
- Madame Catherine RIBOT, Secrétaire du CCE ;
- Monsieur Hervé FLAMANT, Président de la commission CCE sur les conditions de travail ;
- Madame Marcela COFRE, Responsable Relations Sociales ;
- Madame Sandrine JOSSE, Directrice adjointe, Direction de la Transformation ;
- Monsieur Christian METTOT, Directeur des Relations Humaines et du Dialogue Social.

Malgré les difficultés rencontrées tout au long de notre intervention concernant la réception de l'ensemble des documents (voir plus loin), nous tenons à remercier l'ensemble des intervenants pour leur contribution à la réalisation de cette mission, ainsi que les salariés pour leur disponibilité et la qualité de leur coopération.

Préambule

Le rapport provisoire d'expertise se présente ainsi :

- La première partie est constituée de la synthèse qui résume les points importants du rapport ;
- La deuxième partie rappelle la demande d'expertise et la méthodologie adoptée ;
- La troisième partie présente les enjeux du projet et les conséquences en termes d'emploi ;
- La quatrième partie analyse la conduite du projet et de la politique de prévention ;
- La cinquième partie examine les conséquences projetées de l'organisation cible ;
- La sixième partie aborde les impacts sur les identités de métiers et le sens au travail ;
- La dernière partie présente notre diagnostic de la situation ainsi que des propositions en vue de l'amélioration des conditions de travail et de la préservation de la santé des salariés.

En vous remerciant de votre confiance, nous restons à votre disposition pour présenter ce rapport en séance de l'IC-CHSCT et pour vous fournir toutes explications complémentaires.

Paris, le 18 février 2019

Rémi CASTAY, Consultant
Catherine DELGADO, Consultante
Sonia HACQUEMAND, Consultante
Emeline LE BERE, Consultante
Magali LOPEZ, Consultante
Huu-Binh NGUYEN, Consultant
François REYSSAT, Consultant

Jean-Vincent KOSTER, Responsable du pôle HSCT
Jérôme SZLIFKE, Gérant

Sommaire

1. **Conséquences sociales du projet : un plan drastique de suppressions d'emplois, sans précédent au sein de l'AFPA**
2. Contexte de réalisation de notre mission : une mise en œuvre perturbée par un accès tardif et incomplet aux informations
3. Analyse de la politique de prévention : une insuffisance notoire qui interroge la place de la santé au travail dans la future organisation
4. Des niveaux de stress préoccupants et des TPS avérés
5. Analyse de l'organisation cible : quelle pertinence opérationnelle et quelle soutenabilité ?
6. Plusieurs projets ont fait l'objet d'une mise en œuvre anticipée, avec des conséquences néfastes sur la santé des salariés concernés
7. Quelle conception des missions et plus généralement, du contenu du travail au sein de l'AFPA ?

Avec la suppression de près du quart des effectifs CDI, le projet de réorganisation se caractérise par un impact important sur l'emploi

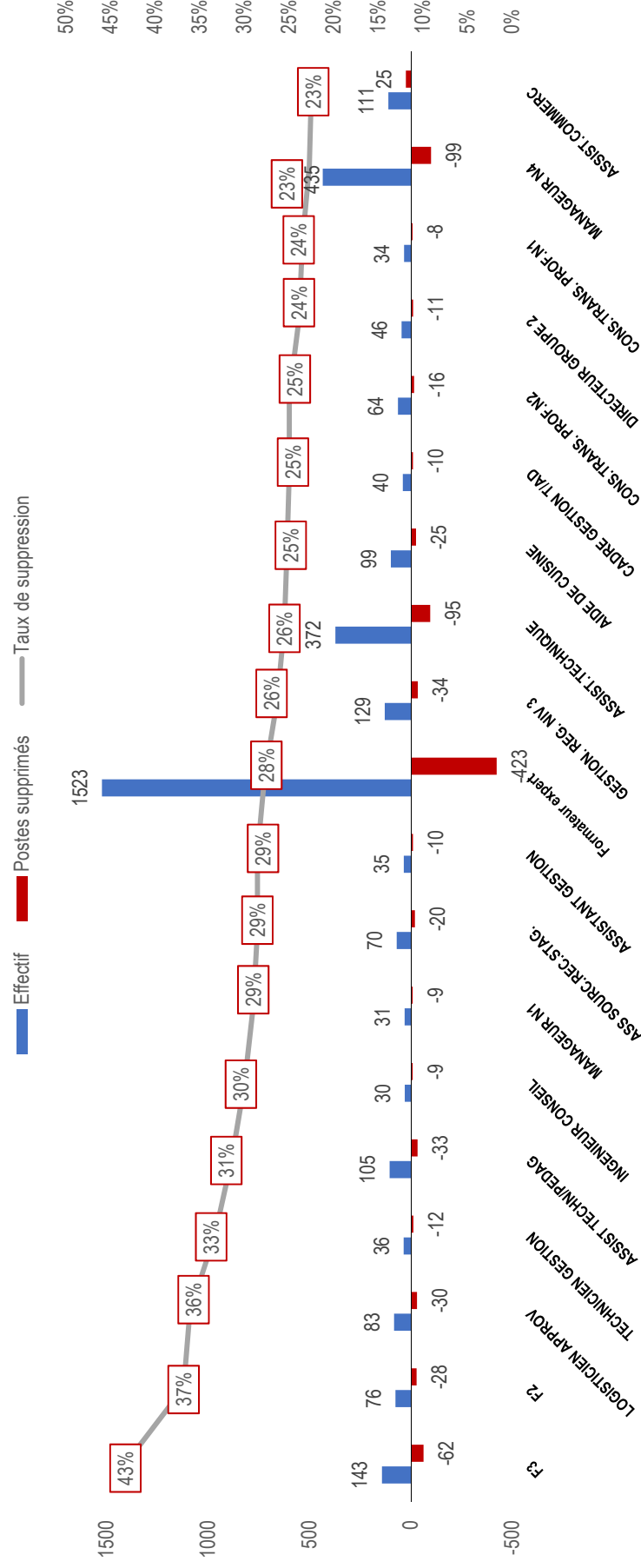
- Le projet de réorganisation frappe par l'ampleur des suppressions de postes de salariés en CDI : 1 541 sur 6 483 à fin mai 2018, soit 23,8%.
- Malgré les créations de 603 postes, le taux net de suppressions de postes est de 14% des effectifs CDI.
 - Mais ce projet ne prend pas en compte la totalité des effectifs de l'AFPA, puisqu'il ignore les 1 595 ETP en CDD en moyenne en 2017, soit 19% des effectifs de l'agence. Rien ne dit que ces postes seront renouvelés. Et s'ils le sont, dans quelle proportion ?
- Si aucune modification de poste (454) n'est acceptée (certaines modifications entraînent une mobilité géographique) et qu'aucun reclassement interne n'est réalisé, près de 2 000 salariés en CDI pourraient être licenciés dans le cadre de ce plan, soit 31% d'entre eux.
- L'absence d'information sur les intentions de la direction concernant les salariés précaires qui occupent parfois, et ce depuis des années, des activités pérennes de l'agence, amplifie les inquiétudes du personnel sur le « coût » humain du projet.
- La part des suppressions de postes varie fortement d'une région à l'autre (de 12% à 47% des effectifs CDI). Si l'on prend en compte les postes modifiés, l'impact du projet concerne plus de la moitié des effectifs CDI pour deux régions : Pays de Loire (54%) et PACA (51%). Une troisième région est également fortement touchée par les réductions de postes en CDI : Auvergne-Rhône-Alpes, avec 38% des effectifs supprimés et un impact de 45,5% en prenant en compte les modifications de postes.
- Comment ce projet touche-t-il les différents métiers de l'AFPA ? Il apparaît que des catégories de personnel sont ciblées, comme les catégories de formateurs les plus qualifiés (F1, F2, F3 et expert, lire plus bas). Au total, 19 « catégories » concentrent 58% du total des suppressions de postes alors qu'ils représentent 53% des effectifs en CDI (voir graphique suivant). Les suppressions de postes concernent 83 catégories, alors que 27 sont épargnées par le projet.

Alors que près de 60% des suppressions de postes se concentrent dans 19 des 83 métiers impactés, quelle prise en compte des transmissions des savoirs ?

Il ressort que les formateurs qualifiés, les assistants, les logisticiens, les aides cuisines et les consultants Transition professionnelle sont surreprésentés dans les suppressions de postes.

- Comment compenser le départ des formateurs les plus expérimentés ?
- Quelle logique de supprimer 33% de postes de logisticiens approvisionneurs, alors que les services et moyens généraux seront davantage sollicités demain ?
- Alors qu'une forte polyvalence concernera les assistants dans la nouvelle organisation, la surreprésentation de cette catégorie (trois aujourd'hui) parmi les suppressions de postes ne peut que renforcer l'inquiétude quant à leur future charge de travail.

Les 19 métiers* les plus impactés par les suppressions de postes



*Nous avons retenu les libellés du Livre II contenant au moins 30 postes et dont le taux de suppression de postes est d'au moins 23% dans le projet.

La méthodologie de la direction pour définir les postes à supprimer concourt à l'identification de 84% des salariés potentiellement licenciables

- Σ Selon la **méthodologie employée**, les postes supprimés sont définis essentiellement en fonction de 3 critères : la zone INSEE, la catégorie professionnelle et l'intitulé de poste. Cette méthodologie de multiplication des critères « en entonnoir » concourt à l'identification de 84% des suppressions de postes. Ainsi, 1 299 salariés dont les postes supprimés, sont parfaitement identifiables.
 - En effet, en plus des critères précédents, certains postes supprimés sont ciblés par division pour une même catégorie et le même intitulé de poste. L'exemple ci-dessous montre des salariés qui appartiennent à la même catégorie professionnelle, mais dont les postes supprimés sont « choisis » selon les divisions.
- Σ **Dans ce contexte de distinctions multiples, quelle application des critères d'ordre par catégories professionnelles ?** Le découpage des catégories professionnelles est essentiel pour l'application des critères d'ordre des licenciements. L'employeur regroupe, dans un premier temps, les emplois supprimés par catégorie, puis les critères sont appliqués dans chaque catégorie. Pour procéder à ce découpage, il faut regrouper dans une même catégorie les salariés qui « exercent, au sein de l'entreprise, des fonctions de même nature supposant une formation professionnelle commune », selon la définition de la Cour de cassation. Or, l'application des critères d'ordre par catégorie professionnelle, puis par site géographique, conduira à une mise en œuvre limitée des critères :
 - Selon nos retraitements, les critères d'ordre concerneront seulement 28% de postes supprimés. En effet, pour 901 catégories professionnelles/zone INSEE, il n'y aura aucune application des critères d'ordre, puisque 100% des postes de l'organisation actuelle sont supprimés. Cela concerne 1 107 salariés.
 - Pour les 268 autres catégories professionnelles /zone INSEE, il devrait y avoir une application des critères d'ordre. Cela concerne 1 042 salariés pour 434 postes supprimés.

L'exemple des assistants de gestion de la zone de Paris

Division	Zone Insee	Catégorie professionnelle	Intitulé de poste	Orga actuelle	Postes supprimés	Orga cible
Communication Marketing & e-business	Paris	Assistantat - gestion	ASSIS.DIRECTION N2	1	1	0
RH	Paris	Assistantat - gestion	ASSIS.DIRECTION N2	6	1	5
Développement & Solutions clients	Paris	Assistantat - gestion	ASSIS.DIRECTION N2	2	1	1
Ingénierie MNSP	Paris	Assistantat - gestion	ASSIS.DIRECTION N2	2	0	2
Transformation, Organisation & SI	Paris	Assistantat - gestion	ASSIS.DIRECTION N2	1	0	1
DG	Paris	Assistantat - gestion	ASSIS.DIRECTION N2	1	0	1
Réseau Performance opérationnelle & méthodes	Paris	Assistantat - gestion	ASSIS.DIRECTION N2	1	0	1
Finances, Gestion & Administration	Paris	Assistantat - gestion	ASSIS.DIRECTION N2	3	0	3

D'après la première version du Livre II, l'organisation actuelle de l'AFPA compte 334 catégories professionnelles, regroupant 6 478 salariés. Le nombre de catégories professionnelles impactées par les suppressions de postes est de 219. Mais la double distinction des salariés selon leur catégorie professionnelle et leur site géographique pour l'application des critères d'ordre conduit dans la pratique à une multiplication des catégories professionnelles. Ainsi, ce sont 1 169 catégories professionnelles regroupant 2 149 salariés qui sont directement impactées par le PSE.

1. Conséquences sociales du projet : un plan drastique de suppressions d'emplois, sans précédent au sein de l'AFPA
2. **Contexte de réalisation de notre mission : une mise en œuvre perturbée par un accès tardif et incomplet aux informations**
3. Analyse de la politique de prévention : une insuffisance notoire qui interroge la place de la santé au travail dans la future organisation
4. Des niveaux de stress préoccupants et des TPS avérés
5. Analyse de l'organisation cible : quelle pertinence opérationnelle et quelle soutenabilité ?
6. Plusieurs projets ont fait l'objet d'une mise en œuvre anticipée, avec des conséquences néfastes sur la santé des salariés concernés
7. Quelle conception des missions et plus généralement, du contenu du travail au sein de l'AFPA ?

Présentation du cadre d'intervention de l'expertise

Dans ce contexte, une instance de coordination des CHSCT est consultée depuis le 14 novembre 2018 sur les conséquences sur la santé, la sécurité et les conditions de travail du projet de « nouvelle organisation ».

1^{er} axe de travail : Analyse de la politique de prévention

Le projet de PSE intervient dans un contexte où les réorganisations se succèdent et contribuent à fatiguer les collectifs.

- ⇒ Quelles seront les mesures d'accompagnement prévues par la direction pour prévenir les risques professionnels, et plus particulièrement les risques psychosociaux inhérents à la mise en œuvre du projet, mais également à leur annonce ?
- ⇒ Quelle prise en compte des alertes dans la définition du projet de « nouvelle organisation » ?
- ⇒ Quels moyens seront accordés aux salariés pour leur permettre d'assurer le fonctionnement normal de leurs activités au cours de la mise en œuvre des projets ?

2^e axe de travail : Analyse de l'organisation cible

- Quelle prise en compte du travail réel dans la définition des objectifs stratégiques ?
- Quel bilan de la politique d'emploi (notamment concernant le recours aux contrats temporaires ou à la gestion de l'absentéisme) dans la définition de l'organisation cible ?
- Quelles prises en compte des spécificités et des compétences des salariés occupant des postes potentiellement supprimés ? Dans quelle mesure les pertes de savoirs et savoir-faire ont-elles été anticipées ?
- Quel sera l'impact du nouveau maillage retenu dans l'organisation cible ?

3^e axe de travail : Quelle identité-métier ?

- Comment seront reconfigurés les métiers, en particulier dans les centres, quel travail est réalisé pour que ces métiers soient porteurs de sens ?
- Quelle prise en compte des identités-métiers existantes ?
- Quelle autonomie pour les salariés, et quelle conception du « bon travail » ?

Présentation du dispositif méthodologique retenu

Une méthodologie qui repose sur :

- Une analyse documentaire approfondie ;
- De nombreux points d'échanges avec les membres des CHSCT et les DP, notamment 13 réunions formelles ;
- 12 porteurs de projet ou responsables de la politique de prévention rencontrés au Siège à Montreuil ;
- Un questionnaire adressé à l'ensemble des salariés (CDI et CDD, soit 7 670) de l'AFPA avec 4 245 répondants, dont 3801 complets, en moins de 2 semaines.

Lieux d'intervention	<ul style="list-style-type: none">• Au siège à Montreuil ;• Dans 7 centres : Le Mans, Toulouse Balma, Le Puy-en-Velay, Bègles, Berck-Sur-Mer, Marseille St-Jérôme, Reims ;• Ainsi que dans 3 DR : Marseille, Bordeaux et Toulouse.
Nb d'entretiens individuels	127 entretiens tous métiers confondus ; + 20 entretiens directions locales avec notamment les DRRH, les Directeurs de Centre et les Directeurs Régionaux.
Nb d'entretiens collectifs	6 entretiens collectifs (au total 31 salariés rencontrés en entretien).
Observations de l'activité	Plus d'une dizaine de séquences d'observations exploratoires réalisées sur des activités diverses.

De nombreux échanges avec les salariés au détour d'un café par exemple...

Une expertise révélatrice des difficultés rencontrées pendant la période d'information-consultation

La difficulté à obtenir des documents

Tout au long de la mission, les échanges documentaires ont constitué un sujet de préoccupation. Si du point de vue de la forme, la direction s'est toujours montrée ouverte (notamment en répondant à nos appels), les échanges sur le fond n'ont pas toujours été aisés.

En particulier, il nous a fallu attendre le 12 février 2019 pour recevoir des éléments aussi indispensables que la liste des postes impactés dans un format permettant l'analyse statistique, ou les projets de fiches de poste. Ces éléments ont pourtant été demandés dès le 26 novembre, soit près de 3 mois auparavant. Concernant les PV de CHSCT, et les documents liés à la prévention, nous les avons reçus par « salves », sans qu'il soit précisément indiqué si nous en disposions de la totalité.

D'une manière générale, ces difficultés révèlent :

- Une absence d'agrégation nationale des documents de prévention, qui semblent clairement avoir été rassemblés pour transmission à notre cabinet. Cela interroge la cohérence de la politique de prévention au niveau national.
- Une méfiance forte dans la transmission de certains documents importants. La non-transmission des projets de fiches de poste, mais surtout d'un tableau des impacts analysable facilement (alors même que nous avons la certitude qu'il existait depuis au moins plusieurs semaines, et plusieurs mois dans des versions moins abouties), indiquent un manque de transparence qui a lourdement entravé nos analyses.

Calendrier des échanges et envois de documents

Date	15-nov	21-nov	26-nov	05-déc	Mi-déc	21-déc	11-janv	Mi-janv	17-janv	30-janv	12-févr
Progexa	Première demande de documents		Demande complète formalisée	Envoi de la lettre de mission		Relance courrier				Relance courrier	
Direction AFPA		Envoi des premiers documents, notamment Livres I et II, note IC-CHSCT			Envoi de documents de contexte, de documents locaux, des fiches de poste actuels		Envoi de nouveaux documents de contexte	Nouveaux documents de contexte, supports de communication aux salariés	Réponse à notre relance, engagement à envoyer les fiches de poste fin janvier, et la liste des postes impactés la semaine du 14 janvier		Réponse à notre relance, envoi des projets de fiches de poste et d'une liste de postes impactés (sans les postes non impactés)

1. Conséquences sociales du projet : un plan drastique de suppressions d'emplois, sans précédent au sein de l'AFPA
2. Contexte de réalisation de notre mission : une mise en œuvre perturbée par un accès tardif et incomplet aux informations
3. **Analyse de la politique de prévention : une insuffisance notoire qui interroge la place de la santé au travail dans la future organisation**
4. Des niveaux de stress préoccupants et des TPS avérés
5. Analyse de l'organisation cible : quelle pertinence opérationnelle et quelle soutenabilité ?
6. Plusieurs projets ont fait l'objet d'une mise en œuvre anticipée, avec des conséquences néfastes sur la santé des salariés concernés
7. Quelle conception des missions et plus généralement, du contenu du travail au sein de l'AFPA ?

Restructurations : un impact prouvé sur la santé, qui appelle une politique de prévention renforcée

L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (art. L.4121-1 du Code du travail). Il doit veiller à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

- Concrètement, cela signifie que les mesures de prévention doivent s'adapter aux différentes phases de la réorganisation.

De nombreuses études de référence démontrent combien les salariés des entreprises en restructuration sont surexposés aux RPS et donc aux risques de fragilisation de leur état de santé.

- Dès lors, l'obligation générale de prévention des risques professionnels se trouve renforcée en cas de réorganisation.

Dans un premier temps, il appartient à l'employeur avant de présenter son projet au CHSCT :

- D'identifier et d'évaluer les risques, notamment psychosociaux, de la mise en œuvre du projet de réorganisation sur les conditions de travail et la santé des salariés. L'employeur doit ainsi évaluer l'évolution prévisionnelle de la charge de travail.
- De communiquer le détail de cette évaluation au CHSCT, dès le début de la procédure d'information-consultation.

Le défaut de prévention : un motif de suspension du PSE

- L'arrêt « FNAC » (Cour d'appel de Paris, 13 décembre 2012) avait suspendu une réorganisation en raison d'une évaluation jugée insuffisante des impacts en termes de charge du travail.
- Plus récemment, la Cour d'appel de Versailles (arrêt du 18 janvier 2018) a confirmé que le CHSCT est fondé à demander la suspension d'une réorganisation (auprès du TGI), même si celle-ci a fait l'objet d'un accord majoritaire validé par la DIRECCTE.

Or, les différents échanges avec la direction révèlent que la grille d'analyse des risques s'apparente davantage à un affichage qu'à un réel outil de prévention.

Une conception de la grille qui l'éloigne des acteurs de prévention présents au sein de l'AFPA

La grille d'analyse des risques proposée par la direction s'apparente à la mise en place d'un ensemble d'outils stéréotypés où la spécificité de l'AFPA et de ses salariés n'apparaît pas. Cette absence de contextualisation rend difficilement crédible l'efficacité des mesures proposées.

ORGANISATION DU TRAVAIL			
Clarté des rôles	Adéquation objectifs/ressources	Contrôle et prévisibilité de la charge	Gestion des compétences Responsabilisation et autonomie
CONTENU DU TRAVAIL			
Intérêt et sens du travail	Charge mentale	Charge émotionnelle	Charge quantitative
CLIMAT RELATIONNEL			
Relations entre collègues	Relations avec les supérieurs	Sentiment d'équité	Relation client (interne ou externe)
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL			
Implantation géographique	Organisation / Configuration des espaces de travail	Services à la personne disponible sur site	Conciliation vie professionnelle / vie personnelle Sécurité du travail / Pénibilité

S'il en résulte une faible appropriation de ce dispositif par les directions régionales, l'écart est encore plus grand en ce qui concerne les centres (et donc les CHSCT).

Alors que les discussions autour de la démarche de QVT avaient abouti à la création d'une grille d'analyse identifiant des risques professionnels propres à l'AFPA (26 risques regroupés en 8 familles), la note d'information propose un autre outil, avec des items plus génériques.

- Dans ces conditions, l'analyse des risques psychosociaux menée par la direction dans le cadre du plan ne prend pas appui sur les analyses de terrain disponibles, notamment via les groupes ad hoc (dont le déploiement apparaît au demeurant très disparate).
- Au final, cette grille ne peut au mieux, qu'ajouter de la complexité, au pire, renforcer l'absence de mise en place de mesures de prévention.

Après l'annonce, quel avenir pour le plan QVT ?

De lourds problèmes méthodologiques, qui interrogent la pertinence du plan de prévention

Un plan d'accompagnement construit dans l'entre-soi des directions nationale et régionales

Comme le révèlent les échanges, la réalisation de la grille ne s'est appuyée sur :

- Aucune analyse ou estimation de la charge de travail actuelle et future ;
- Aucune métrologie (aucun critère de cotation) ;
- Aucune prise en compte des expertises et des recommandations formulées par le passé ;
- Aucune prise en compte des DUER.

Au final, ce plan contient de nombreux écueils :

- Il évacue les effets sur les conditions de travail de nombreux postes de travail, comme les formateurs ;
- L'absence d'échange autour des fiches de poste des différents postes modifiés ou créés n'a pas permis une analyse de l'évolution des risques entre les situations de travail actuelle et future ;
- L'absence d'explication sur les critères de cotation pour définir les différents codes couleurs retenus laisse craindre de fortes différences de perception en fonction du niveau d'appropriation de la grille par les équipes locales.

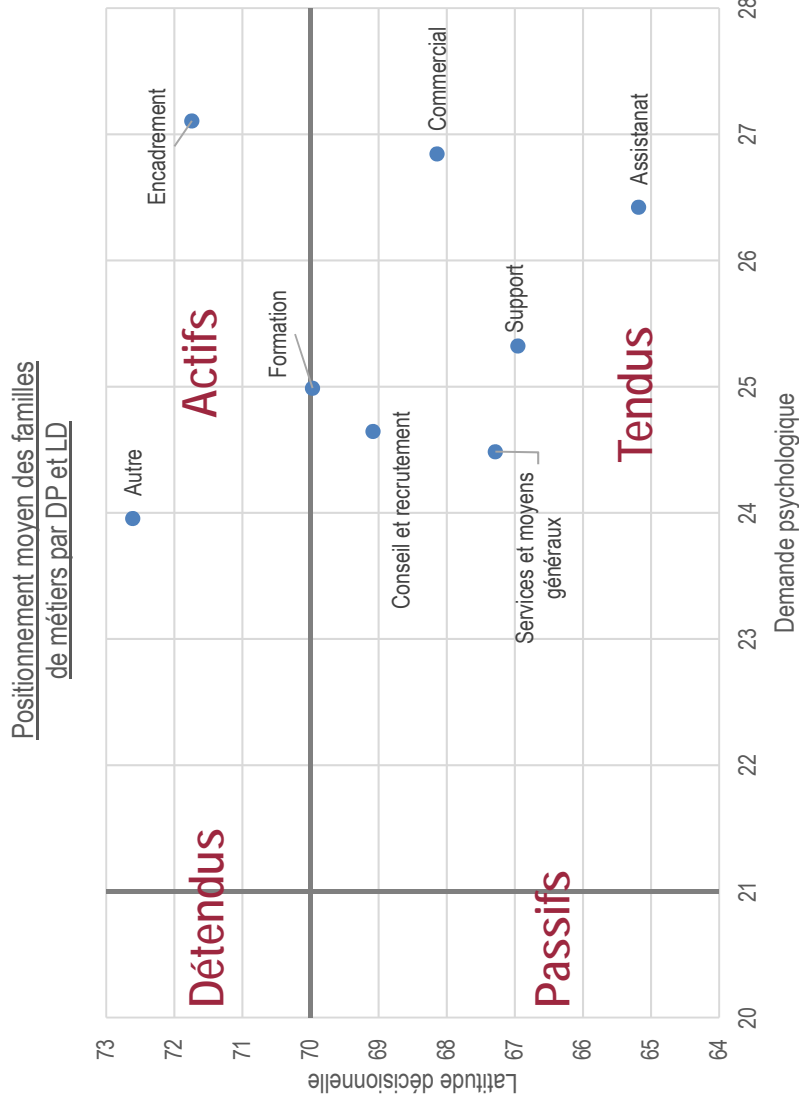
Que ce soit en IC-CHSCT (22 janvier 2019) ou dans les notes envoyées mi-février aux 132 CHSCT, il est évoqué des dispositifs (largement inspirés du « plan QVT ») et des engagements sur des « objectifs » et des « modalités ».

- Cependant, l'objet d'une présentation en fin de procédure (avant rendu d'avis) n'est pas de présenter les dispositifs (cela aurait dû être réalisé dès novembre 2018) mais d'évaluer l'opérationnalité de ces dispositifs.
- Or, force est de constater qu'il n'y a aucun bilan précis ou compte-rendu d'activité, même régional.

1. Conséquences sociales du projet : un plan drastique de suppressions d'emplois, sans précédent au sein de l'AFPA
2. Contexte de réalisation de notre mission : une mise en œuvre perturbée par un accès tardif et incomplet aux informations
3. Analyse de la politique de prévention : une insuffisance notoire qui interroge la place de la santé au travail dans la future organisation
4. **Des niveaux de stress préoccupants et des TPS avérés**
5. Analyse de l'organisation cible : quelle pertinence opérationnelle et quelle soutenabilité ?
6. Plusieurs projets ont fait l'objet d'une mise en œuvre anticipée, avec des conséquences néfastes sur la santé des salariés concernés
7. Quelle conception des missions et plus généralement, du contenu du travail au sein de l'AFPA ?

De premiers résultats alarmants : plus de la moitié des répondants sont en tension

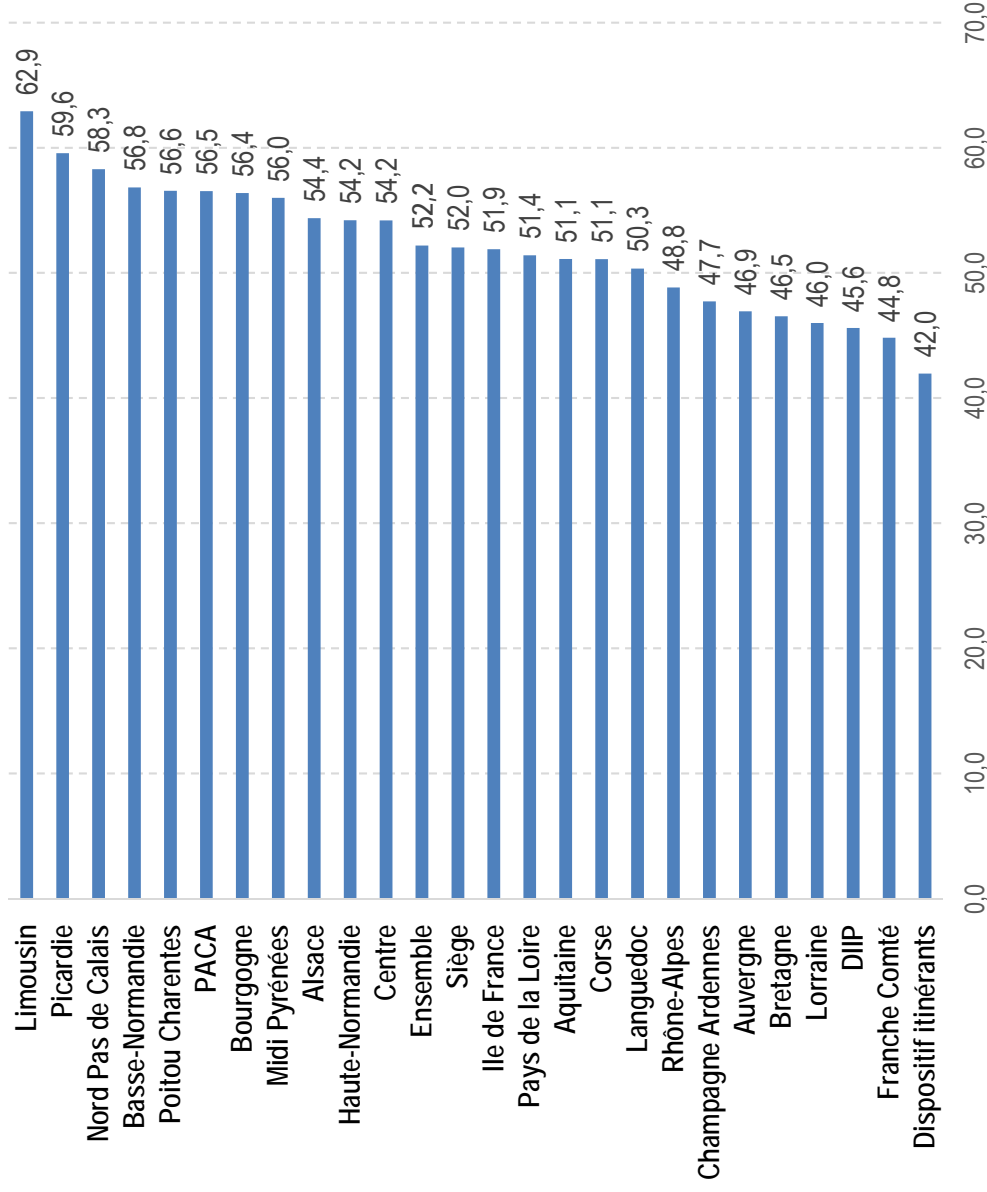
- Le job-strain à l'AFPA est préoccupant. La quasi-totalité des familles de métiers ont des moyennes qui les placent dans des situations de job-strain (cadran en bas à droite).
- 52% des salariés de l'AFPA sont en job-strain. Ce chiffre est à comparer aux 23,2% de salariés en job-strain dans la population salariée étudiée par la DARES.
- La catégorie « assistantat » est particulièrement préoccupante, avec plus de 67% de salariés en job-strain.
- Surtout, la demande psychologique est très forte, tandis que la latitude décisionnelle reste peu élevée. 85% des salariés de l'AFPA ont une DP supérieure à la médiane.



La catégorie « tendus » correspond aux salariés dont le score de DP est supérieur à la médiane, ET le score de LD inférieur à la médiane. On dit également de ces salariés qu'ils sont en « job-strain ». Ces médianes ont été calculées sur une population représentative de 80% des salariés français, dans une enquête de la DARES de 2003.

Aucune corrélation entre le nombre de suppressions de postes et la perception de tensions au travail

Salariés en situation de "job strain" (en %)

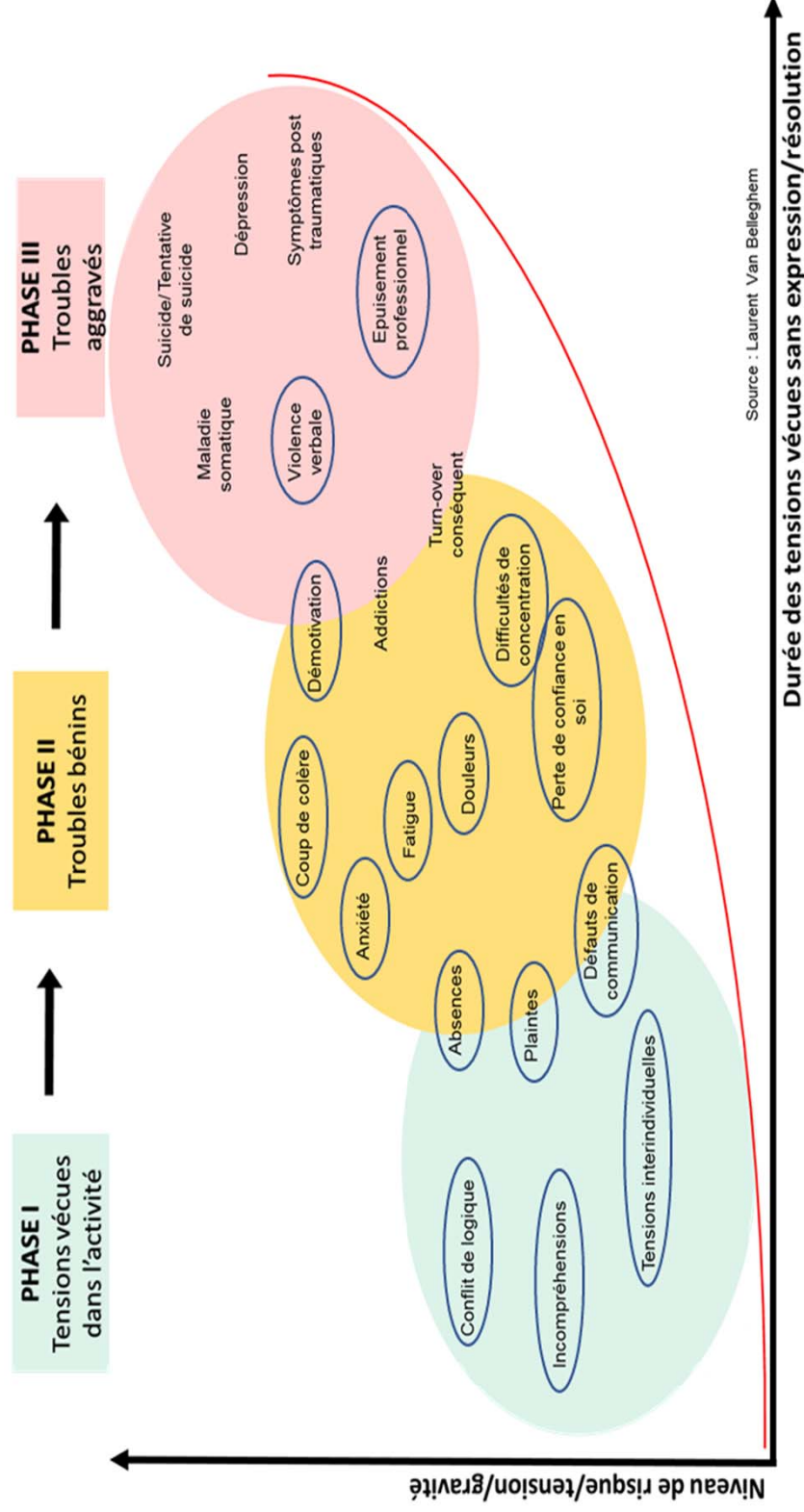


Or, nous avons pu observer une certaine gêne, pour ne pas dire un sentiment de culpabilité, de la part de nombreux salariés (et représentants du personnel) à l'idée d'évoquer des difficultés ou des cas de souffrance, au regard de la situation des sites plus fortement impactés par les suppressions de postes.

⇒ Cette situation limite de facto les remontées d'alertes, du fait d'une forme d'autocensure.

Par ailleurs, si certains salariés estiment aujourd'hui ne pas être impactés, ils ne peuvent s'empêcher de penser que le projet d'aujourd'hui n'est qu'une première étape et qu'il y aura d'autres étapes à venir qui les toucheront potentiellement. Comment s'investir encore dans son travail au quotidien, quand on a la sensation de se trouver sur un siège éjectable ?

Des situations préoccupantes avec des troubles psychosociaux déjà avérés



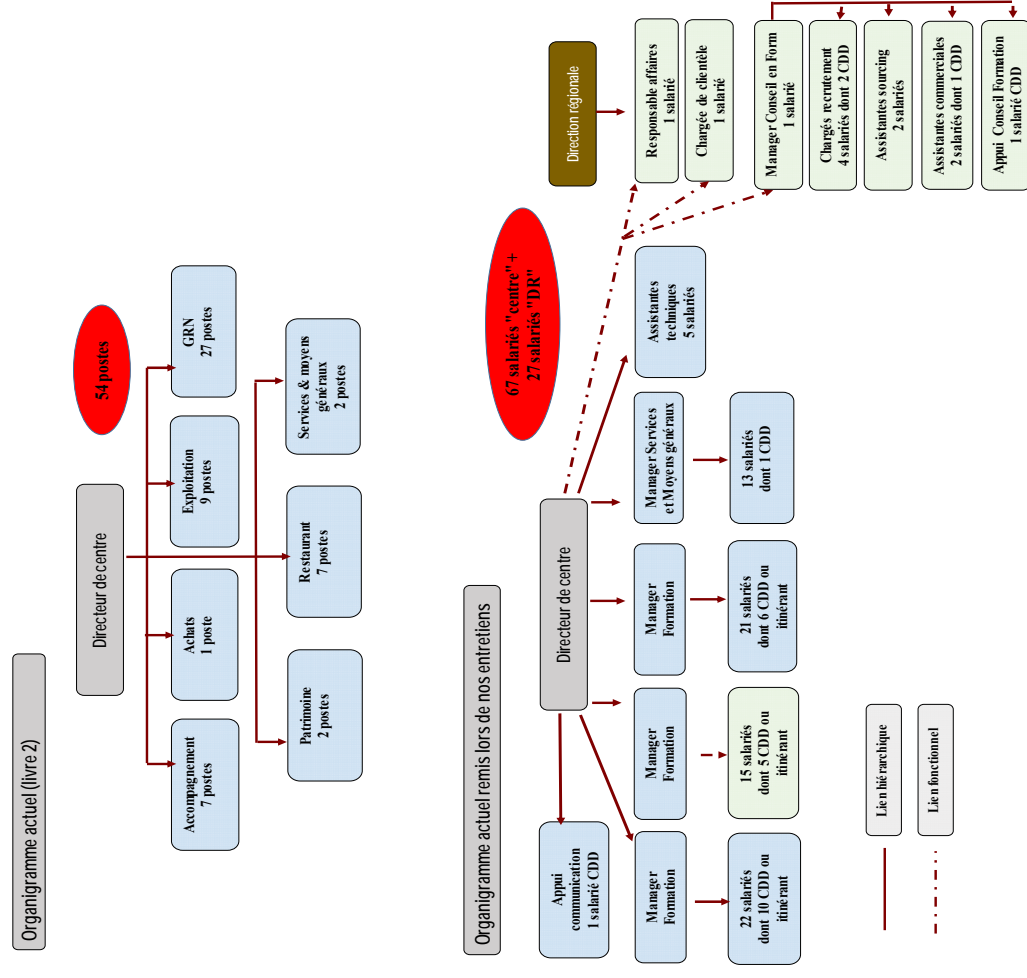
En conclusion, les troubles psychosociaux sont apparus depuis plusieurs années. L'annonce du projet de réorganisation et des suppressions de postes a fortement aggravé certains troubles. Il est important de retenir que les troubles existants ne disparaîtront pas, ni à l'issue de la procédure d'information-consultation ni à l'issue du déploiement des projets.

1. Conséquences sociales du projet : un plan drastique de suppressions d'emplois, sans précédent au sein de l'AFPA
2. Contexte de réalisation de notre mission : une mise en œuvre perturbée par un accès tardif et incomplet aux informations
3. Analyse de la politique de prévention : une insuffisance notoire qui interroge la place de la santé au travail dans la future organisation
4. Des niveaux de stress préoccupants et des TPS avérés
5. **Analyse de l'organisation cible : quelle pertinence opérationnelle et quelle soutenabilité ?**
6. Plusieurs projets ont fait l'objet d'une mise en œuvre anticipée, avec des conséquences néfastes sur la santé des salariés concernés
7. Quelle conception des missions et plus généralement, du contenu du travail au sein de l'AFPA ?

Une organisation cible qui exclut, par construction, la prise en compte de l'organisation actuelle

- Mode de détermination de l'organisation cible :
 - Au niveau des régions, à partir d'une analyse des dynamiques des territoires (besoins de formations, état de la concurrence...) → Estimation d'un volume d'heures travaillées stagiaires → Traduction en ETP.
- L'organisation cible n'a pas été déterminée à partir des situations de travail réel → le schéma ci-contre illustre le décalage entre l'organigramme du livre 2 et celui qui reflète la situation actuelle (intégrant les CDD). Même problématique pour les postes mutualisés, ainsi que pour les salariés « en mission » = angle mort du projet.
- Comment l'organisation cible peut-elle prendre en compte la réalité du travail dans un tel contexte ?
- Une méthodologie qui débouche, in fine, sur un dimensionnement de l'AFPA en nombre de CDI, qui acte le recours à la sous-traitance, à la main-d'œuvre temporaire et à la mutualisation à marche forcée des postes de travail entre les centres, avec tous les risques professionnels associés à ces phénomènes.

Schéma organigramme centre BALMA



Source : Progea à partir du livre 2 et de l'organigramme transmis par la direction lors de nos entretiens (décembre 2018). Attention, les postes DR qui figurent dans l'organigramme remis lors de nos entretiens apparaissent dans le livre 2 dans l'organigramme de la DR (p.685... et ?) 20

La présentation de l'organisation cible, complexe et peu lisible, contribue, en outre, à sous-estimer l'ampleur de la restructuration

- Parce qu'il met plus particulièrement l'accent sur les postes supprimés, créés et modifiés, le projet de PSE sous-estime, de notre point de vue, très largement l'ampleur de la réorganisation programmée.
- La présentation de l'organisation cible, complexe et peu lisible (mots coupés qui ne facilitent pas la lecture ligne à ligne des tableaux) ne met pas clairement en évidence le nombre significatif des mouvements de postes qui accompagnent ce plan, et notamment les transferts de postes des directions régionales vers les centres.

- L'exemple ci-contre de la DR Nouvelle Aquitaine montre que plus de la moitié des postes de l'organisation actuelle connaîtrait un mouvement, contre moins d'un sur quatre si on ne tient compte que des données chiffrées (postes supprimés / postes créés / postes modifiés).

Un exemple avec la DR Nouvelle Aquitaine

Organisation actuelle	145
- Postes supprimés	-22
= Postes rattachés	=123
- Transferts vers les centres	-44
+ Postes créés	+3
+ Postes en provenance du national (?)	+7
Organisation cible	89
Postes modifiés	4

Cette sous-estimation de l'envergure du plan contribue à minimiser l'impact du plan sur le fonctionnement futur des collectifs de travail. Elle questionne la capacité de la direction à évaluer, comme il se doit, les risques professionnels liés à ce projet. Le plan de prévention est défaillant et ce point vient en faire la nouvelle démonstration s'il en était besoin.

Un ciblage des suppressions de postes, guidé par des recherches de réduction de la masse salariale

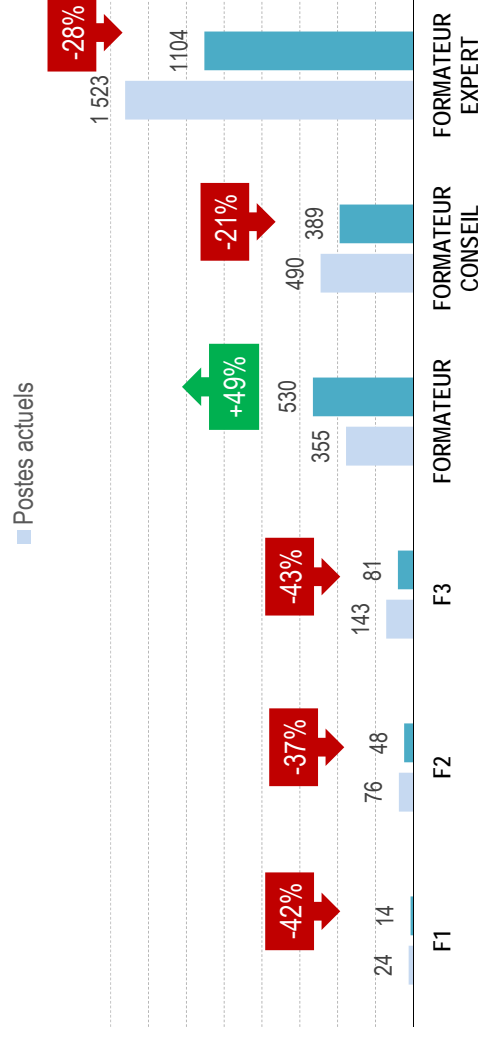
- Le projet de restructuration se traduirait par la suppression de 27% des postes de formateurs tous statuts confondus, et par une substitution d'une partie plus expérimentée d'entre eux (F1, F2, F3 et formateurs expert et conseil) par des formateurs, dont le nombre augmenterait de près de moitié dans la nouvelle organisation. Après prise en compte des créations de postes, la réduction de l'effectif formateurs CDI est de 8%.
- **Il s'agit clairement d'une recherche de réduction de la masse salariale (effet de noria positif) : le remplacement d'un salarié ancien par un salarié plus jeune entraîne immédiatement une baisse de la masse salariale ou de la rémunération moyenne.**
- **Dans ces conditions, les créations de postes n'apparaissent pas comme des possibilités de reclassements.** En effet, est-il réellement envisageable qu'un formateur-conseil dont le poste est supprimé se reclasse sur un poste de formateur ?
- **Une telle restructuration ne risque-t-elle pas d'entraîner une perte importante d'expériences et de compétences ?**

➤ Le départ des salariés les plus anciens entraîne non seulement la perte de leurs savoir-faire individuels, mais aussi de leurs interactions d'apprentissage et d'expériences avec leurs collègues, alors même que le métier implique du travail en équipe ou en binôme (compétences collectives) ;

➤ Les pertes de compétences massives s'accompagnent très souvent de risques majeurs pour l'organisation et les salariés : baisse des performances opérationnelles et de l'autonomie, déstabilisation des collectifs de travail et génération de surcoûts liés aux dysfonctionnements, perte des coordinations et des coopérations « cachées ».

La direction de l'AFPA les a-t-elle pris en compte ?

Une organisation cible des formateurs déclassante



Source : Livre II présenté au CCE

1. Conséquences sociales du projet : un plan drastique de suppressions d'emplois, sans précédent au sein de l'AFPA
2. Contexte de réalisation de notre mission : une mise en œuvre perturbée par un accès tardif et incomplet aux informations
3. Analyse de la politique de prévention : une insuffisance notoire qui interroge la place de la santé au travail dans la future organisation
4. Des niveaux de stress préoccupants et des TPS avérés
5. Analyse de l'organisation cible : quelle pertinence opérationnelle et quelle soutenabilité ?
6. **Plusieurs projets ont fait l'objet d'une mise en œuvre anticipée, avec des conséquences néfastes sur la santé des salariés concernés**
7. Quelle conception des missions et plus généralement, du contenu du travail au sein de l'AFPA ?

Un constat alarmant pour la santé des salariés suite à la mise en œuvre anticipée de projets

Le projet de réorganisation entend actionner différents leviers (externalisation, polyvalence ou mutualisation des fonctions) pour justifier les réductions de postes (que la seule réduction de l'activité ne saurait justifier). Cependant, les documents transmis à l'IC-CHSCT n'apportent aucune précision sur ces dispositifs, des fiches de poste futures aux répartitions des tâches entre les salariés.

Or, une partie des dispositifs (ou sous-projets) contenus dans le plan ont déjà été mis en œuvre — plus ou moins partiellement — et n'ont pas fait l'objet d'un retour d'expérience, alors même que le déploiement de ces projets expose déjà les salariés à des risques professionnels et situations de travail dégradées. Dès lors, il est permis de craindre un renforcement des risques suivants :

- Un risque d'intensifier le travail en raison d'une absence de prise en compte de la charge de travail et des transferts de tâches ;
- Un risque d'augmenter la charge mentale due à une absence de formation des salariés ;
- Un risque de complexifier les relations de travail et de mettre à mal les régulations collectives.

Par ailleurs, aujourd'hui, l'organisation et la répartition des tâches entre les salariés ne sont pas homogènes d'une région à l'autre. De fait, lors du déploiement des projets, les impacts sur le travail et la santé des salariés ne seront pas identiques. D'autant plus que le déploiement des projets ne semble pas présenter d'adaptations possibles en local ni même de marges de manœuvre.

1. Conséquences sociales du projet : un plan drastique de suppressions d'emplois, sans précédent au sein de l'AFPA
2. Contexte de réalisation de notre mission : une mise en œuvre perturbée par un accès tardif et incomplet aux informations
3. Analyse de la politique de prévention : une insuffisance notoire qui interroge la place de la santé au travail dans la future organisation
4. Des niveaux de stress préoccupants et des TPS avérés
5. Analyse de l'organisation cible : quelle pertinence opérationnelle et quelle soutenabilité ?
6. Plusieurs projets ont fait l'objet d'une mise en œuvre anticipée, avec des conséquences néfastes sur la santé des salariés concernés
7. **Quelle conception des missions et plus généralement, du contenu du travail au sein de l'AFPA ?**

Une approche par les processus au détriment des métiers

- ⇒ Alors que les métiers sont appelés à se reconfigurer à la suite de projets, il est très difficile de clarifier de quelle manière. Les projets de fiches de poste ne semblent toujours pas avoir été mis en débat, et n'ont été transmis que très tardivement à notre cabinet. Certaines d'entre elles (Responsable de formation, par exemple) ne semblent pas exister.
- ⇒ Cette approche reflète une conception du projet qui se préoccupe des processus de production bien plus que des métiers. Une conception déshumanisée du travail semble avoir présidé, comme si les salariés n'étaient que des exécutants de tâches sans réalité sensible.
- ⇒ Des améliorations de processus (formation, recrutement, accompagnement, travail commercial) sont au cœur du projet. On envisage de les repenser, de manière plus ou moins poussée.
- ⇒ En revanche, les métiers (formateur, chargé de recrutement, psychologue, ou chargé de clientèle par exemple) sont relativement délaissés, comme si leur modification n'était qu'une conséquence annexe.

L'exemple de l'accompagnement

L'une des rares mentions des évolutions de métiers dans le projet concerne la « professionnalisation » du « métier d'accompagnement » (p.48 du Livre II). On peut d'abord noter l'étrange notion de « métier d'accompagnement » : L'accompagnement n'est pas un métier (contrairement à psychologue, chargé de recrutement, ou conseiller transition par exemple), mais un processus. Tout au plus, on pourrait parler de métiers de l'accompagnement. Surtout, ce paragraphe du projet ne propose en réalité aucune information sur les futurs métiers en question, qui ne sont même pas nommés à cet endroit.

Les principales conséquences par famille de métiers

Famille de métiers	Conséquences du projet sur le travail	Risques professionnels associés
Formation / qualification	Accentuation des phénomènes d'entrée décalée, des petits groupes (multiples), des formations par CCP plutôt qu'au titre, etc.	Sentiment de qualité empêchée, perte de sens au travail, conflits de valeurs. Renforcement de facteurs de risques concernant le risque routier, ou encore chimique.
Accompagnement	« Professionnalisation » du métier, mais sans grande clarté. Identification plus forte de salariés sur ces questions, mais reconnaissance limitée.	Dévalorisation du travail et baisse de l'estime de soi. Conflits sociaux en cas de manque de clarté des rôles.
Services et moyens généraux	Augmentation de la polyvalence des assistantes. Développement du travail relationnel avec des acteurs extérieurs dans le cadre du village AFPA ou de la sous-traitance d'activités.	Baisse de l'estime de soi face à des tâches devenues trop complexes. Intensification du travail. Phénomènes de mise en retrait ou de surinvestissement au travail.
Management	Redistribution des rôles dans les centres. « Responsabilisation » des directeurs de centre.	Conflits sociaux dans le travail et/ou surinvestissement, pouvant déboucher sur des phénomènes de « burnout ».
Commercial	Demande forte d'adaptabilité. Absence de véritable plan de développement et d'investissement.	Sentiment de qualité empêchée, conflits de valeurs.
Services support	Forte demande d'adaptabilité, diminution des marges de manœuvre. Limitation des possibilités de compenser les dysfonctionnements. Modification de rattachements hiérarchiques (des DR vers les centres, du Siège vers les DR notamment).	Diminution du sens au travail, sentiment de qualité empêchée par la perte de marges de manœuvre. Conflits sociaux dans le travail, en lien avec les modifications de hiérarchie.

Un décalage dans la conception du travail

- ⇒ La conception du travail véhiculée par le projet interroge fortement, du fait d'une méthodologie « par le haut » qui ne tient que très peu compte des aspirations des salariés.
- ⇒ Pourtant, ces derniers sont très fortement attachés à la qualité de leur travail, et lui attribuent beaucoup de sens (90% sont par exemple attachés aux missions de service public de l'AFPA, et plus de 80% disent que leur travail a du sens pour eux).
- ⇒ Entre les concepts moteurs du projet, par exemple, la responsabilisation et l'éthique professionnelle des salariés, des décalages importants se font jour.
- ⇒ Ces décalages sont une source importante de risques, car ils empêchent les salariés de s'approprier le projet, au moins dans sa partie qui ne concerne pas l'emploi.

Un exemple : La question du reporting

Au cours de l'enquête qualitative, beaucoup de salariés ont mentionné des difficultés en lien avec les outils de suivi de leurs activités.

D'une manière générale, ces outils sont très souvent vus comme des contraintes (c'est d'ailleurs selon nous l'une des principales explications au fait que beaucoup de salariés voient les outils numériques comme une contrainte dans leur travail). Dans plusieurs cas, les salariés expliquent que ces outils ne leur mobilisent pas seulement de leur attention. Ils viennent s'opposer à la mise en œuvre d'un travail de qualité, et mettre en péril l'activité elle-même.

Ainsi, des formateurs ont noté leurs difficultés en lien avec des outils de suivi des compétences des stagiaires qui entraîneraient le lien pédagogique. D'autres ont regretté que les outils plus efficaces qu'ils avaient produits ne soient pas exploités. D'autres encore notent qu'ils passent parfois plus de temps à justifier leur activité qu'à travailler effectivement.

Autonomie, qualité, compétences : des conceptions différentes

Le projet, et plus largement les représentants de la direction dans leurs discours, mobilisent régulièrement les termes d'autonomie, de qualité, et de compétences. Quand on interroge les salariés, on se rend compte qu'à la fois ils valident l'importance de tels aspects, mais que dans le même temps, ils sont très critiques du projet. Cela tient à une manière très différente de comprendre ces concepts, que nous résumons ci-dessous dans un tableau.

Concept	Projet	Salariés
Autonomie	Concept avant tout lié à la responsabilisation. Elle est mesurable en responsabilités attribuées, s'accompagne d'objectifs chiffrés.	Concept avant tout lié à une capacité d'action. Elle est difficilement mesurable, et renvoie à la résolution de problèmes dans le travail concret, sensible. Elle n'est pas toujours chiffrable.
Qualité	Normée, quantifiée, elle est un outil de valorisation du travail et de la production.	Tangible, souvent en référence à un public (externe ou interne). Elle n'est pas toujours valorisable.
Compétence	Outil pour l'agence. Précisément qualifiable, voire quantifiable.	Incarnée dans des actions concrètes, et outil dépassant l'AFPA, lié à un projet de société.

Le projet véhicule des conceptions de ces trois grands concepts différentes, voire opposées à celles des salariés. Cela rend très complexe l'appropriation du projet pour ces derniers.

Ce décalage — qui ne date pas de ce projet — constitue le terreau d'un ensemble de risques professionnels, plus ou moins graves, mais qui doivent être traités ensemble. La reconnaissance des compétences semble être un élément-clé de la résolution de cette situation.

Pour conclure, un niveau de défiance qui questionne le déploiement du projet

Notre intervention nous a permis de prendre la mesure du niveau de défiance à l'encontre des directions de l'AFPA. D'ailleurs, c'est notamment à cette défiance, reconnue par tous, y compris la direction générale, que devait répondre le plan de « nouvelle organisation ».

Le développement des phénomènes de défiance tient à des causes organisationnelles que l'on peut modéliser autour de trois types de causes (voir schéma) :

- Attentes inadaptées
- Actions inadaptées
- Mauvais traitement des attentes insatisfaites

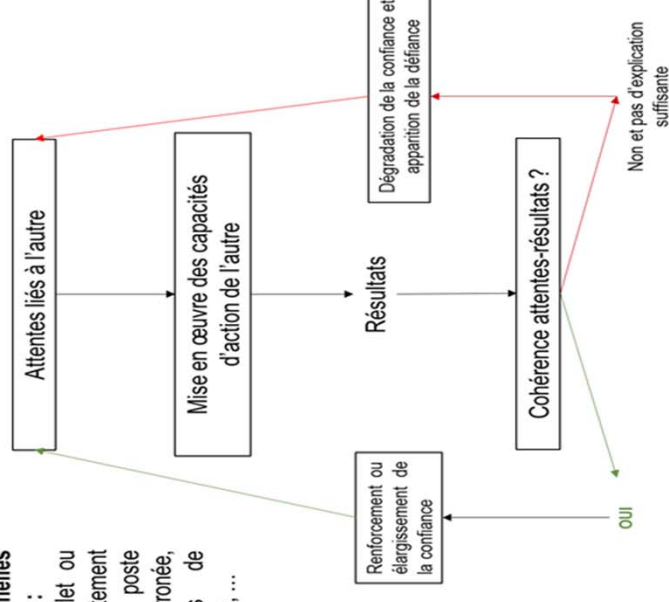
Si ce phénomène n'a pas remis en cause l'attachement des salariés à l'égard de l'institution, il constitue un terreau favorable aux développements de stratégie de compensation, avec des conséquences inquiétantes sur la santé des salariés.

Nous avons d'ailleurs insisté sur les facteurs structurels de souffrance au travail et d'un sentiment de qualité empêchée au sein de l'AFPA :

- Insuffisance donnée à l'expression des salariés
- Organisation en silo, et difficultés à faire coopérer l'ensemble des fonctions
- Manque de clarté sur les rôles et les missions de chacun

Causes organisationnelles d'attentes inadaptées :
organigramme incomplet ou inadapté, recrutement défaillant, fiche de poste incomplète ou erronée, objectifs ou règles de fonctionnement vagues, ...

Causes organisationnelles de capacités d'action inadaptées :
conditions de travail dégradées ou inadaptées, charge de travail élevée, pression temporelle, sous-effectif, distance physique entre acteurs, manque de formation, manque d'animation d'équipe, pas ou peu d'accompagnement du changement..



Causes organisationnelles d'un mauvais traitement des attentes insatisfaites : analyse insuffisante des résultats obtenus, manque de communication et feedback, pas d'esprit d'équipe, individualisation de la responsabilité...

Pour conclure, un niveau de défiance qui questionne le déploiement du projet

Or, notre analyse tend à montrer que le projet de la direction et sa conduite ne diminuent pas cette défiance, mais la renforcent. Dans ce contexte, le projet de la direction se caractérise par :

- 1) Une faible appropriation des rares leviers de préventions des risques.
- 2) Une dégradation extrême des conditions de travail avec des troubles multiples et particulièrement graves.
- 3) De multiples risques à venir dans le cadre du déploiement de la future organisation.

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné, de nombreuses zones d'ombre demeurent concernant la future organisation (hiérarchie, autonomie, sous-traitance...), mais plus généralement les attentes en termes du travail de demain (fiche de poste, plan de développement professionnel...).

Dans ces conditions, les salariés vont devoir faire face à une instabilité organisationnelle particulièrement forte.

Si la direction entend s'appuyer sur l'encadrement intermédiaire et in fine tous les salariés (via les groupes de travail et le développement du « management par la qualité ») pour stabiliser l'organisation, cumulé au renforcement du phénomène de défiance, cette marche forcée risque non seulement d'aboutir à un essoufflement organisationnel généralisé, mais également de freiner le déploiement stratégique de l'AFPA et renforcer sa fragilité économique.

La question de la crédibilité de la mise en place des aspects organisationnels du plan est d'ailleurs posée, une situation de faillite opérationnelle n'étant pas à exclure.

C'est pourquoi, il convient reprendre le projet, en plaçant la construction d'un rapport de confiance au centre comme fondement de la nouvelle organisation. Ce rapport de confiance passe à nos yeux par le partage d'un langage commun sur trois questions essentielles : l'autonomie, la qualité, la compétence.

Merci de votre attention !