



ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE DU TRAVAIL, ETUDES ET INTERVENTIONS SOCIALES

Expertise sur les risques et facteurs de risques psychosociaux

AKKA High Tech

*Expertise demandée par le CSE d'AKKA High Tech
selon les dispositions de l'article L. 2315-96 du Code du travail*

• Rapport remis le 15 février 2022 •

Expertise réalisée par :

Paul Gaudric / Félix Traoré

Aptéis est un organisme agréé par le Ministère du Travail pour les expertises auprès des CHSCT / CSE

Adresse : 56, rue du Faubourg Poissonnière 75010 Paris • Tél. 01 82 09 89 64

expertise@apteis.fr • www.apteis.fr

Avant-propos

Ce rapport d'expertise a été transmis le 15 février 2022 au Président et au Secrétaire du CSE d'AKKA High Tech .

Il sera présenté ultérieurement en séance à l'ensemble des membres du CSE d'AKKA High Tech.

Il concerne l'expertise portant sur l'analyse des facteurs de risques psychosociaux pour la réalisation de laquelle le cabinet Aptéis a été désigné.

Les intervenants d'Aptéis remercient l'ensemble des personnels, le Président, le Secrétaire et les membres du CSE d'AKKA High Tech pour leur contribution à la bonne réalisation de cette expertise.

Sommaire

SOMMAIRE	3
1 - INTRODUCTION	5
1.1. LA DEMANDE DU CSE AKKA HIGH TECH	5
1.2. LA METHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE.....	6
1.2.1. Une étude documentaire.....	6
1.2.2. Des entretiens individuels et collectifs.....	7
1.2.3. Des observations de situations de travail.....	7
1.2.4. La passation d'un questionnaire à l'ensemble des salariés d'AKKA High Tech.....	7
1.3. LA PROBLEMATIQUE DE L'EXPERTISE	8
1.3.1. Notre approche des risques psychosociaux (RPS).....	8
1.3.2. Une approche systémique fondée sur l'analyse du travail	10
1.3.3. Remarques adressées au lecteur	11
1.4. PRESENTATION DU PLAN DU RAPPORT	11
2 - ÉTAT DES LIEUX DE L'EXPOSITION AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX (MODELE DE KARASEK)	13
2.1. PRESENTATION DU MODELE KARASEK	13
2.1.1. un outil d'analyse de l'exposition aux RPS reconnu.....	13
2.1.2. Les indicateurs du modèle de Karasek.....	13
2.1.3. Job Strain » et « iso-strain » : des situations à risque.....	15
2.2. PRES D'UN SALARIE SUR DEUX D'AKKA HIGH TECH EXPOSE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX	16
2.2.1. Une surreprésentation massive des salariés en situation de forte exposition au stress professionnel (Job Strain).....	16
2.2.2. Un Faible soutien social particulièrement problématique (Iso-Strain)	18
2.3. LES SALARIES LES PLUS CONCERNES PAR L'EXPOSITION AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX	21
2.3.1. Des situations de Job Strain et Iso-Strain qui augmentent avec l'âge	21
2.3.2. Job Strain et Iso-Strain selon l'ancienneté : la soutenabilité des carrières chez AKKA en question.....	22
2.3.3. Une exposition au stress professionnel particulièrement accrue dans les secteurs de l'aérospatial et de l'automobile.....	24
2.3.4. L'hypothèse d'une exposition au stress professionnel plus forte chez les salariés en assistance technique	25
2.3.5. L'impact majeur de la charge de travail sur l'exposition au stress professionnel.....	27
2.4. DES EFFETS NEGATIFS AVERES SUR LA SANTE DES SALARIES FORTEMENT EXPOSES AU STRESS PROFESSIONNEL	28
2.4.1. Un mauvais état de santé particulièrement fort chez les salariés en Job Strain.....	28
2.4.2. Une irritabilité importante chez les salariés qui dégrade les relations professionnelles	29
2.4.3. Un tiers des salariés en situation de stress quasi-permanente.....	30
2.4.4. Une perception de situation d'épuisement continu qui touche plus d'un tiers des salariés	31
2.4.5. Un impact négatif des conditions de travail sur la vie privée des salariés d'AKKA.....	32
2.4.6. Une situation de cumul des impacts négatifs des conditions de travail à AKKA HT sur la santé de ses salariés.....	34
3 - LES PRINCIPAUX FACTEURS D'EXPOSITION AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX	36
3.1. UNE CHARGE DE TRAVAIL NON MAITRISEE.....	36
3.1.1. Une surcharge de travail chronique.....	36
3.1.2. Une organisation du travail qui favorise la surcharge.....	44
3.2. UN MANQUE DE SOUTIEN DE LA PART DE L'ORGANISATION	49
3.2.1. Un accès incertain aux ressources du collectif.....	49
3.2.2. Un manque de soutien venant du management	54
3.2.3. Des managers empêchés de jouer pleinement leur rôle de soutien	60
3.2.4. Une relation dégradée à l'entreprise dans son ensemble.....	63
3.3. L'INSECURITE FACE AU TRAVAIL ET A L'EMPLOI	67
3.3.1. Une peur du licenciement entretenue par des pratiques managériales.....	67
3.3.2. Une faible maîtrise des consultants sur leur parcours.....	70
4 - ANALYSE DE LA POLITIQUE DE PREVENTION	74

4.1.	UN MONOPOLE EXERCE PAR LES RH SUR LA PREVENTION DES RPS	74
4.1.1.	<i>Des infirmières du travail toujours insuffisamment associées à la prévention</i>	74
4.1.2.	<i>L'absence de la Médecine du travail dans la politique de prévention de l'entreprise</i>	77
4.1.3.	<i>Un service prévention dépossédé de la gestion des risques psychosociaux</i>	79
4.1.4.	<i>Une exclusion des représentants du personnel de la politique de prévention des risques psychosociaux</i>	83
4.1.5.	<i>Le management : des responsabilités opérationnelles fortes sur la prévention des RPS mais sans moyens d'action</i>	86
4.1.6.	<i>Des services RH en incapacité de traiter à eux seul les RPS</i>	91
4.1.7.	<i>Un monopole exercé par les RH sur les RPS qui conduit à un déni de l'exposition aux risques</i>	96
4.2.	UNE POLITIQUE DE PREVENTION DES RPS SANS OUTIL ET SANS METHODE	100
4.2.1.	<i>Piloter une politique de prévention des RPS sans indicateurs : une façon de « casser le thermomètre »</i>	100
4.2.2.	<i>Le groupe de travail « évaluation des RPS » : une action qui ne fait pas de prévention primaire</i>	107
4.2.3.	<i>Un DUERP inexploitable pour la prévention des RPS</i>	109
4.2.4.	<i>Des plans d'action essentiellement « cosmétiques »</i>	111
4.3.	CONCLUSION : UNE MISE EN DEMEURE DE L'INSPECTION DU TRAVAIL, UNE URGENCE A AGIR POUR L'ENTREPRISE	115
5 -	RECOMMANDATIONS	117
5.1.	METTRE EN ŒUVRE UNE REELLE POLITIQUE FONDEE SUR LES PRINCIPES DE PREVENTION DES RPS	118
5.1.1.	<i>Prévenir les RPS plutôt que les « traiter »</i>	118
5.1.2.	<i>Sortir de l'analyse en termes de conflit de personnes : se former aux RPS</i>	120
5.2.	ADOPTER UNE DEMARCHE COLLECTIVE DANS LA POLITIQUE DE PREVENTION	121
5.2.1.	<i>Mettre fin au monopole des RH sur le traitement des RPS et intégrer l'ensemble des acteurs de la prévention</i>	121
5.2.2.	<i>Renforcer les moyens des représentants du personnel</i>	122
5.2.3.	<i>Attribuer les moyens nécessaires au service prévention</i>	124
5.2.4.	<i>Attribuer des moyens supplémentaire au service d'infirmières du travail</i>	124
5.2.5.	<i>Attribuer des moyens supplémentaires aux services RH pour qu'ils puissent assumer un rôle réel de RH de proximité</i>	125
5.3.	SE DOTER D'OUTILS ET DE METHODES	126
5.3.1.	<i>Mettre en œuvre une démarche collective de prévention</i>	126
5.3.2.	<i>Se doter d'un réel outil de suivi des indicateurs sur les conditions de travail</i>	127
5.3.3.	<i>Se doter d'un réel outil de suivi de la charge de travail et mettre en place plus de transparence sur les objectifs de marge sur les missions</i>	129
5.3.4.	<i>Mettre en place un plan d'action en consultant l'ensemble des acteurs de la prévention</i>	131
5.3.5.	<i>Mettre à jour collectivement la partie du DUERP consacrée aux RPS</i>	132
5.3.6.	<i>Ne pas laisser la GPEC a la seule main des RH mais inclure des groupes de travail métier pour dessiner les carrières possibles à AKKA</i>	133
5.4.	AMELIORER LA GESTION DES MOBILITES	133
5.4.1.	<i>Adapter la clause de mobilité au respect de l'équilibre vie professionnelle / vie privée</i>	133
5.4.2.	<i>Définir un process de régulation en cas de désaccord entre manager et consultant sur une mission en mobilité longue distance</i>	134
5.4.3.	<i>Se doter d'un service logistique (fonction support) pour gérer les mobilités</i>	134
5.4.4.	<i>Adapter la politique de frais aux spécificités territoriales et adopter plus de transparence sur le montant des frais</i>	135
5.5.	AMELIORER L'ENCADREMENT DES CONSULTANTS ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES MANAGERS.....	135
5.5.1.	<i>le rôle hiérarchique des business managers en question ?</i>	135
5.5.2.	<i>Formaliser les échanges de suivi avec les managers hiérarchiques</i>	136
5.5.3.	<i>L'encadrement opérationnel des problématiques de carrière, de charge de travail et de mobilité analogues aux consultants</i>	136
5.5.4.	<i>décharger le management de proximité d'un certain nombre de tâches administratives par un étoffement des service support</i>	136
6 -	ANNEXES	137
6.1.	RESOLUTION DU CSE D'AKKA HIGH TECH	137

I - Introduction

I.1. La demande du CSE AKKA High Tech

Cette demande d'expertise résulte du constat du CSE AKKA High Tech de l'existence de situations de risques graves pour des salariés exposés à des risques psychosociaux au sein des différentes agences de l'entreprise. Les membres du CSE indiquent dans leur résolution du 22 septembre 2021 qu'ils ont été destinataires depuis plusieurs mois de plaintes récurrentes de salariés mettant en avant des situations de stress professionnel, de mal-être, de souffrance au travail, et de surcharge de travail. Les situations évoquées par les salariés faisaient référence notamment « *aux méthodes de management et aux pressions de la part de l'encadrement et tensions dans les relations avec la hiérarchie* », « *au manque de communication entre la hiérarchie et les salariés particulièrement prégnant depuis la crise sanitaire* », « *à la crainte de l'avenir et de l'évolution des métiers* », « *aux conséquences du plan de licenciement collectif en cours* », « *aux entretiens préalables au licenciement pour des motifs injustes* » et à « *des affectations sur des missions sans concertation et sans lien avec les compétences des salariés* ».

Outre ces témoignages, les membres du CSE constatent également que ces situations sont corroborées par certains indicateurs : une augmentation des démissions (149 démissions sur la période de juillet 2020 à juillet 2021 et 64 licenciements sur cette même période pour un effectif de 1182 en juillet 2020 à 953 salariés en juillet 2021), des incidents survenus sur le lieu du travail (malaises, accident de travail à la lecture d'un mail RH, crise d'angoisse lors de déplacement professionnel, arrêt maladie ayant donné lieu à DGI), un rapport de la médecine du travail d'un des principaux sites de l'entreprise (La Défense) considérant les RPS comme la principale problématique en lien avec la Santé au travail, un courrier de l'inspection du travail en date du 9 juillet 2021.

Depuis plusieurs années, les membres du CSE ont alerté à plusieurs reprises la Direction de cette dégradation des situations de travail (cf. PV de CSE, droit d'alerte pour DGI, expertise dans le cadre du PSE, etc.). Malgré ces diverses alertes, aucune mesure de prévention suffisante n'a pu résorber cette situation dégradée qui perdure encore à ce jour.

Compte tenu de ces éléments de contexte, les membres de l'instance ont estimé qu'ils n'étaient plus aujourd'hui en mesure de poursuivre leurs investigations bien que l'urgence à agir soit toujours caractérisée. En conséquence de quoi les membres du CSE d'AKKA High Tech ont décidé de recourir à un expert agréé afin de les aider à appréhender, identifier et évaluer ces risques.

Le CSE a donc désigné le 22 septembre 2021 le cabinet Aptéis pour mener cette expertise. Dans sa résolution, le CSE a confié à notre cabinet plusieurs objectifs :

- Analyser les conditions de travail, les risques et les facteurs de risques psychosociaux ;
- Aider le CSE à avancer des propositions de prévention de ces risques professionnels et des pistes d'amélioration des conditions de travail.

Suite à sa désignation, Aptéis a envoyé une lettre de mission au président et au secrétaire du CSE le 8 octobre 2021 qui précisait la problématique ainsi que la méthodologie que le cabinet entendait mettre en œuvre dans le cadre de l'expertise pour laquelle le CSE l'a mandaté.

1.2. La méthodologie mise en œuvre

La méthodologie présentée ci-dessous est de la seule responsabilité de l'expert. Elle est dictée par les méthodes d'enquêtes reconnues et validées en sociologie du travail¹ et en ergonomie². En outre, elle correspond aux principes de travail et d'intervention présentés et défendus par Aptéis lors de l'instruction de son agrément auprès du Ministère du travail et désormais sa certification. Aptéis adapte sa méthodologie à la nature et au contexte de chaque demande d'intervention qui lui est faite.

Pour répondre à la demande du CSE AKKA High Tech, Aptéis a mis en œuvre la méthode suivante :

1.2.1. UNE ETUDE DOCUMENTAIRE

Les documents internes à l'entreprise et susceptibles d'éclairer les intervenants sur les situations de travail visées par l'expertise ont été consultés et analysés :

- Bilans sociaux 2018, 2019, 2020
- Échanges au sein du CSE sur l'alerte pour DGI
- Le DUERP
- Les documents relatifs aux process de management :
 - o *Conversation de carrière – démarche et guide utilisateur*
 - o *Objectifs impact : comportements*
 - o *Manuel de management de la qualité : annexe 2 – rôles et responsabilité*
 - o *Règles de pointage sous Saphyr*
 - o *Code de conduite AKKA groupe*
 - o *Piloter l'entreprise : instances managériales AKKA*
 - o *Procédures - Avant-Vente et Vente (AKKA DMI à 5) /*
 - o *Procédure - Réaliser un achat de sous-traitance*
 - o *Procédure - Réaliser une prestation de Conseil*
 - o *Procédure - Recruter un collaborateur*
 - o *Procédure - Enregistrer une nouvelle affaire*
 - o *Procédure - Former un nouveau collaborateur*
 - o *Procédure - Gérer un collaborateur*
 - o *Procédure - Démarrage de nouvelles prestations*
 - o *Procédure – Management de projet*
 - o *Règles 2021 de gestion des consultants*
 - o *Point de repère : présenter une mission / les refus de mission*
 - o *Barème des frais professionnels*
- Plan des bureaux du site Andromède
- PAPRIACT 2019, 2020, 2021
- Plans d'actions post PSE et faisant suite au DGI
- PV CSE 2020 et 2021
- Rapports de la Médecine du Travail 2020
- Rapport des infirmières du travail 2021
- Organigrammes
- Fichier des effectifs Septembre 2021

¹ Voir notamment : S. Beaud et F. Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 1997 ; ou encore, C. Avril, M. Cartier et D. Serre, *Enquêter sur le travail*, Paris, La Découverte, 2010.

² Voir notamment : F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg, A. Kerguelen, *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*, Paris, Anact (coll. Outils et Méthodes), 1997 ; ou encore P. Rabardel, N. Carlin, M. Chesnais, N. Lang, G. Le Joliff, M Pascal, *Ergonomie, concepts et méthodes*, Octarès, Toulouse, 2002.

1.2.2. DES ENTRETIENS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Les entretiens sollicités par le cabinet Aptéis ont été menés sur un mode semi-directif, sous la forme d'entretiens individuels (d'une durée comprise entre 1h30 et 2h) administrés par un ou deux experts. La plupart des entretiens a été réalisée en visio-conférence du fait de la situation sanitaire et de la généralisation du télétravail, certains ont été organisés en présentiel à l'occasion de déplacements sur site.

Le détail des entretiens réalisés est indiqué ci-dessous :

Entretiens concernant des interlocuteurs spécifiques

- Président du CSE
- Représentants du personnel élus au CSE
- 2 DRH
- 2 RRH
- 2 Infirmières du travail
- 2 Responsables du service Prévention des Risques et Environnement

NB : les médecins du travail ont été contactés à plusieurs reprises mais n'ont pas donné suite aux demandes d'entretiens à l'exception d'un médecin du travail qui a préféré communiquer par mail

Entretiens concernant des salariés d'AKKA High Tech

- 2 Business Unit Manager
- 2 Chef de Département
- 4 Chef de projet, teams leader (managers opérationnels)
- 3 Business manager (manager hiérarchiques)
- 20 Consultants / ingénieurs

NB : Des entretiens informels avec différents niveaux hiérarchiques ont également été menés à l'occasion des déplacements sur sites. Par ailleurs le questionnaire (voir ci-dessous) a laissé une place importante aux questions libres (commentaires) dont certains salariés se sont servi. Enfin, plusieurs salariés nous ont envoyé des témoignages par mail.

1.2.3. DES OBSERVATIONS DE SITUATIONS DE TRAVAIL

Les observations réalisées auprès des salariés nous ont permis de compléter les données recueillies durant les entretiens et d'affiner l'analyse de situations de travail particulières. Nous avons ainsi mené une journée de terrain sur le site Andromède à Toulouse.

NB : Nous n'avons pas pu réaliser la demi-journée de terrain prévue sur un site francilien du fait de la situation sanitaire et du grand nombre de salariés en télétravail limitant la possibilité de planifier des entretiens.

1.2.4. LA PASSATION D'UN QUESTIONNAIRE A L'ENSEMBLE DES SALARIES D'AKKA HIGH TECH

Un questionnaire contenant 96 questions (dont une partie de questions ouverte offrant la possibilité de laisser des commentaires) a été déployé à l'ensemble des salariés d'AKKA High Tech.

Le questionnaire était divisé en 8 thématiques :

- Données sociodémographiques ;
- Questionnaire sur l'exposition au stress professionnel (Modèle de Karasek) ;

- Questions sur la charge de travail ;
- Questions sur la mobilité géographique ;
- Questions sur l'adéquation des missions aux compétences professionnelles ;
- Question sur le management ;
- Questions sur la santé (Modèle COPSOQ) ;
- Données sociodémographiques complémentaires.

Le questionnaire a été passé sous format numérique. Le fichier mail transmis par la Direction contenait 939 adresses. Au final seules 919 adresses ont été exploitables (les 20 restantes n'étaient plus attribuées au moment de la passation du questionnaire).

Malgré certaines difficultés (notamment lié au fait qu'une partie des salariés d'AKKA ne consultent pas ou peu leur boîte mail professionnelle), le taux de participation a été satisfaisant : 410 salariés ont participé au questionnaire (46% des effectifs) ; le nombre de questionnaires exploitables (intégralement validés) est de 378 (41% des effectifs).

L'échantillon qui en résulte peut être considéré comme fortement représentatif. Les catégories surreprésentées dans le questionnaire par rapport aux effectifs réels sont les suivantes :

- Salariés entre 50 et 59% ans : +3%
- Salariés ayant entre 11 et 15 ans d'ancienneté : +4%
- Salariées femmes : +5%
- Métiers consultants : +3%

Les réponses au questionnaire présentées en pourcentages dans le présent rapport peuvent donc être considérées avec une marge de +/-5%. Afin de respecter cette marge d'interprétation, nous présentons dans la majeure partie des cas les résultats sous forme d'ordre de grandeur (« la moitié », « un quart », « deux tiers », etc.).

1.3. La problématique de l'expertise

Notre mission d'expertise sollicitée par les membres du CSE AKKA High Tech a consisté à analyser les conditions de travail des salariés de l'entreprise afin d'identifier si ceux-ci étaient exposés à des facteurs de risques dits *psychosociaux* et si la politique de prévention mise en œuvre par l'entreprise était opérante. La finalité de la mission d'expertise est d'aider le CSE à avancer des propositions de prévention de ces risques professionnels et des pistes d'amélioration des conditions de travail.

1.3.1. NOTRE APPROCHE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)

Depuis une vingtaine d'années, les risques psychosociaux ont peu à peu gagné l'ensemble du monde du travail et une abondante littérature scientifique est venue illustrer, valider ou préciser ces différents facteurs de risques. Ainsi, afin notamment de clarifier la nature précise, mais aussi la fiabilité ou la valeur de ces derniers, le Ministère du travail avait, en 2010, mandaté un Collège d'experts autour de ces questions : coordonné par Michel Gollac¹, ce « Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail » a ainsi produit un rapport, rendu

¹ Michel Gollac est directeur du *Laboratoire de Sociologie quantitative* du CREST (Centre de Recherche en Économie et Statistique).

public en avril 2011¹ – rapport auquel nous ferons référence à plusieurs reprises dans le présent rapport.

Le rapport Gollac propose d'abord une définition générique des risques psychosociaux qui sont : « les risques pour la santé mentale, physique ou sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Mais le principal apport de ces travaux réside surtout dans la classification qu'il propose : selon le Collège d'experts, les facteurs psychosociaux de risque au travail mis en évidence par la littérature scientifique peuvent être regroupés autour de six grandes familles de facteurs : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie au travail, les rapports sociaux ou relations de travail, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail.

Les exigences du travail (intensité du travail et temps de travail)

Le caractère exigeant du travail peut provenir du temps qu'il occupe ou de son intensité. Ces exigences désignent donc d'abord le fait d'assumer une quantité de travail excessive (les situations de surcharge de travail, ponctuelles ou chroniques en sont une bonne illustration). L'intensité et la complexité du travail dépendent des contraintes de rythme, de l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, des exigences de polyvalence, des responsabilités, d'éventuelles instructions contradictoires, ou encore le fait de se trouver souvent interrompu dans ses tâches. Il est ainsi précisé que le temps de travail influe sur la santé et le bien-être par sa durée (nombre d'heures effectuées) et son organisation (travail de nuit, travail posté). Les difficultés à concilier les temps de vie professionnels et personnels constituent également un autre type d'exigences liées au travail.

Les exigences émotionnelles

Elles sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions. L'intensité de ces exigences dépend notamment de situations de travail où il faut : être en relation avec le public (en face à face ou au téléphone), être en contact avec la souffrance et devoir faire preuve d'empathie, être en tension avec le public (devoir faire face à des incivilités, des remarques méprisantes, de l'agressivité), devoir cacher ses émotions, avoir peur au travail (de l'accident, de la violence externe, de l'échec), etc. Le rapport indique ainsi que ce « travail émotionnel » a un coût important pour la santé (situations d'épuisement émotionnel, *burnout* ou difficulté à être disponible émotionnellement pour ses proches).

L'autonomie

L'autonomie au travail désigne les marges de manœuvre dont dispose le salarié dans son travail, soit la possibilité d'être *acteur de son travail*, à la fois par sa participation à la production de richesses et par la conduite de sa vie professionnelle. Elle inclut son autonomie dans la réalisation du travail (avoir ou non la liberté de décider comment faire son travail), sa participation aux décisions (être consulté ou participer à la mise en place de changements organisationnels ou technologiques), ainsi que l'utilisation et le développement de ses compétences (avoir la possibilité d'apprendre de nouvelles choses ou *a contrario*, réaliser des tâches monotones, répétitives, peu stimulantes, dépourvues de sens). L'autonomie joue ainsi comme un facteur positif ou protecteur.

Les rapports sociaux

Les rapports sociaux au travail sont les rapports entre travailleurs ainsi que ceux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. Ces rapports doivent être examinés en lien avec les concepts d'intégration (au sens sociologique), de justice et de reconnaissance. Les rapports sociaux à prendre en compte comprennent les relations avec les collègues, les relations avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des travailleurs. Les violences au travail (isolement, mépris, agressions),

¹ Michel Gollac (dir.), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport pour le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, 2011.

externes ou internes, les pathologies des rapports sociaux comme le harcèlement moral ou les discriminations doivent être prises en compte.

Les conflits de valeurs

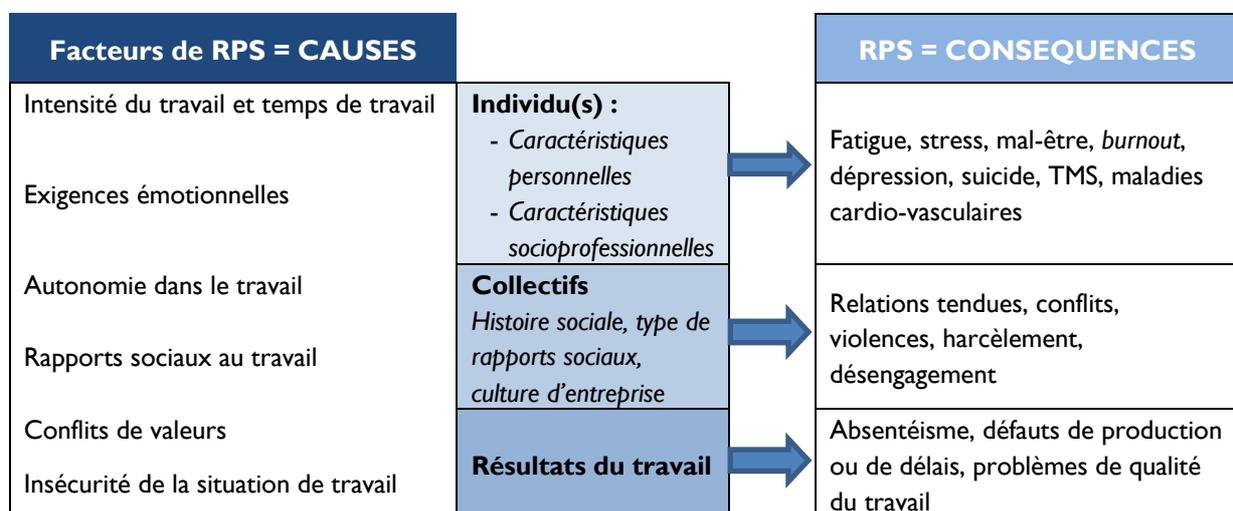
Ces conflits désignent notamment la situation (et la souffrance) vécue par un salarié lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes ou valeurs professionnelles, sociales ou personnelles (on parle aussi de « *souffrance éthique* »). De tels conflits peuvent ainsi provenir du fait que certains objectifs ou effets du travail heurtent les convictions du travailleur, ou bien parce qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle ou à ses exigences (lorsque le travailleur estime ne pas avoir les moyens de réaliser un travail de qualité, on parle de qualité empêchée).

L'insécurité de la situation de travail

Cette dimension permet de prendre en compte les effets sur la santé des situations dans lesquelles les salariés font face à des menaces incarnant une certaine insécurité socio-économique : incertitudes à l'égard de l'avenir, risque de perdre son emploi (perspective d'un plan social ou menaces de réductions d'effectifs), ou plus généralement des menaces de perte de l'une des caractéristiques valorisées de l'emploi (rétrogradation, détérioration des perspectives de carrière, pertes d'avantages ou de salaire) et le risque de changement non maîtrisé des tâches à réaliser ou des conditions de travail (lié à l'expérience de changements organisationnels incessants et peu compréhensibles).

1.3.2. UNE APPROCHE SYSTEMIQUE FONDEE SUR L'ANALYSE DU TRAVAIL

L'analyse des risques psychosociaux vise à établir de quelles manières les salariés peuvent être exposés à des tensions d'ordre psychique, même si dans les faits, ces risques génèrent également des effets somatiques et physiques. Le schéma ci-dessous synthétise les effets sur la santé au niveau du salarié, du collectif de travail et les conséquences pour l'entreprise.



En matière de prévention des risques psychosociaux, comme sur les risques dits conventionnels, la première étape repose avant tout sur le diagnostic. Pourtant, notamment dans la mesure où ces risques échappent en grande partie à la méthode classique d'analyse des risques professionnels, ce diagnostic est complexe et difficile à élaborer :

- D'une part, les conditions d'exposition à ces tensions sont diverses et pour beaucoup inaccessibles à la vue ou à la mesure directe ;
- D'autre part, les effets en sont divers : l'exposition des salariés n'entraîne pas la survenue d'un dommage unique ou d'une pathologie identifiée.

L'ANACT¹ rappelle précisément cette spécificité :

« Pour les risques psychosociaux, comme d'ailleurs pour d'autres risques liés à l'organisation du travail, la simplicité n'est pas de mise. La compréhension de l'apparition du risque change de registre : on passe d'une logique linéaire et relativement causale (une cause, un effet) à une logique systémique (des facteurs en interaction) et de caractère fortement probabiliste (la présence de facteurs de cause n'entraîne pas de facto la survenue de l'effet) ».

Plus encore que pour d'autres types de situations dangereuses, l'analyse de ces risques psychosociaux doit donc être plurifactorielle. Et ce n'est pas tant la probabilité de survenue d'une pathologie qui est pertinente, en termes d'analyse, que l'identification des conditions de sa survenue, dans un contexte de travail donné : l'idée est qu'en agissant sur ces conditions, une fois identifiées, on peut agir sur leurs effets potentiels.

Procéder à une analyse des facteurs de risques psychosociaux consiste donc à mettre en œuvre une démarche d'analyse globale de l'organisation et des situations de travail. L'objectif est alors d'objectiver les situations de travail et de rendre intelligibles les contraintes qui les caractérisent. Ceci suppose que l'intervention se concentre d'abord sur une analyse de l'activité, c'est-à-dire du travail tel qu'il est effectivement réalisé. C'est pour ces raisons que nous prenons le parti de privilégier dans nos interventions une approche systémique, fondée sur l'analyse du travail, à l'opposé d'une approche psychologisante et personnalisante.

1.3.3. REMARQUES ADRESSEES AU LECTEUR

Le rapport au travail peut être différent d'un salarié à un autre. Au cours de notre intervention, nous avons ainsi rencontré des salariés qui ont exprimé de la satisfaction quant à leur travail et leurs conditions de travail.

S'il est important de mentionner ces témoignages, au même titre que les facteurs protecteurs dans le travail lorsqu'ils existent, la finalité première d'une expertise en santé au travail pour un CSE est surtout de mettre en exergue les risques et les facteurs de risques professionnels, de les identifier aussi rigoureusement que possible (en appuyant notre démonstration par les éléments factuels et les tendances qu'indiquent les témoignages recueillis par entretien et par questionnaire) et surtout d'en saisir les mécanismes et la portée.

Les éléments qui seront mis en avant dans la suite de ce rapport, n'ont pas pour ambition de disqualifier une organisation, ni *a fortiori* des organisateurs ou des encadrants, mais d'aider à comprendre les risques et d'identifier les mécanismes qui peuvent en être à l'origine, et par là, aider à mieux agir et traiter la situation. Car, rappelons-le, l'objectif qui motive l'intervention du cabinet d'expertise en conditions de travail est la prévention de la santé des salariés.

1.4. Présentation du plan du rapport

Ce rapport est introduit par un rappel de la demande du CSE, un point sur la méthodologie que nous avons mise en œuvre et sur notre approche des risques psychosociaux (*chapitre 1*). Le *chapitre 2* présente un état des lieux à un instant T (décembre 2021) de l'exposition des salariés d'AKKA High Tech aux RPS élaboré grâce au modèle de Karasek. Ce modèle permet de quantifier et de projeter sur un graphique la part de salariés de l'entreprise soumis à un

¹ ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

stress professionnel excessif. Sur la base de ces résultats, ce chapitre vient ensuite décrire quelles sont les caractéristiques principales des salariés particulièrement exposés. Le *chapitre 3* analyse les mécanismes dans l'organisation du travail à AKKA High Tech qui sont facteurs de risques psychosociaux. Sont ainsi analysés plus spécifiquement les problématiques de charge de travail, de soutien managérial et d'insécurité face au travail et à l'emploi. Le *chapitre 4* est consacré à l'analyse de la politique de prévention à AKKA High Tech, sont passés en revue les différents acteurs intervenant dans la prévention et les différents outils et méthodes déployés. Enfin, et conformément à la demande du CSE, nous avons formulé des recommandations afin de nourrir les échanges au sein de l'instance (*chapitre 5*) dans l'optique d'améliorer les conditions de travail de l'ensemble des salariés d'AKKA High Tech.

2 - État des lieux de l'exposition aux risques psychosociaux (modèle de Karasek)

2.1. Présentation du modèle Karasek

2.1.1. UN OUTIL D'ANALYSE DE L'EXPOSITION AUX RPS RECONNU

Le modèle de Karasek a été développé en 1979 par Robert Karasek, psychosociologue et statisticien américain. Il est un outil d'évaluation des facteurs psychosociaux au travail reposant sur un questionnaire d'évaluation collective du bien-être au travail et de l'exposition au stress professionnel. Il permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé.

Depuis 40 ans, le questionnaire de Karasek est devenu un des indicateurs fondamentaux dans le champ de l'analyse des liens entre santé et conditions de travail, traduit dans de nombreuses langues et utilisé par des institutions publiques en Europe, au Japon, et en Amérique du Nord. En France, le questionnaire Karasek est le modèle le plus utilisé par les professionnels de la santé sécurité au travail. Il est déployé depuis 1994 auprès de centaines de milliers de salariés de tous secteurs et tous métiers par la DARES¹ via l'enquête SUMER² sur l'exposition aux risques professionnels des salariés d'entreprises privées et des trois versants de la fonction publique, surveillés par la médecine du travail ou la médecine de prévention.

Ce modèle est aussi devenu un standard dans le cadre du dialogue social. L'accord National Interprofessionnel de 2008 sur le stress au travail, signé par l'ensemble des syndicats d'employeurs et de salariés, définit le stress professionnel sur la base du modèle de Karasek³. Plus récemment, le 9 décembre 2020, les partenaires sociaux ont conclu la négociation sur la santé au travail par la mise en place d'un nouvel accord national interprofessionnel « *pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail* » qui a nouveau se base sur le modèle de Karasek et recommande son utilisation dans la prévention.

2.1.2. LES INDICATEURS DU MODELE DE KARASEK

Le modèle de Karasek s'appuie sur un questionnaire de 26 questions permettant de renseigner trois indicateurs déterminants pour appréhender l'environnement de travail individuel: la latitude décisionnelle (ou autonomie), la demande psychologique (ou exigences du travail) et le soutien social.

- **La demande psychologique** est évaluée par la quantité de travail (Q10,Q12,Q13), son intensité et sa complexité (Q14, Q11, Q15) et son caractère plus ou moins morcelé et prévisible (Q16,Q17,Q18).

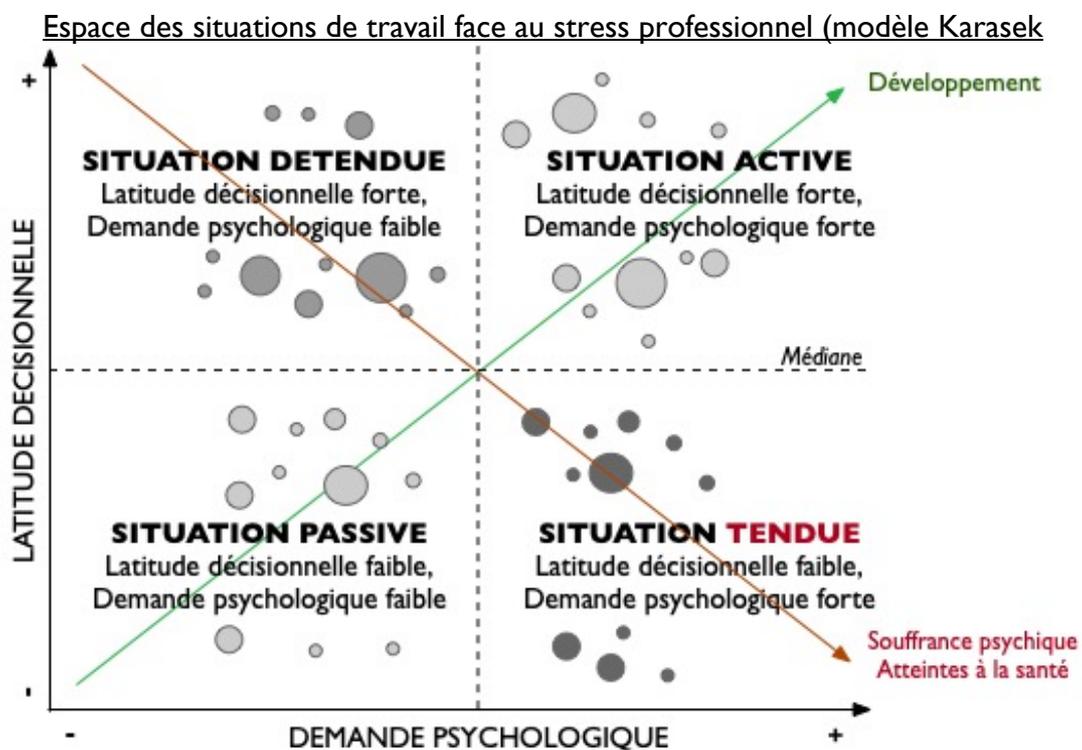
¹ La direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (DARES) est une direction de l'administration publique centrale française, qui dépend du ministère du Travail.

² L'enquête Surveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels (SUMER) est une enquête déployée par les médecins du travail auprès de centaines de milliers de salariés depuis 1987. Les résultats sont agrégés tous les 5 ans, la dernière version date de 2017.

³ Accord National Interprofessionnel, 2 juillet 2008.

- **La latitude décisionnelle** renvoie aux marges de manœuvre et à l'autonomie dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail (Q4, Q6, Q8), aux possibilités d'utiliser des compétences (Q2, Q5, Q7) mais aussi de les développer (Q1, Q3, Q9).
- **Le soutien social** décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié, d'une part de la part de ses supérieurs hiérarchiques dans leur capacité à conseiller ou intervenir sur l'activité elle-même (Q21, Q22) et à manager les salariés (Q19, Q20) ; et d'autre part de ses collègues dans leur capacité à aider ou partager le travail (Q23, Q26), en termes de compétences et de disponibilité (Q24, Q25).

Chacune de ces variables reçoit une cotation particulière¹ et chaque répondant au questionnaire obtient ainsi des scores de latitude décisionnelle, demande psychologique et de soutien social². Les résultats sont ensuite représentés dans un graphique qui situe les salariés selon deux axes : la demande psychologique en ordonnée et la latitude décisionnelle en abscisse.



Le modèle de Karasek établit alors quatre situations possibles d'exposition au stress professionnel :

- **Le sujet est « détendu »** s'il bénéficie d'une faible demande psychologique et d'une grande autonomie pour réaliser son travail (en haut à gauche du graphique).

¹ Pour plus de détail sur la méthodologie, cf. : DARES, « Les facteurs psychosociaux au travail - Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003 », Première Synthèses Informations, N°22-1, Mai 2008.

² Des études longitudinales ont montré que les « difficultés psychologiques » personnelles auxquelles pouvaient être exposés certains salariés n'altéreraient pas la perception de leurs charges psychologiques et sur leurs marges de manœuvre au travail. Ces études épidémiologiques ont montré qu'en prenant en compte des facteurs relatifs à la personnalité, les associations entre facteurs psychosociaux au travail et les indicateurs de santé étaient inchangés [Paterniti S., Niedhammer I., Lang T., Consoli S.-M. (2002), « Psychosocial factors at work, personality traits and depressive symptoms :longitudinal results from the GAZEL Study". Br J Psychiatry 181 : 111-117.]

- **Le sujet est « actif »** s'il est soumis à une forte demande psychologique mais qu'il bénéficie d'une grande autonomie pour organiser son travail (en haut à droite du graphique).
- **Le sujet est « passif »** s'il dispose à la fois d'une faible demande psychologique et d'une faible autonomie (en bas à gauche du graphique).
- **Le sujet est « tendu »** s'il est dans une situation où les exigences du travail sont importantes (demande psychologique forte), et où les ressources disponibles dans le travail pour y faire face sont insuffisantes (latitude décisionnelle faible). C'est ce que Karasek désigne comme la situation de « **Job Strain** », la plus génératrice de stress professionnel (en bas à droite du graphique)¹.

Outre ces quatre situations, le modèle de Karasek montre aussi le caractère dynamique des conditions de travail à travers les deux diagonales du graphique : **un axe défavorable de tension et de dégradation de la santé**, s'échelonnant du travail détendu au travail sous pression, et **un axe favorable d'apprentissage et de développement**, allant du travail passif au travail actif .

Enfin, les situations décrites dans le graphique ci-dessus sont accentuées ou modérées par le score de soutien social (fourni par les collègues et/ou les supérieurs) - qui peut venir aggraver ou atténuer les effets sur un salarié d'une pression élevée et/ou d'un contrôle faible.

- ➔ Comme pour les deux autres variables, les questions sur le soutien social ont une cotation qui permet de déterminer un score et de caractériser ainsi un soutien social correct ou trop faible.
- ➔ La situation d'« **Iso-strain** » est considérée comme la combinaison aggravante d'une situation de Job Strain et d'un faible soutien social.

2.1.3. **JOB STRAIN » ET « ISO-STRAIN » : DES SITUATIONS A RISQUE**

Le Job Strain exprime la situation dans laquelle un salarié « *ne dispose plus de marge de manœuvre individuelle suffisante pour faire face aux exigences ressenties dans son travail²* » entraînant ainsi tension et mal-être pouvant conduire à une dégradation de la santé physique ou mentale. Les effets sur les salariés sont en effet à la fois physiques, psychologiques, sociaux et comportementaux.

La situation de Job Strain entraîne ainsi des conséquences aussi négatives que diverses :

- **La situation de Job Strain accroît l'exposition à l'ensemble des risques psychosociaux** avec des retentissements sur la santé physique et mentale mais également sur les relations sociales et la productivité au sein de l'entreprise ;
- **Les salariés les plus exposés au Job Strain se déclarent en moins bonne santé que les autres** et sont plus souvent concernés par des symptômes dépressifs et anxieux, des pratiques addictives et des actes suicidaires ;
- **Les situations de Job Strain augmentent le risque d'accident du travail et d'absentéisme ;**
- **Les situations de Job Strain augmentent les situations de tension au travail, de désengagement professionnel et de turn-over ;**

¹ Les situations de « Job Strain » ne sont pas les situations exclusives d'exposition au stress professionnel : cette exposition est forte également chez les salariés en situation « active » néanmoins les salariés exposés au « Job Strain » sont plus nombreux que les autres à se déclarer en mauvaise santé.

² ANACT, INRS, Ministère du Travail, « Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout », mai 2015

- **Lorsque la situation de stress se prolonge, elle peut donner naissance à des pathologies**, qui vont du syndrome métabolique aux maladies cardio-vasculaires, aux pathologie gastriques, neurologiques, à l'hypertension artérielle, ou encore aux troubles musculo-squelettiques (TMS)¹.

2.2. Près d'un salarié sur deux d'AKKA High Tech exposé aux risques psychosociaux

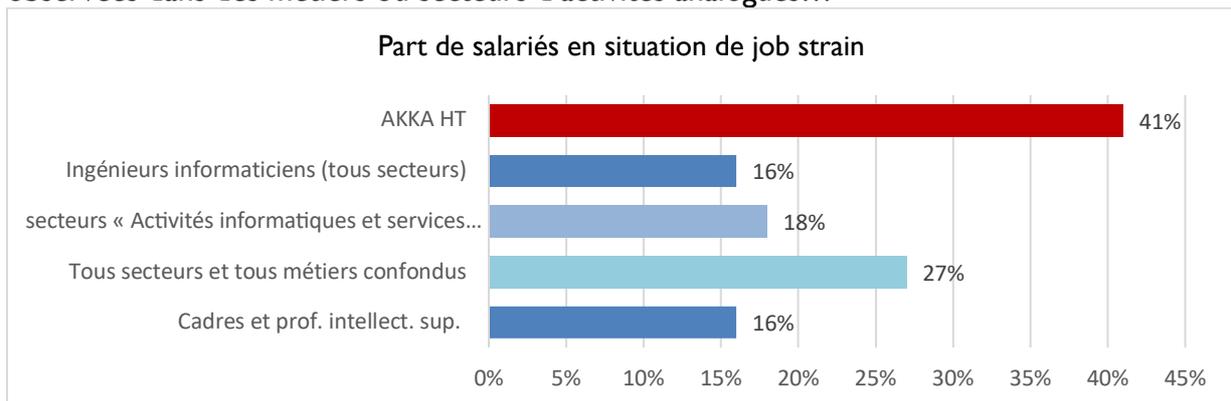
2.2.1. UNE SURREPRESENTATION MASSIVE DES SALARIÉS EN SITUATION DE FORTE EXPOSITION AU STRESS PROFESSIONNEL (JOB STRAIN)

L'application du questionnaire de Karasek au salariés d'AKKA High Tech fournit des résultats éloquentes (voir graphique page suivante) : 41% des répondants se retrouvent en situation de Job Strain, soit plus de 150 salariés dans une situation anormale d'exposition au stress professionnel parmi les répondants au questionnaire.

La passation du questionnaire ayant permis de récolter un nombre conséquent de réponses (cf. chapitre 1.2.) et d'atteindre une représentativité certaine de l'échantillon par rapport à la population générale, on peut ainsi extrapoler qu'à l'échelle de l'entreprise, ce sont entre 330 et 420 salariés (+/- 5%) qui sont aujourd'hui fortement exposés aux risques psychosociaux.

Une exposition aux RPS particulièrement forte chez AKKA HT comparée à des métiers ou secteurs analogues

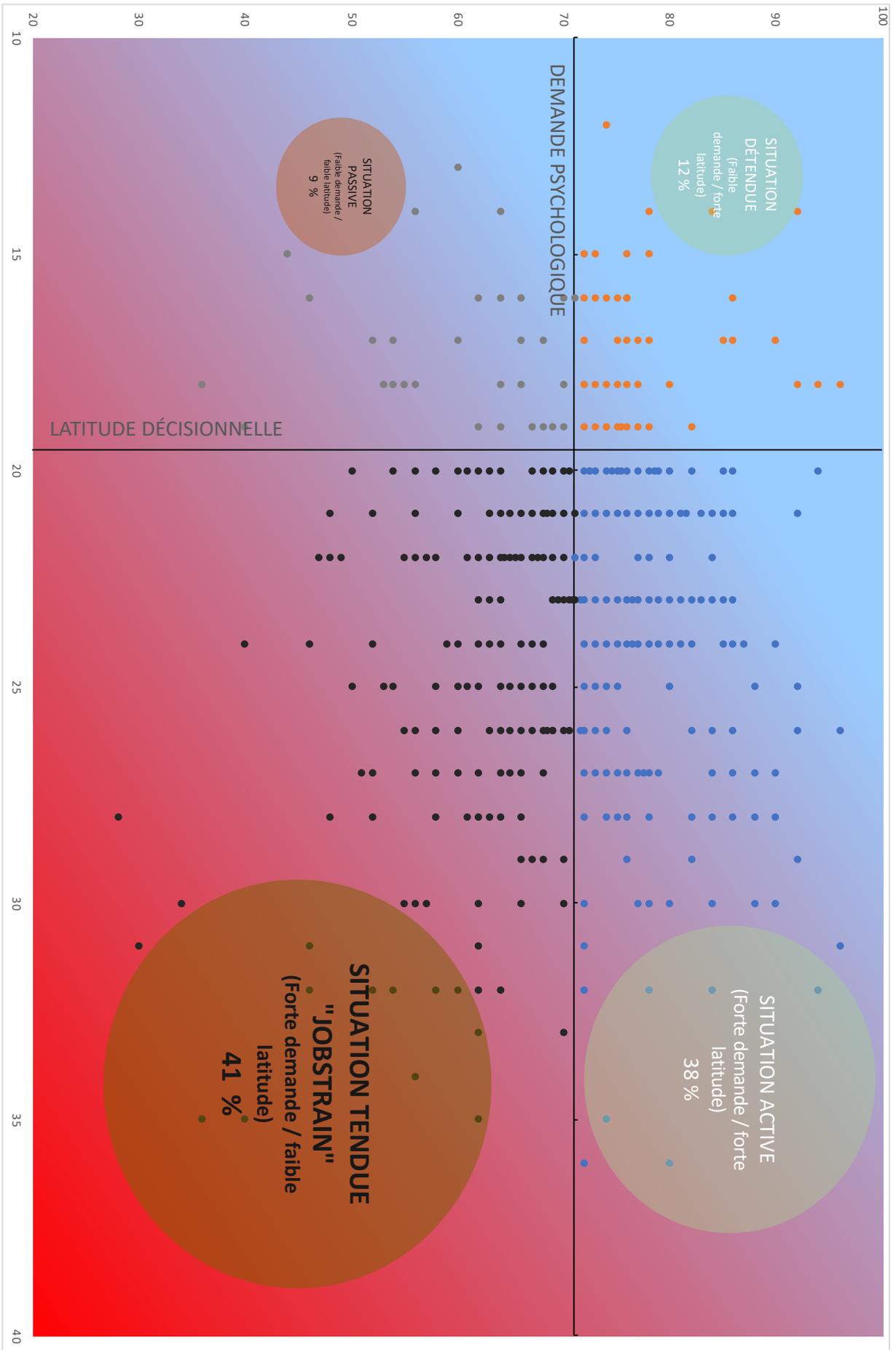
A titre de comparaison, selon l'enquête SUMER de 2017, le Job Strain concernait 27% des salariés tous secteurs professionnels confondus, 18% dans le secteur « *Activités informatiques et services d'information*² » et 17% dans la catégorie de métier « *ingénieur de l'informatique*³ ». L'exposition aux RPS chez AKKA HT est donc plus de deux fois supérieure que les moyennes observées dans des métiers ou secteurs d'activités analogues...



¹ De nombreuses méta-études montrent les liens les effets du Job Strain sur la morbidité : « Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data », *The Lancet*, octobre 2012 ; « Association between Job Strain and risk of incident stroke: A meta-analysis », *Neurology*, 10 November 2015 ; « Job Strain and Ambulatory Blood Pressure: A Meta-Analysis and Systematic Review », *American Journal of Public Health*, mars 2013 ; « Job strain and risk of obesity: systematic review and meta-analysis of cohort studies », *International Journal of Obesity*, November 2015.

² « Les expositions aux risques professionnels - Les risques psychosociaux – enquête SUMER 2017 », *DARES, Synthèse • Stat'*, Numéro 36, septembre 2020

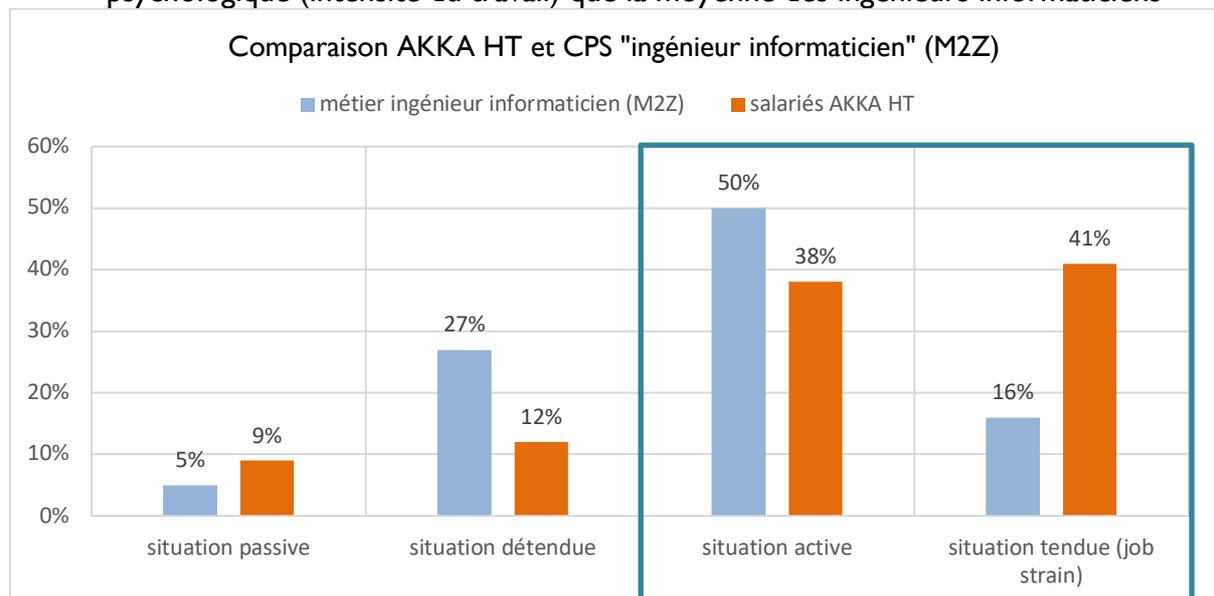
³ « Les expositions aux risques professionnels par famille professionnelle– enquête SUMER 2017 », *DARES, Synthèse • Stat'*, Numéro 34, septembre 2020



Une exposition aux RPS due aussi bien à la forte demande psychologique qu'à la faible latitude décisionnelle

La répartition des autres situations de travail montre que ce sont les deux variables (manque de latitude décisionnelle et intensité de la demande psychologique) qui expliquent cette forte exposition aux RPS. En effet, si l'on compare les résultats de Karasek pour la famille professionnelle des ingénieurs informaticiens et pour les salariés d'AKKA HT, on constate que :

- ➔ Les salariés d'AKKA HT sont moins nombreux à être en situation détendue (-15%) et en situation active (-12%), ce qui signifie la latitude décisionnelle (autonomie) des ingénieurs d'AKKA HT est nettement plus faible que la moyenne des ingénieurs informaticiens.
- ➔ Les salariés d'AKKA HT sont plus nombreux à être soumis une forte demande psychologique (intensité du travail) que la moyenne des ingénieurs informaticiens

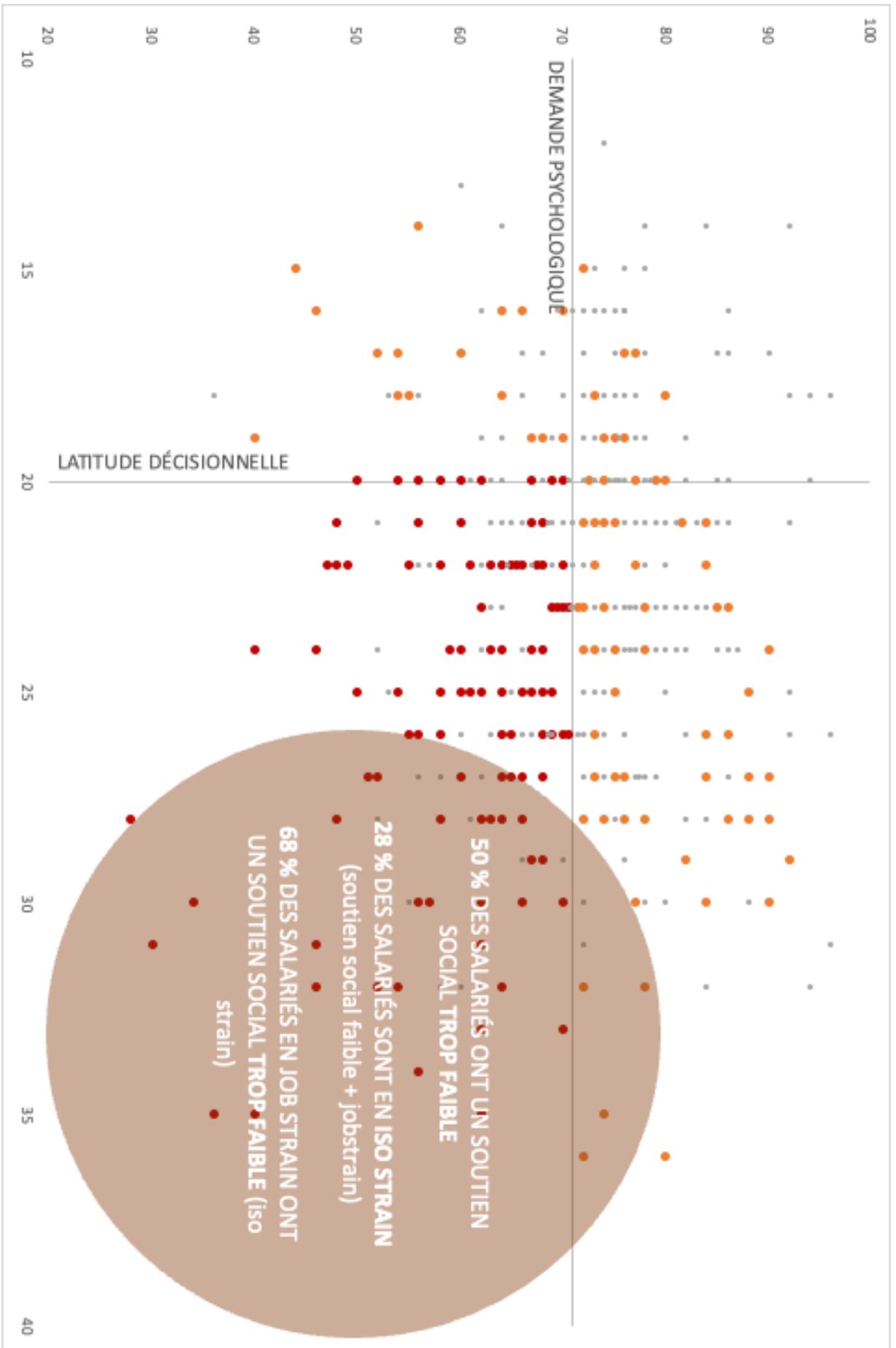


Lecture : 41% des salariés d'AKKA High Tech sont en Job Strain soit +25pts que la moyenne est observée dans le métier d'ingénieur informaticien (16%).

2.2.2. UN FAIBLE SOUTIEN SOCIAL PARTICULIEREMENT PROBLEMATIQUE (ISO-STRAIN)

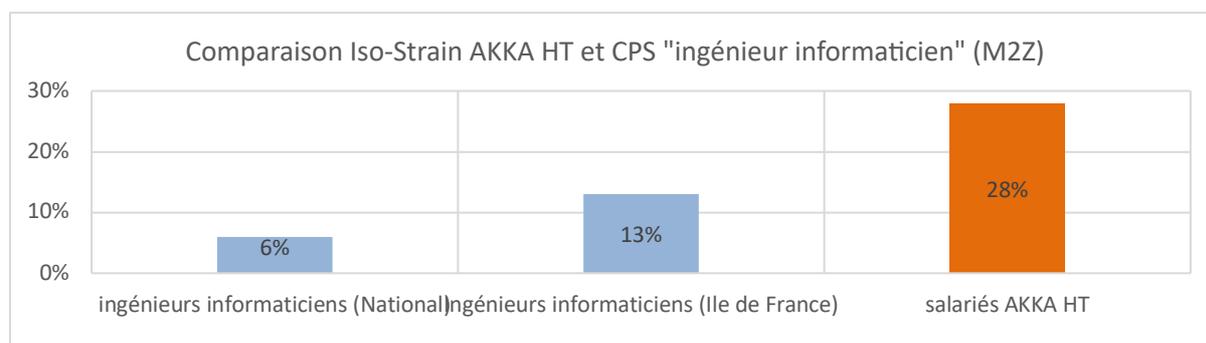
La forte exposition des salariés d'AKKA au stress professionnel et aux RPS est accentuée par la faiblesse du soutien social au sein de l'entreprise. En effet, comme le montre le graphique de la page suivante :

- ➔ La moitié des salariés (50%) reçoivent un soutien social trop faible.
- ➔ Plus d'un quart des salariés (28%) se retrouve en situation d'« Iso-Strain », soit la combinaison la plus forte de facteurs négatifs (faible latitude décisionnelle, forte demande psychologique, faible soutien social).



Une proportion d'Iso-Strain nettement supérieure aux moyennes observées dans des métiers et secteurs analogues

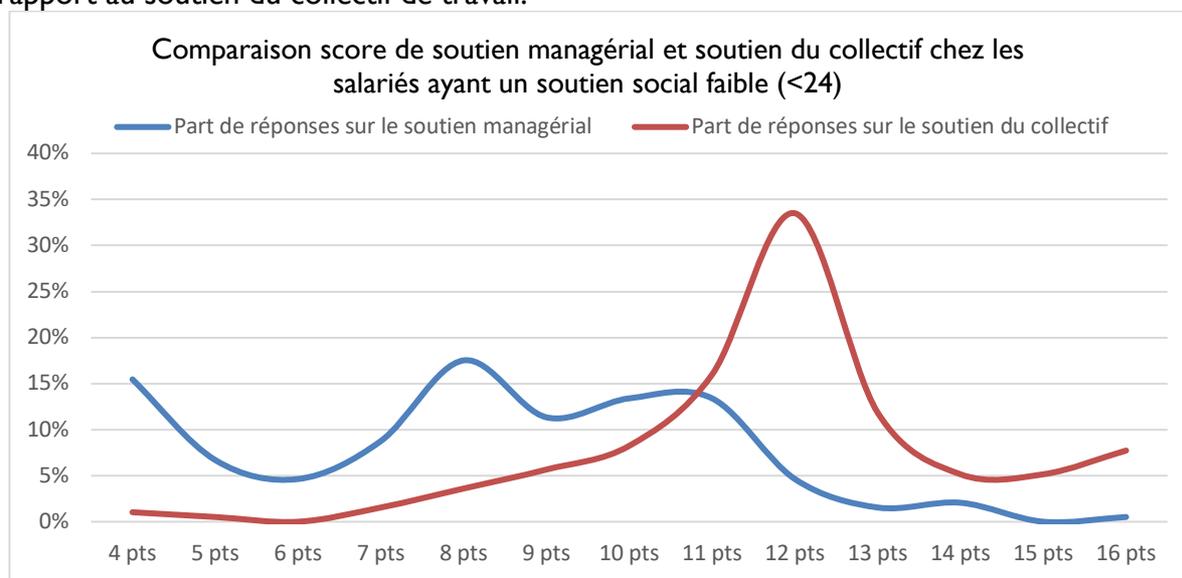
Comparé au métier d'ingénieur informaticien, la proportion de situations d'Iso-Strain est très nettement supérieure aux moyennes observées dans ces métiers. Ainsi, la proportion d'Iso-Strain est plus de quatre fois supérieure à celle observée pour le métier d'ingénieur informaticien à l'échelle nationale (6%) et deux fois supérieure à celle observée en Ile de France (13%) ou la plus forte fréquence du turn-over a tendance à faire diminuer le score de soutien social¹.



Lecture : 41% des salariés d'AKKA High Tech sont en Job Strain soit +25pts que la moyenne est observée dans le métier d'ingénieur informaticien (16%).

Un soutien social faible dû au manque de soutien managérial

Si l'on décompose cet indicateur, on constate que les causes de ce faible soutien social sont plutôt à rechercher du côté du défaut de soutien managérial. En effet, si l'on décompose le score des salariés ayant un faible soutien social (soit 50% des répondants), on constate que ces salariés ont plus tendance à attribuer les scores les plus bas au soutien managérial par rapport au soutien du collectif de travail.

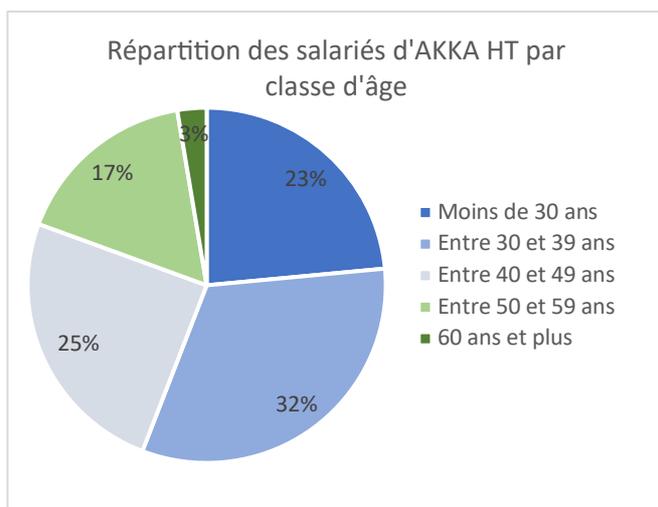


Lecture : les salariés en situation de soutien social faible ont tendance à attribuer des scores particulièrement bas au soutien managérial (la moitié attribuent un score de 8 ou moins) et plutôt bon au soutien du collectif (les deux tiers attribuent un score de 12 ou plus)

¹ Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi du travail et des solidarités, « Exposition aux risques professionnels, fiche par famille professionnelle : les ingénieurs de l'informatique (M2Z) », analyse des résultats de l'enquête SUMER 2017.

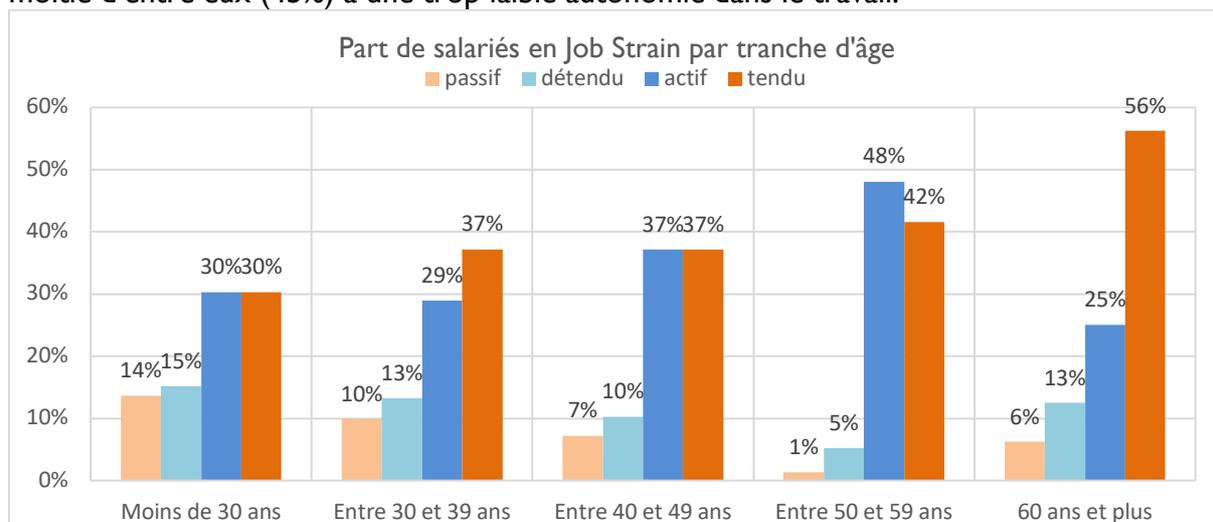
2.3. Les salariés les plus concernés par l'exposition aux risques psychosociaux

2.3.1. DES SITUATIONS DE JOB STRAIN ET ISO-STRAIN QUI AUGMENTENT AVEC L'ÂGE



L'exposition au stress professionnel augmente avec l'âge des salariés. Les salariés les plus jeunes (moins de 30 ans) qui représentent près d'un quart des effectifs sont les moins soumis à de fortes exigences professionnelles (demande psychologique), même si les scores de Job Strain observés dépassent largement les moyennes nationales (un tiers d'entre eux sont en Job Strain, soit deux fois plus que la moyenne observée pour les ingénieurs informaticiens [16%]).

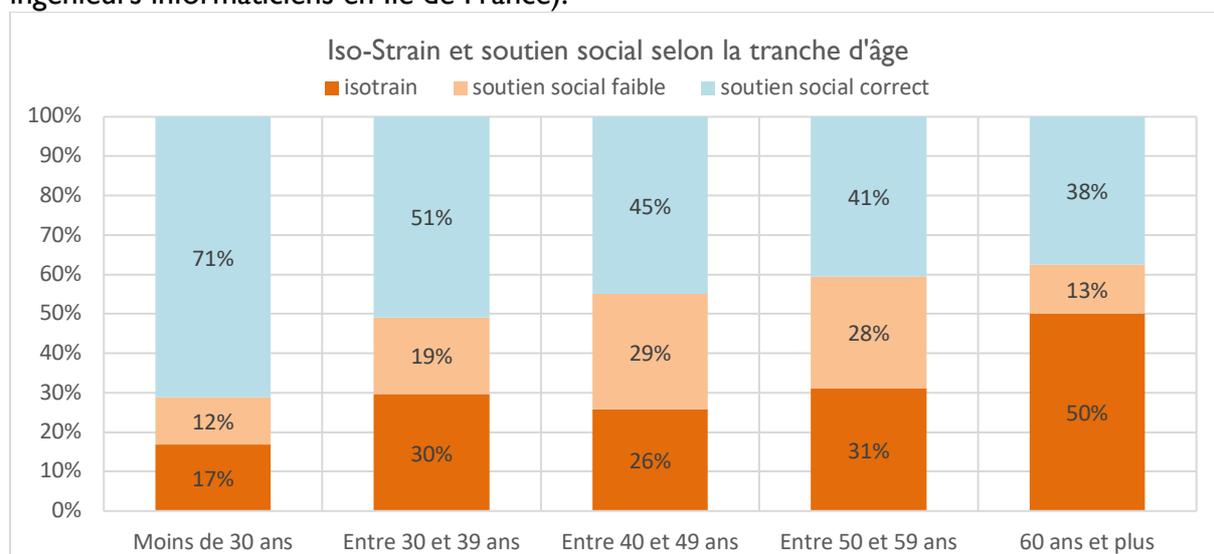
Comme le montre le graphique ci-dessous, **Les situations de tension professionnelle sont particulièrement fortes chez les 30-50 ans qui représentent plus de la moitié des effectifs (57%)**. Parmi ces classes d'âge, 37% des salariés sont en situation de Job Strain. Par ailleurs, les situations détendues (ou passives) ont également tendance à régresser parmi ces catégories, tandis que les situations « actives » augmentent. Les salariés entre 30 et 50 ans semblent donc être exposés à de très fortes exigences professionnelles et pour près de la moitié d'entre eux (45%) à une trop faible autonomie dans le travail.



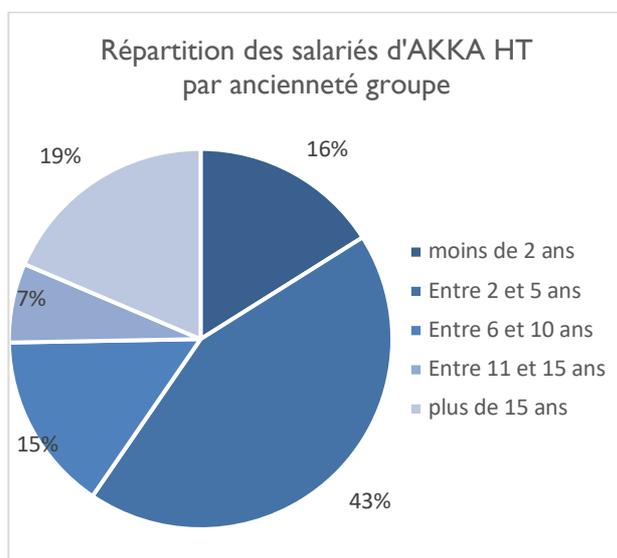
Enfin, les scores de Job Strain atteignent leur maximum chez les salariés de plus de 50 ans (20% des effectifs) et concernent près d'un salarié sur deux de ces classes d'âge. Ce qui pose en creux la question de la soutenabilité des emplois chez AKKA pour les catégories « sénior ».

Quant au soutien social, celui-ci décroît également considérablement avec l'âge. Alors que chez les jeunes salariés, près des trois quarts affirment bénéficier d'un soutien social satisfaisant (71%), à partir de 30 ans, le soutien social correct devient minoritaire et une majorité de salariés déclarent un soutien social trop faible.

Les situations d'Iso-Strain (Job Strain + soutien social trop faible) concernent alors entre un quart et un tiers des salariés de plus de 30 ans, c'est-à-dire des scores très nettement supérieurs aux moyennes observées dans le secteur (pour rappel, 16% des ingénieurs informaticiens en Ile de France).



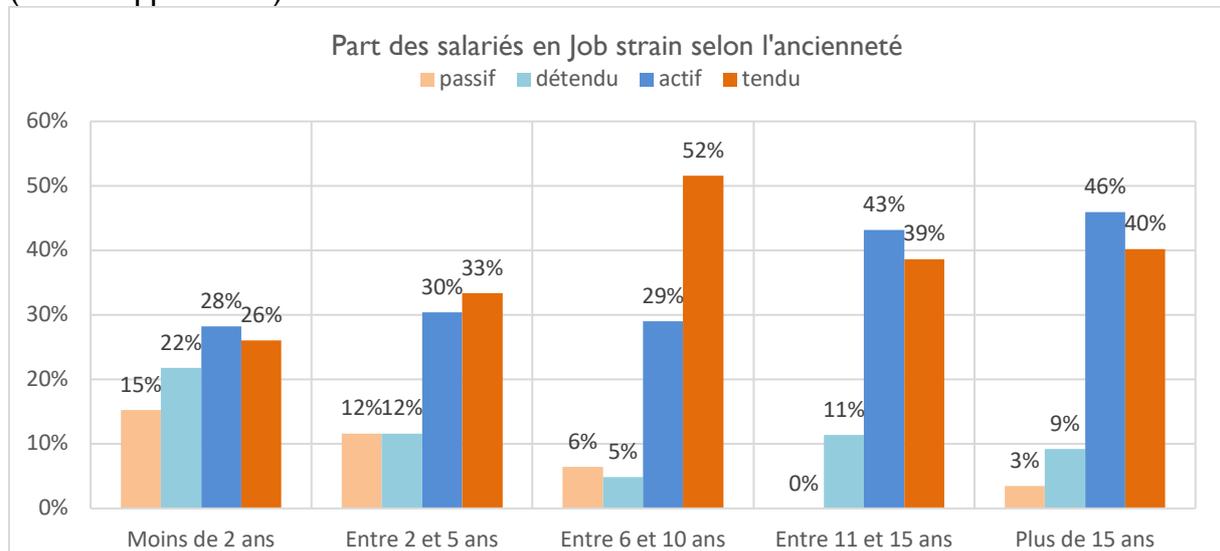
2.3.2. JOB STRAIN ET ISO-STRAIN SELON L'ANCIENNETE : LA SOUTENABILITE DES CARRIERES CHEZ AKKA EN QUESTION



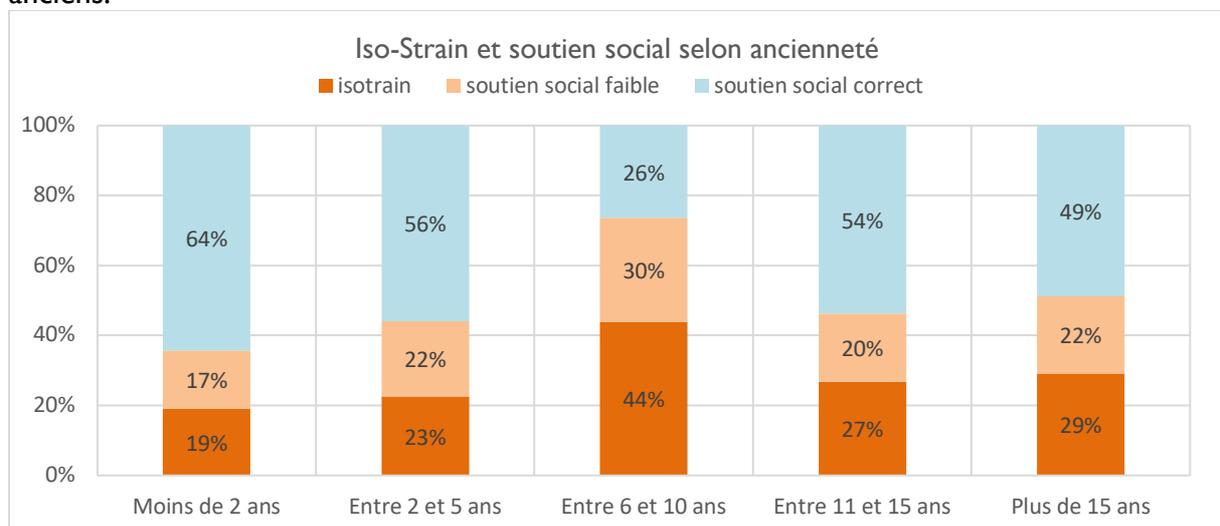
Comme pour la répartition par âge, **l'exposition au Job Strain concerne tous les salariés de manière significative, quelle que soit leur ancienneté.** Ainsi, les salariés avec une faible ancienneté (moins de 5 ans) qui représentent près des deux tiers des salariés (59%) sont exposés au Job Strain dans des proportions nettement supérieures aux moyennes observées dans le secteur (par exemple un tiers des salariés ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté sont en situation de Job Strain).

L'exposition au Job Strain est particulièrement forte chez les salariés ayant entre 6 et 10 ans d'ancienneté (15% des salariés) : dans cette catégorie, un salarié sur deux est en situation d'exposition dangereuse au stress professionnel (52%). Pour les salariés plus anciens, l'exposition décline un peu (tout en restant à des niveaux très élevés autour de 40%) tandis que les situations actives augmentent considérablement.

Face à ces résultats on peut émettre l'hypothèse que les carrières chez AKKA sont difficilement soutenables et qu'au bout de 10 ans d'ancienneté, de nombreux salariés finissent par quitter l'entreprise. Au-delà de 10 ans d'ancienneté, sont alors surreprésentés les salariés en situation active qui – bien que soumis à de fortes exigences professionnelles – ont réussi (ou eu l'opportunité) de maintenir une autonomie suffisante.

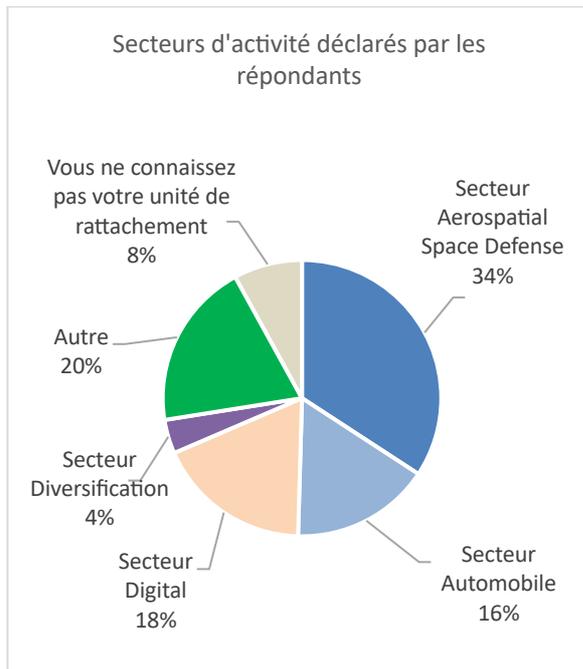


Cette hypothèse est corroborée par les résultats de l'Iso-Strain selon l'ancienneté. De la même manière, **un pic d'Iso-Strain est observé pour les salariés ayant entre 6 et 10 ans d'ancienneté (44%, soit près d'un cas sur deux)** puis décroît pour les salariés plus anciens.



Ce qui appuie à nouveau l'idée qu'après quelques années d'ancienneté chez AKKA, de nombreux salariés n'arrivent plus à supporter les conditions de travail et les exigences professionnelle et quittent alors l'entreprise.

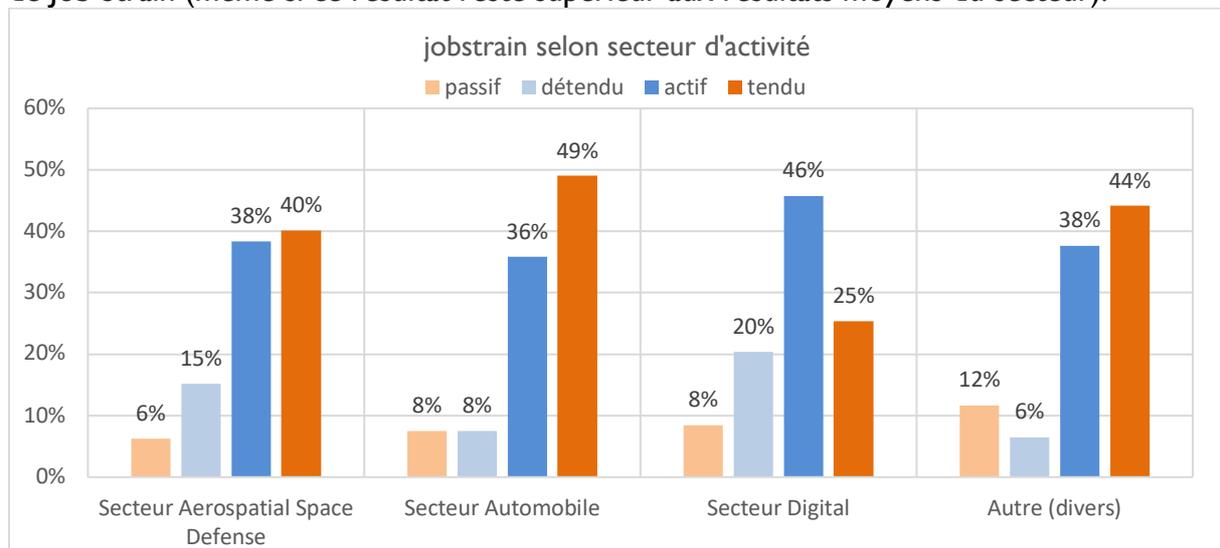
2.3.3. UNE EXPOSITION AU STRESS PROFESSIONNEL PARTICULIEREMENT ACCRUE DANS LES SECTEURS DE L'AEROSPATIAL ET DE L'AUTOMOBILE



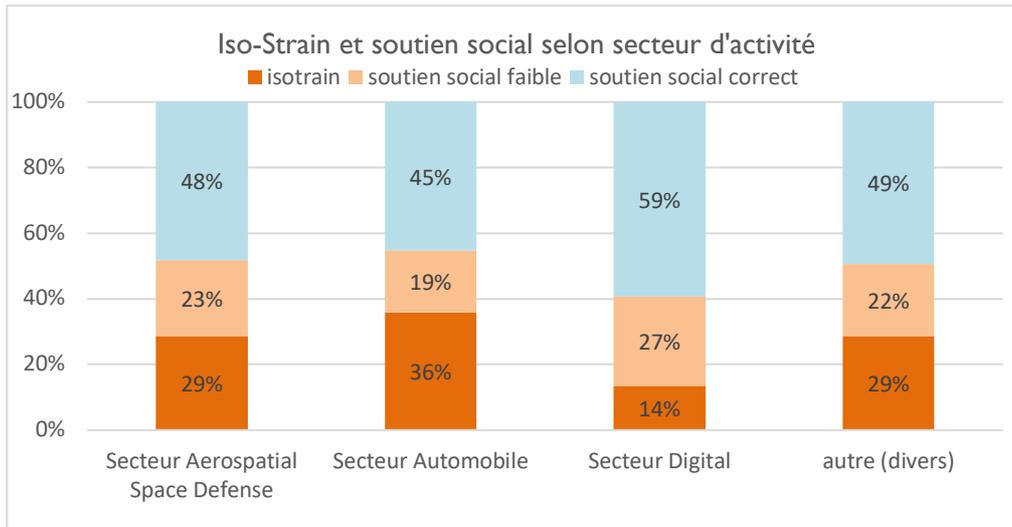
Les documents transmis par l'entreprise ne nous ont pas permis de répartir les salariés d'AKKA HT selon le secteur d'activité du client, néanmoins le questionnaire a intégré cette question et les secteurs les plus importants représentés dans l'échantillon sont **l'aérospatial (34%)**, **le secteur automobile (16%)**, et **le secteur digital (18%)**.

Les autres secteurs sont moins représentés (agrégés dans le résultat « autre », 20%) et on constate également que 8% des salariés interrogés ne connaissent pas leur secteur de rattachement, du fait d'une part de leur situation à « l'instant T » du questionnaire (en inter-contrat, chez Akka Research, en activité partielle, etc.) mais également d'un manque de lisibilité de l'organigramme de l'entreprise.

Si l'on considère les secteurs les plus représentés dans l'échantillon, on constate que les situations de Job Strain ont particulièrement fortes dans le secteur automobile où un salarié sur deux est soumis à une exposition dangereuse au stress professionnel (49%). Le secteur aérospatial atteint aussi des résultats de Job Strain inquiétants (40%). En revanche le secteur digital semble pour le moment moins exposé que les autres avec 25% de salariés en situation de Job Strain (même si ce résultat reste supérieur aux résultats moyens du secteur).



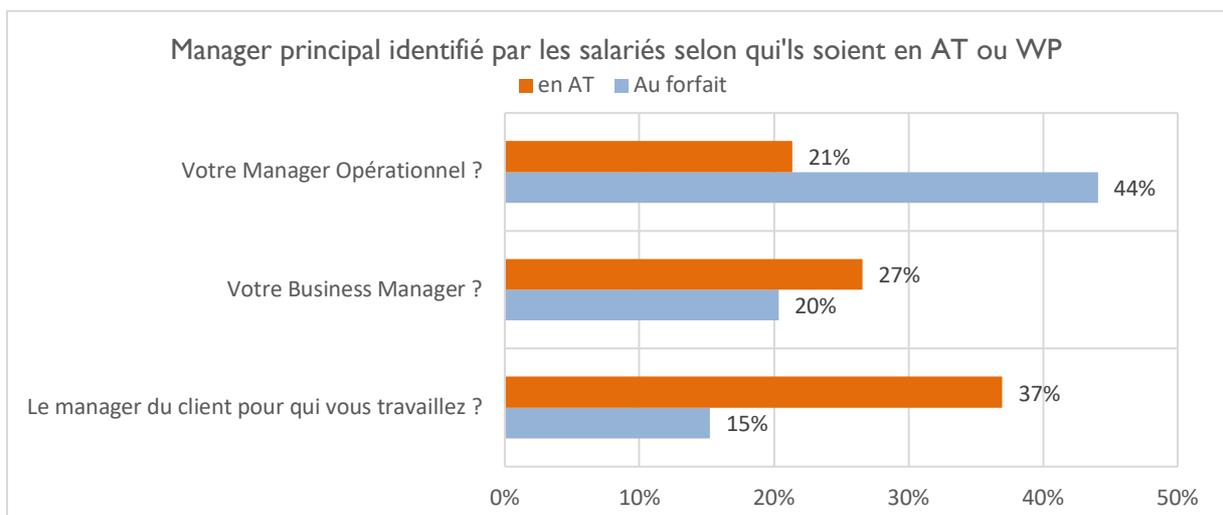
Ces résultats se répercutent sur l'exposition à l'Iso-Strain. Pour les secteurs de l'automobile et de l'aérospatial, plus de la moitié des salariés bénéficient d'un soutien social trop faible (55% et 52%) et un tiers d'entre eux sont en situation d'Iso-Strain (36% et 29%). En revanche pour le secteur digital les résultats sont plus contrastés et le score d'Iso-Strain (14%) correspond – pour la première fois dans cette analyse – aux moyennes observées dans le secteur.



2.3.4. L'HYPOTHESE D'UNE EXPOSITION AU STRESS PROFESSIONNEL PLUS FORTE CHEZ LES SALARIES EN ASSISTANCE TECHNIQUE

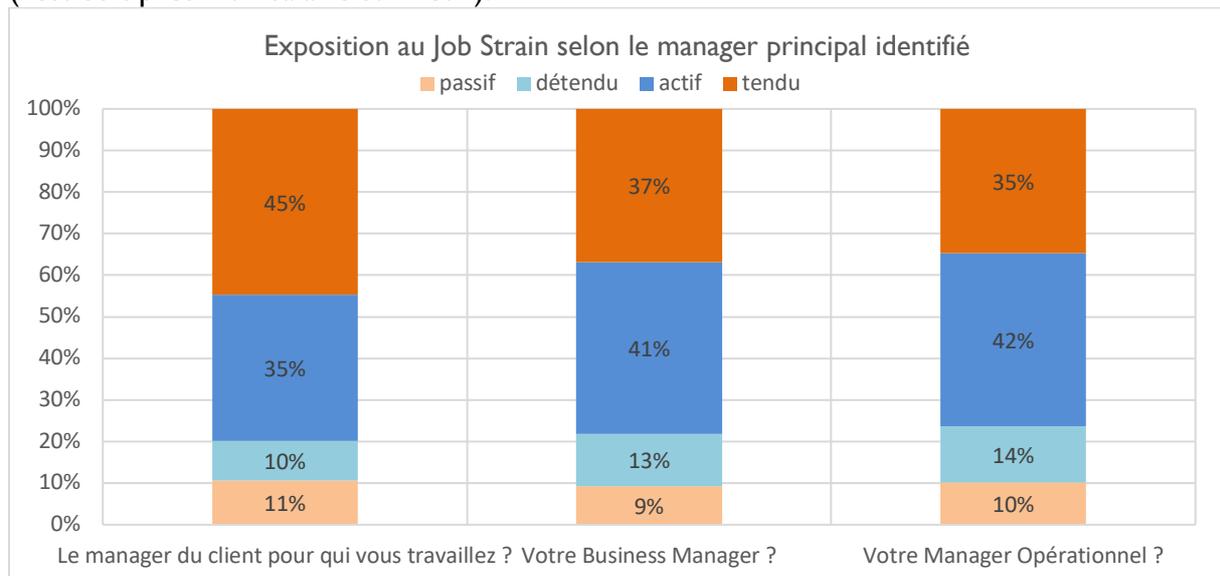
L'analyse des résultats du questionnaire Karasek selon les modalités d'activité déclarées (Work Package ou Assistance Technique) ne présentent pas de résultats significatifs (variations < 5% entre les deux modalités). Les modalités de facturation des missions, si elles impactent dans les grands traits les activités des consultants et leurs conditions de travail sont en effet contrebalancés par une série d'autres facteurs qui rendent leurs effets peu visibles dans le questionnaire Karasek.

Néanmoins, d'autres questions du questionnaire permettent d'émettre l'hypothèse que les activités en assistance technique exposent plus les salariés au stress professionnel. En effet, dans le questionnaire, les salariés étaient invités à désigner qui – selon eux – était leur manager principal (voir tableau ci-dessous). Or les salariés en Assistance technique sont deux fois plus nombreux (37%) à désigner le manager du client comme leur manager principal que les salariés en Work Package (15%).

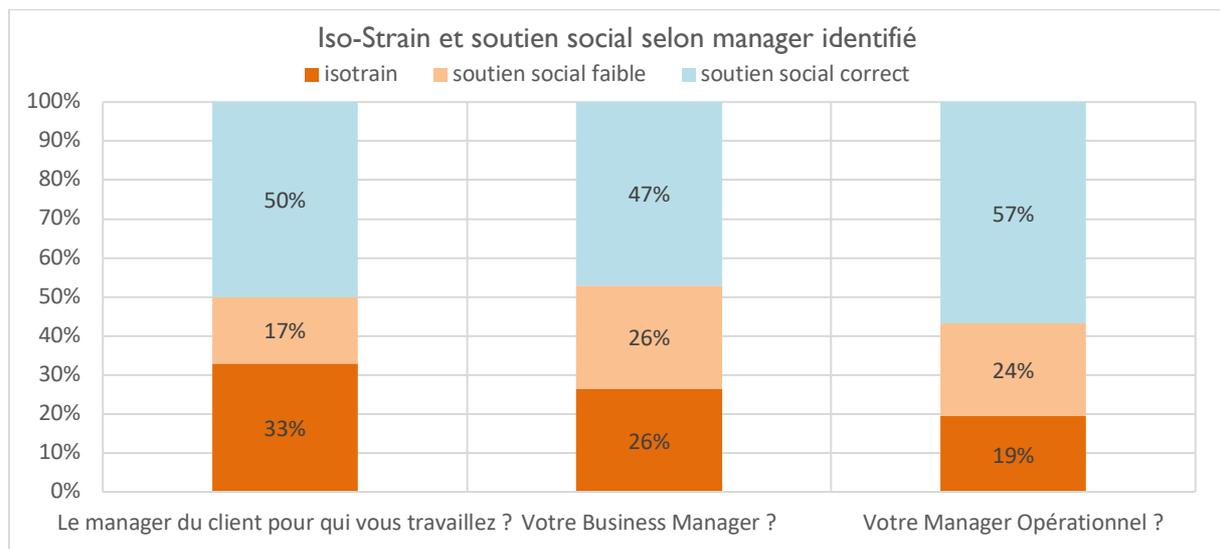


Dès lors, si on analyse l'exposition au stress professionnel (Job Strain et Iso-Strain) selon le type de manager direct identifié, on constate que les salariés qui identifient le manager du

client comme leur manager principal sont plus que les autres exposés au stress professionnel (45% soit près d'un salarié sur deux).



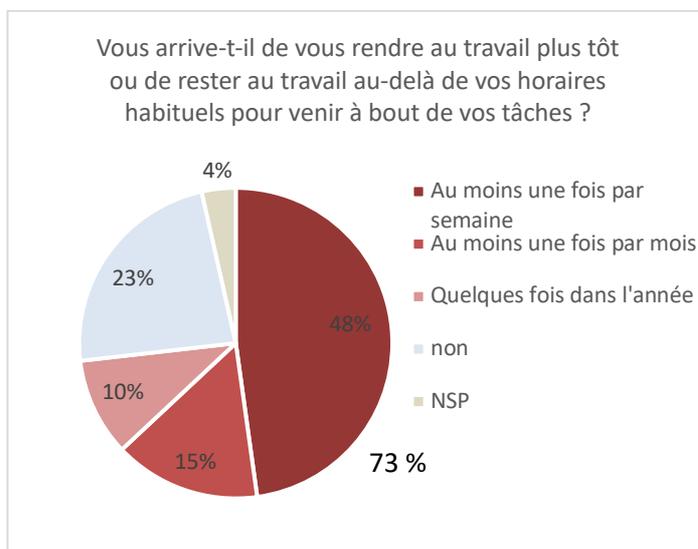
Idem pour le soutien social, les salariés identifiant le manager du client comme leur manager de proximité sont en proportion beaucoup plus nombreux à se retrouver en situation d'Iso-Strain (33%, soit un salarié sur trois), que leurs collègues ayant identifié leur business manager comme manager principal (26%) ou leur manager opérationnel (19%).



Ces résultats montrent en creux l'importance du défaut de management lorsque les salariés sont placés sous la hiérarchie directe des business managers. En effet, la désignation du manager du client comme manager principal ne correspond pas à une règle officielle (car cela serait considéré comme du délit de marchandage) mais au ressenti des salariés qui – à défaut de management par les business managers – en viennent à considérer le manager du client comme leur manager principal. Or dans cette situation, l'exposition au stress professionnel s'en trouve particulièrement accrue par défaut de management au sein d'AKKA.

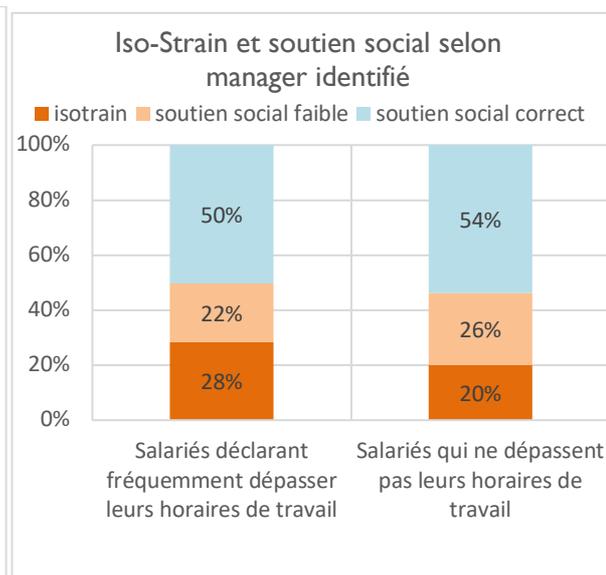
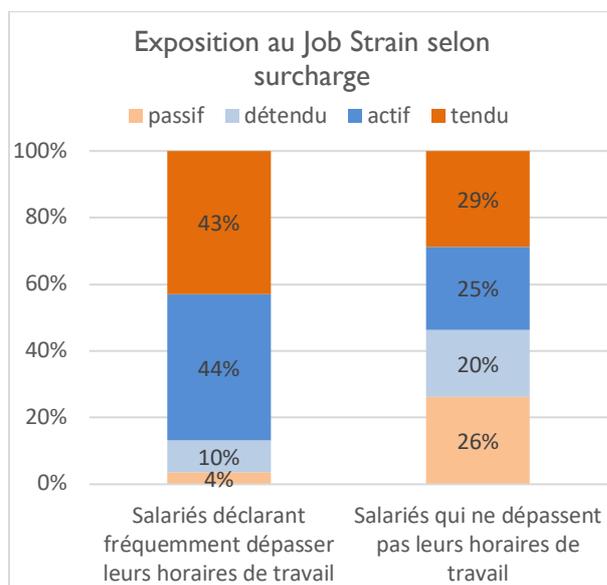
2.3.5. L'IMPACT MAJEUR DE LA CHARGE DE TRAVAIL SUR L'EXPOSITION AU STRESS PROFESSIONNEL

Comme en témoignent la présente expertise, l'expertise menée en 2021 dans le cadre du PSE, les mises en demeure de l'inspection du travail et les débats en CSE, la reconnaissance de la surcharge de travail chronique chez AKKA fait l'objet d'un conflit latent entre salariés et Direction depuis longtemps. Le questionnaire a ainsi cherché à objectiver la part des salariés soumis à du sur-travail à travers différentes questions. Le tableau présenté ci-dessous montre les résultats de la question: « Vous arrive-t-il de vous rendre au travail plus tôt ou de rester au travail au-delà de vos horaires habituels pour venir à bout de vos tâches ? » à laquelle les salariés étaient invités à choisir parmi les réponses suivantes : « non » / « oui au moins une fois par semaine » / « oui au moins une fois par mois » / « oui plus occasionnellement » / « autre ».



Les résultats sont éloquentes : les trois quarts (73%) des salariés dépassent leurs horaires de travail pour venir à bout de leurs tâches, près de la moitié des salariés (48%) dépasse ses horaires de travail toutes les semaines.

Or les effets de ce sur-travail sur l'exposition au stress professionnel sont indéniables. Près de la moitié (43%) des salariés qui dépassent fréquemment leurs horaires de travail (toutes les semaines ou plusieurs fois par mois) sont en situation de Job Strain et près d'un tiers en Iso-Strain (28%).



Pour les salariés qui ne dépassent pas fréquemment leurs horaires de travail (moins d'une fois par mois), l'exposition au Job Strain est bien moins forte (29%, soit -14 pts) et les situations de travail détendues sont plus nombreuses (20%) mais surtout ce sont les situations dites « passives » qui sont très largement sur représentées : 26%, soit trois fois plus que la moyenne observée à AKKA (9%). **Or les situations de travail dites « passives » traduisent également – à l'instar du Job Strain – des conditions de travail dégradées et des effets négatifs pour la santé des salariés** (perte de sens, manque de reconnaissance, qualité empêchée, manque d'autonomie, craintes sur l'avenir, « placardisation », etc.).

2.4. Des effets négatifs avérés sur la santé des salariés fortement exposés au stress professionnel

La dernière partie du questionnaire contenait une série de question portant sur l'état de santé général et le bien-être de salariés. Ces questions sont issues du questionnaire COPSOQ¹ fréquemment utilisé dans l'évaluation de l'exposition aux risques psychosociaux. Elles permettent d'évaluer sur la base d'une auto évaluation des salariés :

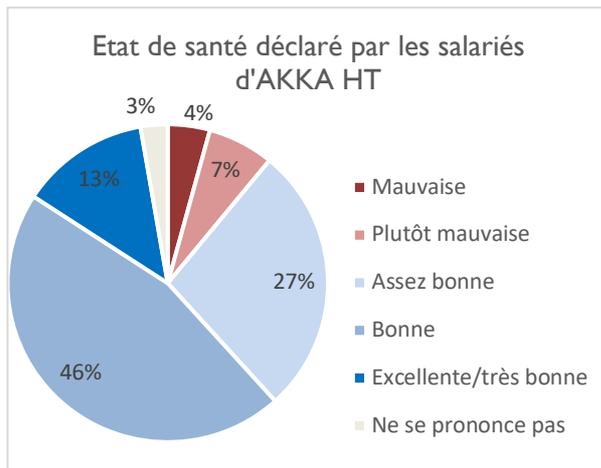
- Leur état de santé général ;
- Leur niveau d'irritabilité ;
- Leur niveau de stress ;
- Leur niveau d'épuisement ;
- L'impact négatif du travail sur leur vie privée.

La corrélation entre la façon dont les salariés perçoivent leur santé et leur état de santé réel a été testée dans le cadre du déploiement expérimental de COPSOQ en France. Des liens fort de causalité ont ainsi été démontrés entre ces questions et les scores aux échelles de stress, d'anxiété et de dépression issus des questionnaires médicaux et des pathologies déclarées à la médecine du travail². Ainsi, dans l'analyse qui suit nous nous focaliserons sur la part des salariés d'AKKA obtenant des « mauvais scores » à ces items car ceux-ci - plus que simplement « exposés » aux risques psychosociaux – en perçoivent déjà les dommages sur leur santé.

2.4.1. UN MAUVAIS ETAT DE SANTE PARTICULIEREMENT FORT CHEZ LES SALARIES EN JOB STRAIN

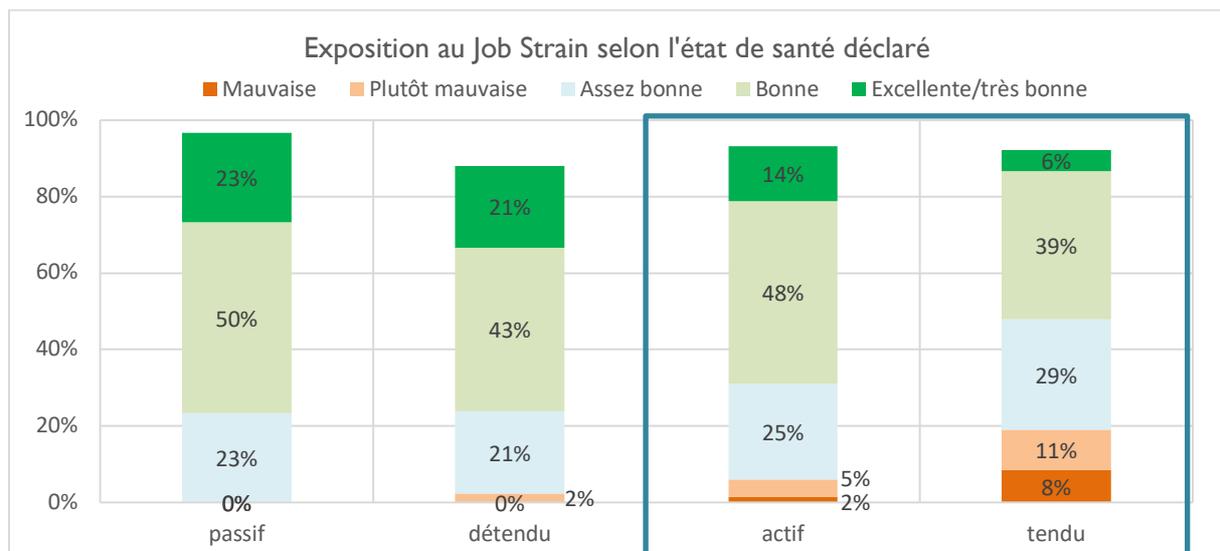
¹ Le COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) est un questionnaire international qui évalue les facteurs de risques psychosociaux au travail. La version française est déployée depuis 2008 et est composée dans sa forme actuelle de 46 items regroupés en 24 échelles et rendant compte de six dimensions, dont la dimensions « santé et bien-être » qui a été reprise dans le questionnaire soumis aux salariés d'AKKA HT.

² É. DUPRET, C. BOCÉREAN, M. TEHERANI, M. FELTRIN, « Le COPSOQ : un nouveau questionnaire français d'évaluation des risques psychosociaux », *Santé publique*, 2012, volume 24, n° 3, pp. 189-207



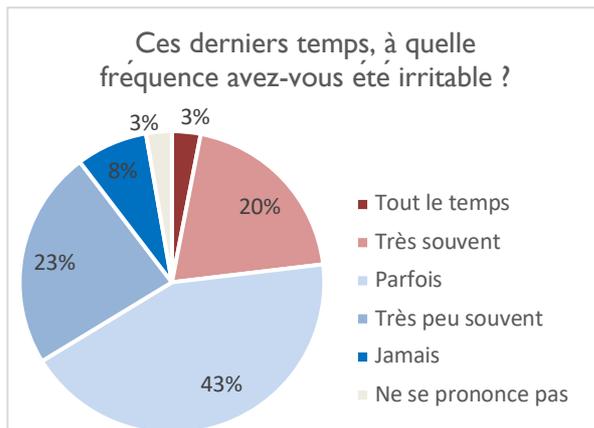
Dans leur grande majorité, les salariés d'AKKA High Tech déclarent un état de santé plutôt bon : dans plus de la moitié des cas (59%), les salariés déclarent une santé bonne (46%), voire très bonne (13%). Ces résultats sont à mettre en relief avec la sociologie des effectifs d'AKKA High Tech : une forte part de salariés jeunes (80% ont moins de 50 ans), diplômés (une majorité de salariés titulaires de diplômes bac+5) et des métiers qui exposent peu à des risques physiques directs.

En revanche, la part de salariés se déclarant en mauvaise santé (« plutôt mauvaise » ou « mauvaise ») doivent alerter l'entreprise. **En effet, 11% des salariés se sont déclaré en mauvaise santé, soit près d'un salarié sur 10.** Or il ne semble pas y avoir d'effet d'âge sur cette population (pas de sur représentation des salariés les plus âgés parmi ces salariés en mauvaise santé). Par contre, l'exposition au stress professionnel constitue un facteur explicatif fort. **En effet, près d'un salarié sur cinq en situation de Job Strain se déclare en mauvaise santé (19%) dont près d'un sur dix (8%) en très mauvaise santé.**



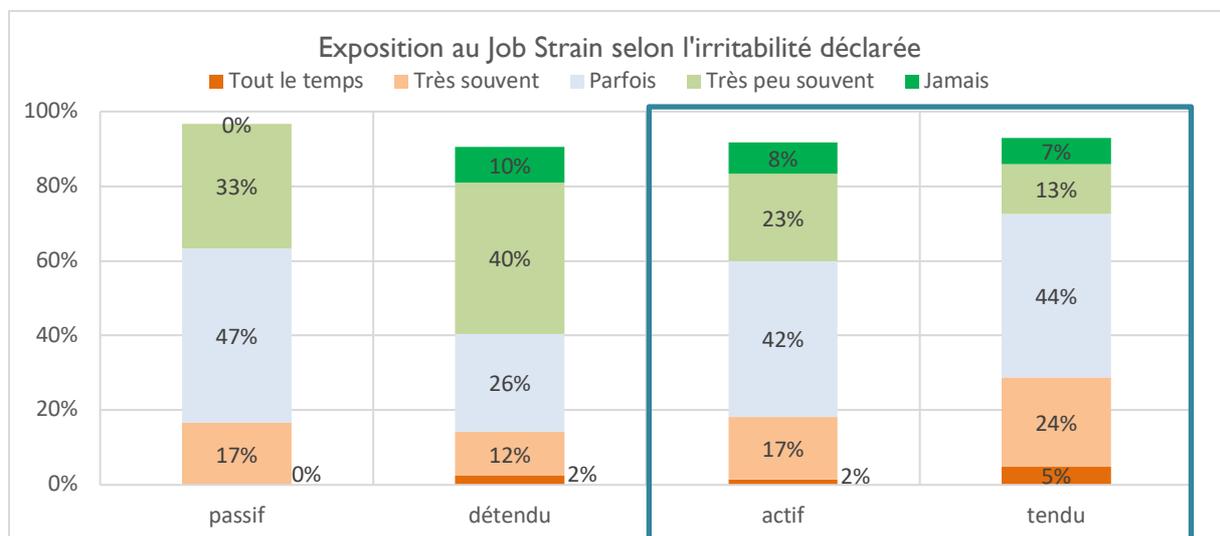
La part minoritaire de salariés se déclarant en mauvaise santé parmi les effectifs ne doit pas être considérée comme un « marqueur positif ». Les résultats de COPSOQ montrent que ces situations sont toujours minoritaires dans toutes les entreprises. En effet, pour les concepteurs du questionnaire COPSOQ les salariés déclarant une mauvaise santé sont dans des situations qui doivent être considérées comme graves et révèlent le caractère urgent de la mise en place de mesures de prévention. Si on extrapole les résultats du questionnaire aux effectifs de AKKA HT (en tenant compte d'une marge d'erreur de +/-5%), ce sont entre 60 et 150 salariés qui sont ainsi aujourd'hui concernés.

2.4.2. UNE IRRITABILITE IMPORTANTE CHEZ LES SALARIES QUI DEGRADE LES RELATIONS PROFESSIONNELLES



Près d'un quart (23%) des salariés se dit très souvent irritable (voir tout le temps pour 3% d'entre eux). Les témoignages recueillis en entretien et via le questionnaire montrent en effet que les tensions sont nombreuses au sein des équipes et envers le management. Il est ainsi fait mention de « *manque de communication* », « *manque d'entraide* », « *comportement verbal violent* », « *dénigrement* », etc.

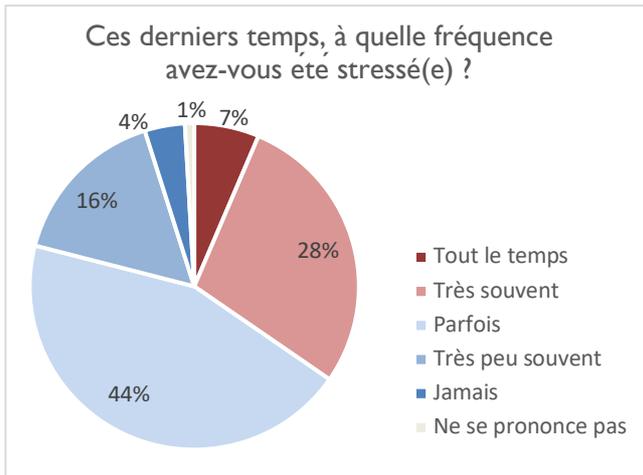
A nouveau, ce sont les salariés en situation de Job Strain qui se déclarent le plus souvent irritables dans près d'un tiers des cas (29%).



L'irritabilité est un trouble associé à la nervosité et à l'anxiété, selon les travaux du collègue d'expert sur les risques psychosociaux¹, il est un des facteurs cause de la fatigue chronique, des troubles de l'humeur, de l'anxiété chronique ou de la dépression.

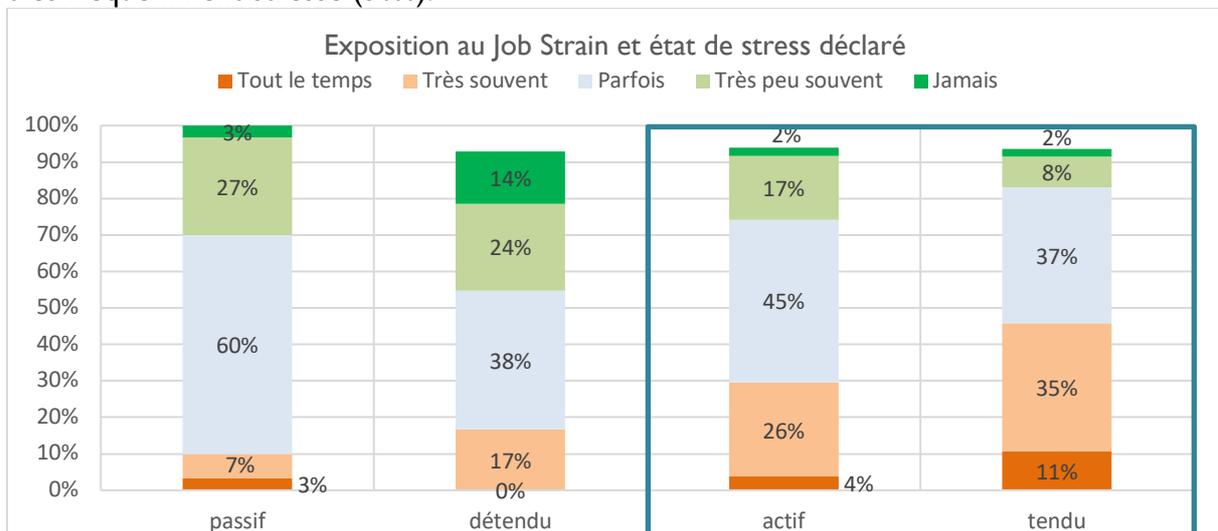
2.4.3. UN TIERS DES SALARIES EN SITUATION DE STRESS QUASI-PERMANENTE

¹ Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », sous la dir. De Michel Gollac et Marceline Bodier, 2010

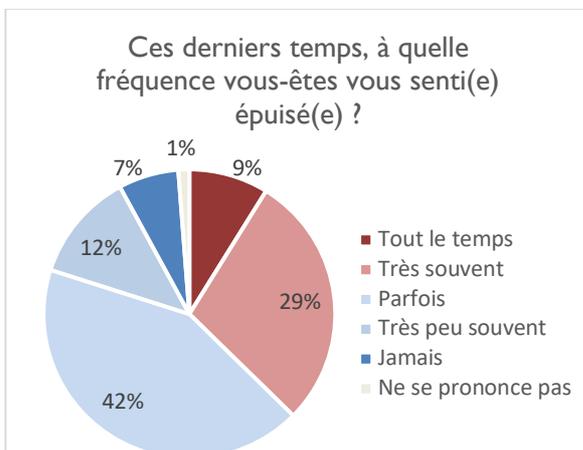


Plus d'un tiers des salariés (35%) déclarent être exposé au stress de façon trop fréquente (28% se déclarent « trop souvent » exposés au stress, 7% « tout le temps ». Cette question corrobore les résultats du questionnaire Karasek qui évalue à 41% les salariés exposés au stress professionnel.

Naturellement, l'auto-évaluation de l'exposition au stress est particulièrement forte chez les salariés en situation de Job Strain dont près de la moitié se perçoivent comme stressés (dont un sur dix en permanence). Toutefois, les salariés en situation dite actives ne sont pas protégés pour autant puisqu'un tiers d'entre eux se déclarent très fréquemment stressés (30%).



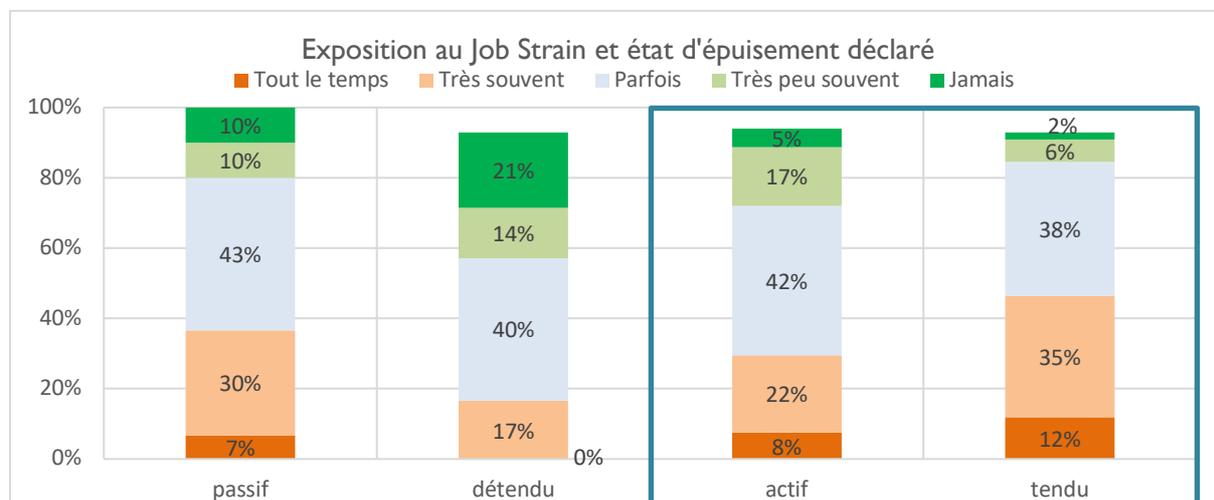
2.4.4. UNE PERCEPTION DE SITUATION D'ÉPUISEMENT CONTINU QUI TOUCHE PLUS D'UN TIERS DES SALARIÉS



Actuellement, 38% des salariés se déclarent très fréquemment épuisés, Près d'un salarié sur 10 (9%) se déclare même tout le temps épuisé.

Le lien entre la part importante de salariés qui se déclarent épuisés et les conditions de travail est en effet manifeste dès lors que l'on analyse les résultats chez les salariés en situation de Job Strain.

En effet, près d'un salarié sur deux en situation de Job Strain se déclare très fréquemment épuisé (dont 12% se déclarent constamment épuisés). Pour rappel, le syndrome d'épuisement professionnel, équivalent en français du terme anglais burnout, se traduit par un « *épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel*¹ » .



Les travaux de Christina Maslach ont permis de concevoir le syndrome d'épuisement professionnel comme un processus de dégradation du rapport subjectif au travail à travers trois dimensions : l'épuisement émotionnel (très fréquent à AKKA comme le montre le tableau ci-dessus), le cynisme vis-à-vis du travail ou dépersonnalisation (qui se manifeste ici par une fréquence importante du sentiment d'irritabilité), et la diminution de l'accomplissement personnel au travail ou réduction de l'efficacité professionnelle (cf. chapitre 3.3.)

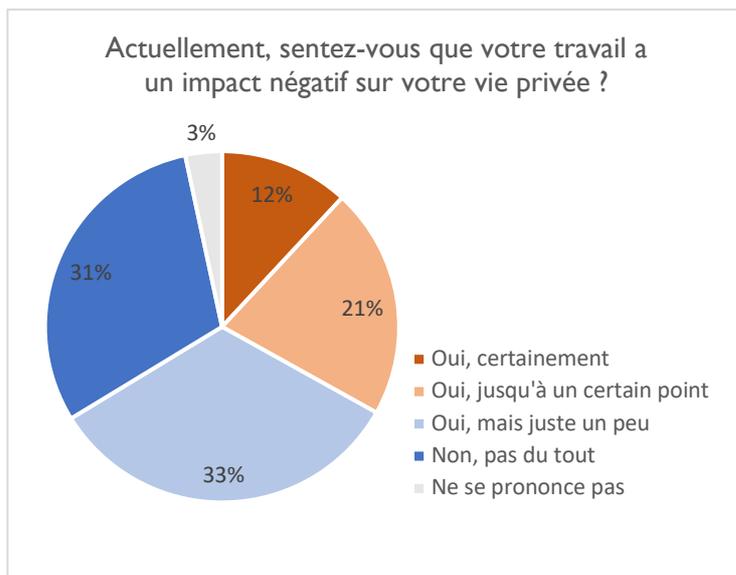
Par ailleurs, une part significative des salariés en situation dite « passive » (même s'ils ne représentent que 9% des effectifs) se déclare aussi confrontée à un épuisement chronique. En effet pour ces derniers le risque de « bore out » est particulièrement présent, risque qui se traduit également par un syndrome d'épuisement².

Les risques de syndromes d'épuisement professionnel sont donc très forts dans l'entreprise. Or comme nous le verrons plus loin dans le rapport (cf. chapitre 4), la politique de prévention d'AKKA ne permet pas de détecter ces situations ni d'agir sur elles.

2.4.5. UN IMPACT NEGATIF DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA VIE PRIVEE DES SALARIES D'AKKA

¹ Schaufeli WB and Greenglass ER. Introduction to special issue on burnout and health. *Psychol Health*, 2001.

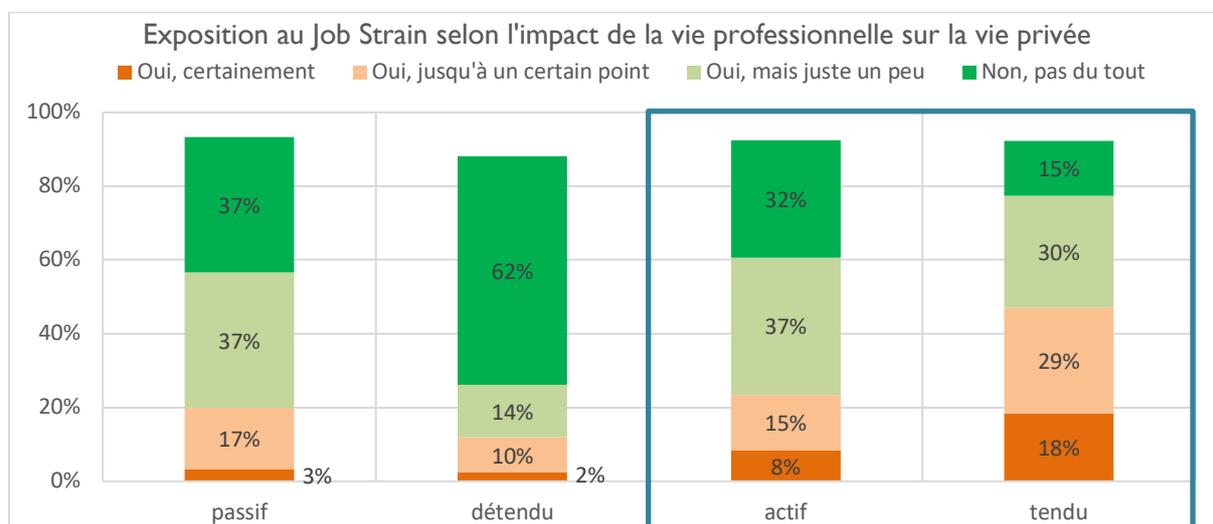
² Christian Bourion et Stéphane Trebucq, « Le bore-out-syndrom », *Revue internationale de psychosociologie* 2011/41 (Vol. XVII)



Comme le constate le rapport du collège d'expert sur les RPS¹, la question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est extrêmement complexe. Néanmoins, l'impact des difficultés de conciliation entre travail et hors travail sur la santé est attesté par de nombreux travaux. Ainsi les relations et les émotions mises en scène dans le travail peuvent fausser l'expression des sentiments dans la vie privée.

Si les émotions éprouvées dans la vie professionnelle sont authentiques, leur cumul avec les émotions de la vie privée peuvent également causer un épuisement. Enfin, les relations professionnelles dégradées, l'absence de reconnaissance et de perspectives professionnelles, l'incertitudes sur l'avenir sont autant de facteurs qui viennent dégrader la vie privée des salariés.

Aujourd'hui un tiers de salariés déclarent que leur travail à AKKA a impact négatif sur leur vie privée. Pour un sur dix (12%), le lien est sans appel. Dans le cas d'AKKA HT les conditions concrètes de réalisation de l'activité (mobilité longue distance, dépassement du temps de travail, distance domicile-travail qui change selon les missions, etc.) **sont autant de facteurs qui viennent impacter négativement la vie privée des salariés.**



A nouveau les salariés les plus exposés au stress professionnel sont les plus impactés. **Près de la moitié des salariés en situation de Job Strain (47%) constatent que leur travail a un impact négatif sur leur vie privée.** Dans un cas sur cinq (18%), cet impact peut être considéré comme fort et direct.

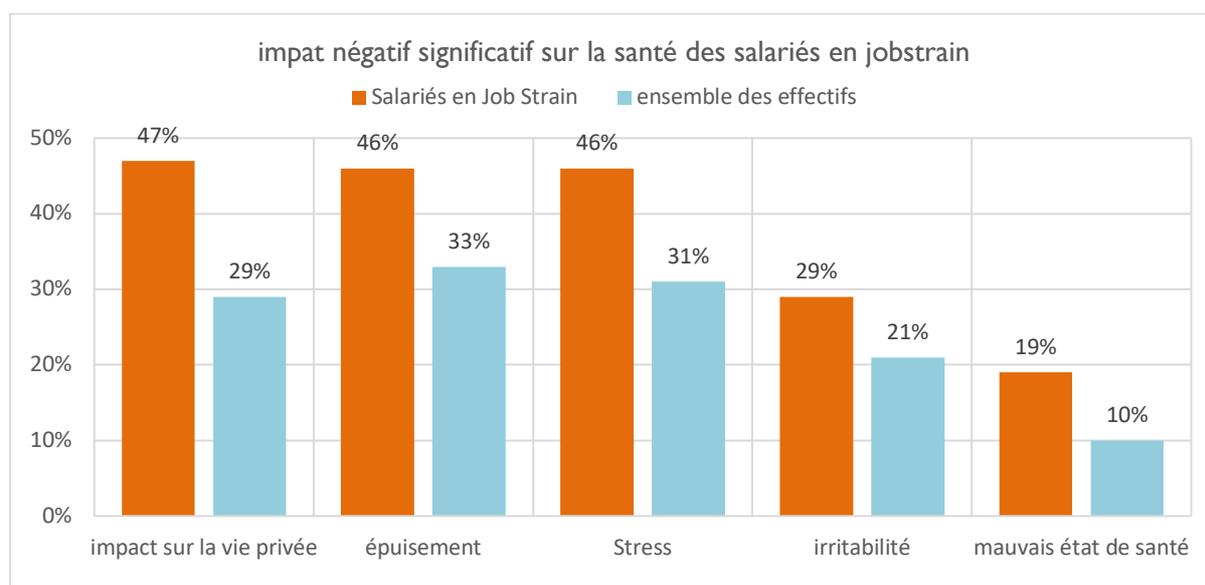
¹ Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, op.cit.

Toutefois, les salariés en situation « active » ne sont pas non plus épargnés par les conséquences négative de leur activité sur leur vie personnelle. Près d'un quart d'entre eux (23%) perçoivent en effet un impact négatif du travail sur leur vie privée.

2.4.6. UNE SITUATION DE CUMUL DES IMPACTS NEGATIFS DES CONDITIONS DE TRAVAIL A AKKA HT SUR LA SANTE DE SES SALARIES

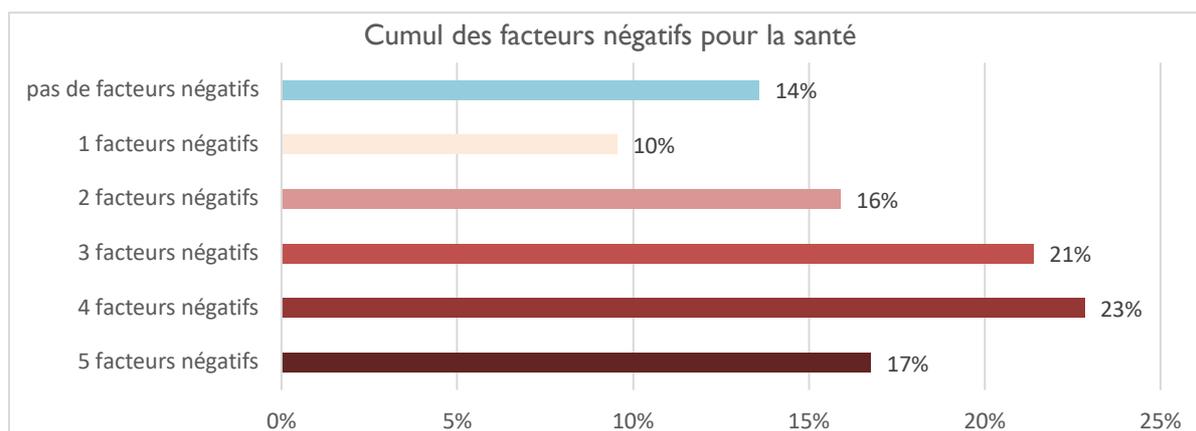
Des facteurs négatifs qui s'additionnent

La forte exposition au stress professionnel mise en évidence par le questionnaire Karasek produit d'ores et déjà des effets sur la santé des salariés, notamment pour les salariés en situation de Job Strain dont une part importante est soumise aux différents facteurs de dégradation de leur santé que nous avons mis en avant (stress, irritabilité, épuisement, etc.)



Outre la part importante des salariés qui déclarent différents impacts négatifs sur la santé, **l'analyse du cumul de ces impacts montre aussi un état des lieux inquiétant sur l'état de santé des salariés d'AKKA.** En effet, le tableau ci-dessous montre le cumul des différents impacts négatifs¹ pour lesquels nous avons demandé aux salariés de s'auto-évaluer. 17% des salariés, pour l'essentiel en Job Strain, cumulent 5 facteurs négatifs sur leur santé, près d'un quart (23%) en cumulent 4. Au final, ce sont près des deux tiers des salariés (61%) qui cumulent au moins trois facteurs négatifs leur santé sur cinq.

¹ Chaque question a une cotation allant de 0 (exemple « à quelle fréquence vous sentez-vous épuisés ? – tout le temps ») à 4 ou 5 selon le nombre de propositions (exemple : « à quelle fréquence vous sentez-vous stressés – jamais »). Les impacts considérés comme négatifs sont les réponses <2



L'impact de la crise sanitaire ne peut expliquer à lui seul cette situation

La période durant laquelle ce questionnaire a été déployé impacte nécessairement négativement ces résultats. Les effets de la crise sanitaire (généralisation du télétravail, baisse d'activité, perte de confiance en l'avenir, etc.) et la mise en place d'un PSE à AKKA ont en effet très probablement affecté l'état de santé des salariés et leur exposition aux risques psychosociaux. Toutefois, ce contexte ne peut expliquer à lui seul les résultats inquiétants développés ci-dessus.

Les études récentes de la DARES¹ montrent en effet que dans 11% des cas (notamment chez les cadres), la crise sanitaire a conduit à une dégradation des conditions de travail qui s'est manifestée par :

- Une hausse de la charge de travail ;
- Des horaires atypiques ;
- Un isolement relatif ;
- Une perte du sentiment d'utilité sociale des tâches effectuées ;
- Des problèmes de coopération au sein du collectif ;
- Des difficultés à maîtriser les outils numériques de travail à distance.

Une partie des salariés de AKKA HT peut en effet se reconnaître dans les situations listées ci-dessus. Néanmoins, cette dégradation ne signifie pas que leur situation n'était pas déjà problématique auparavant. Le fait qu'AKKA HT ait instauré un télétravail généralisé par la cession d'un de ses bâtiments à Toulouse ne semble pas être pas imputable à la pandémie par exemple. La problématique de la charge de travail est également un problème ancien qui précède la crise Covid. Enfin l'isolement et le manque de collectif sont également des problématiques inhérentes à AKKA qui ont déjà été ciblées par les IRP et les acteurs de la prévention bien avant 2019.

Enfin, le Code du travail dans ses articles L4121-1 et L4121-5, rappelle que l'employeur doit veiller à la santé et à la sécurité de ses travailleurs en mettant en place des actions de prévention, d'information et de formation. Il doit également évaluer les risques professionnels sur chaque poste de travail. Ces risques sont consignés dans un document. En cas de non-respect de cette obligation, sa responsabilité civile et/ou pénale peut être engagée. Il est donc du ressort de l'employeur que de prévenir les risques professionnels quelle que soit l'évolution du contexte ; or – comme nous le verrons dans le chapitre 4 – la Direction semble ne pas avoir mis en œuvre les moyens nécessaires pour faire face aux modifications des conditions de travail générées par la crise sanitaire.

¹ « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? », DARES ANALYSES, n°28, 28 mai 2021

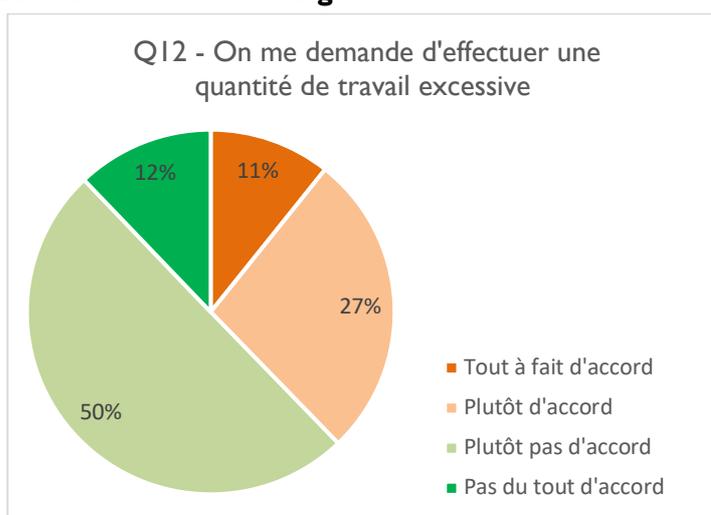
3 - Les principaux facteurs d'exposition aux risques Psychosociaux

3.1. Une charge de travail non maîtrisée

3.1.1. UNE SURCHARGE DE TRAVAIL CHRONIQUE

La surcharge de travail figure parmi les facteurs auxquels les salariés d'Akka High Tech sont le plus exposés. Ce constat renvoie fréquemment à des situations de sous-effectif et au surcroît de travail fourni pour monter en compétence sur des nouvelles missions. Les risques liés à la surcharge sont renforcés par le cadre de la relation commerciale, lequel incite les salariés à accepter de travailler dans des conditions dégradées pour tenir leurs engagements auprès des clients (cf. chapitre 3.1.)

La réalité de la surcharge



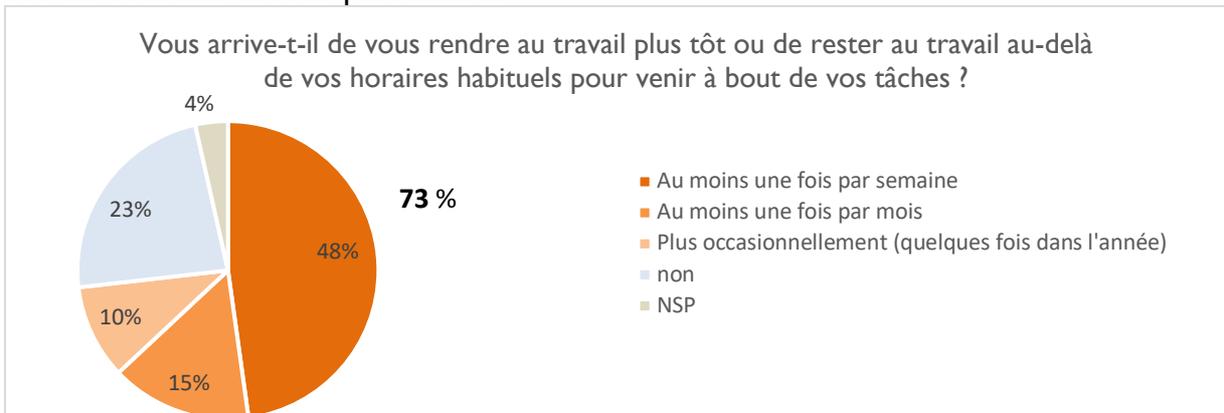
Les résultats issus du questionnaire montrent que les situations de surcharge de travail concernent une part importante de l'effectif d'Akka High Tech. De fait, à la question de savoir si la quantité de travail qui leur est demandée est excessive, plus d'un tiers des répondants se sont dit « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » (respectivement 11 et 27%).



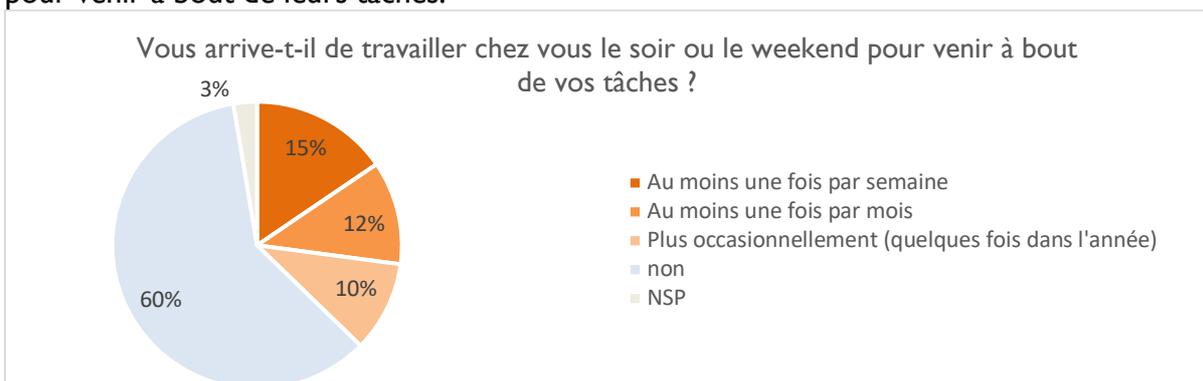
Une des premières conséquences notables de cet excès de charge réside dans un débordement du temps consacré au travail sur d'autres temps de vie.

Les trois quarts des salariés (77%) ont ainsi déclaré être parfois amenés à rester plus tard au travail ou travailler les soirs et les week-ends pour venir à bout de leurs tâches. 40% des salariés cumulent ces effets de surcharge en dépassant fréquemment leurs horaires de travail et en travaillant chez eux les soirs et week-ends pour venir à bout de leurs tâches.

Pour la moitié des salariés ces dépassements d'horaires sont habituels. 48% des salariés déclarent ainsi se rendre plus tôt au travail ou rester plus tard pour venir à bout de leur activité au moins une fois par semaine.



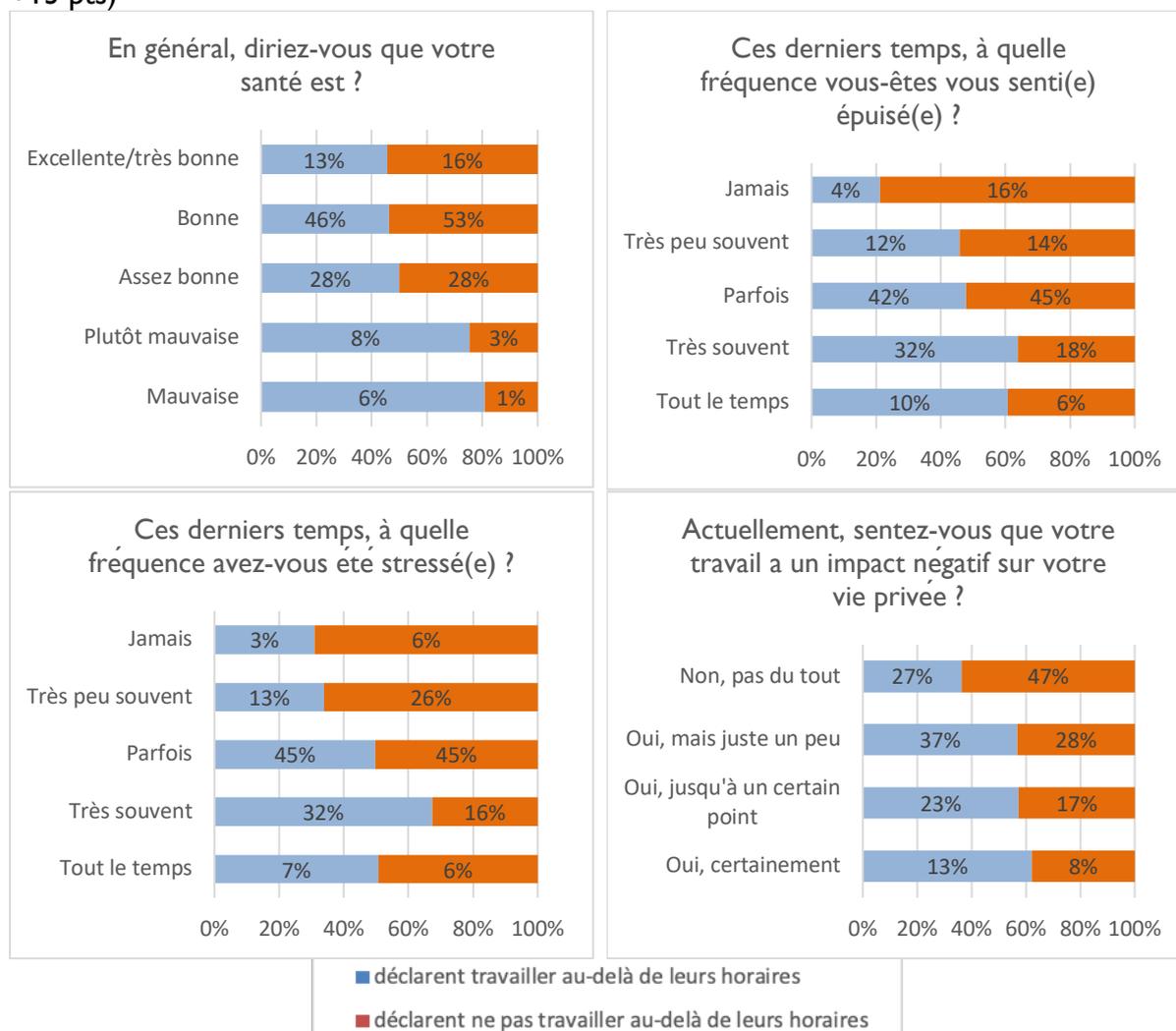
Le travail le soir et le weekend sont moins fréquents (néanmoins 15% des salariés le font au moins une fois par semaine) mais dans leur très grande majorité, les salariés qui travaillent à leur domicile en dehors des horaires de travail sont les mêmes qui restent plus tard au travail pour venir à bout de leurs tâches.



La surcharge de travail observée aboutit aussi, pour de nombreux salariés, à une intensification du travail. Plus des deux tiers des répondants au questionnaire ont ainsi affirmé que leur travail leur demande de travailler intensément (respectivement 24 et 44% de « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord »), et autant ont affirmé qu'il leur demandait de travailler très vite. Cette intensité du travail ne correspond pas seulement à la nature des fonctions occupées. Elle témoigne aussi, pour une part significative des répondants, d'un travail réalisé dans des conditions dégradées. En effet, plus d'un tiers d'entre eux considèrent ne pas disposer de suffisamment de temps pour réaliser leur travail correctement.

Des effets nuisibles à la santé

Les résultats du questionnaire montrent que les salariés qui déclarent dépasser fréquemment leurs horaires de travail sont également en proportion plus nombreux à percevoir des effets négatifs du travail sur leur santé. En effet, comme le montrent les tableaux ci-dessous, les salariés qui dépassent leurs horaires de travail sont plus nombreux (+10 pts) à se déclarer en mauvaise santé (14%) que les salariés qui ne dépassent pas leurs horaires (4%). Ils ont également plus fréquemment épuisé (42% contre 24% : +18 pts) et stressés (49% contre 22% : +27 pts). Enfin, les salariés qui dépassent leurs horaires de travail sont également en proportion plus nombreux à constater des effets négatifs sur leur vie privée (36% contre 25% : +13 pts)



Lors des entretiens, plusieurs salariés ont en effet témoigné de situations de cumul de ces différents effets de la surcharge de travail sur leur santé, se traduisant majoritairement par des états fréquents de stress et de fatigue.

« Là je fais des journées en continue pratiquement. Je m'impose 1h de pause à midi parce que je suis consciente des RPS, mais mes journées commencent à 8h15 et finissent à 19h et j'ai l'impression de ne pas du tout réussir à faire tout ce que j'ai à faire. Donc c'est ça mes journées : denses, longues. » (Consultant)

« Je dormais plus, je mangeais plus, je travaillais 10 à 12h par jour. C'était tout sur l'écran. Plutôt que de manger j'allais marcher pour avoir une respiration. J'avais des réunions toute la journée jusqu'à 19H » (Manager opérationnel)

« Ça peut faire des journées de 8h30 à 19h ou 20h. J'ai parfois fini à 23h. En plus en télétravail, je coupe pas. Parce que c'est quelque chose qui finit jamais en fait. Quand y en a trop, ça finit pas. Et ça bien sûr ça n'apparaît nulle part. » (Consultant)

Les effets de cette surcharge se font directement sentir sur la santé physique et mentale de nombreux salariés. Pour la zone nord, cette problématique figure parmi les premiers motifs de consultations psychologiques répertoriées par l'infirmière du travail de Guyancourt¹. De manière plus large, ses conséquences sont fortement perçues par une partie des salariés et de leurs collègues. Ainsi les arrêts maladie dus à l'épuisement professionnel et les expériences qui s'en rapprochent jalonnent le récit de nombreux consultants, directement concernés ou simplement témoins. Au point que la forte présence de ce risque, à travers l'expérience quotidienne comme via l'exemple des collègues ou des supérieurs hiérarchiques « partis en burn out », suscite de l'inquiétude et des velléités de démission.

« J'étais en burn out parce que à l'époque j'avais une dizaine de projets à traiter en parallèle. » (Manager opérationnel)

« Je vais quitter ce monde-là. J'admire ceux qui ont le courage d'y rester mais moi je me dis que je ne veux pas y laisser ma peau. Ça fait vieillir prématurément, ça bousille des neurones. Le corps s'épuise aussi... » (Manager opérationnel)

Pour certains salariés, le télétravail imposé par la situation sanitaire a constitué un facteur aggravant, dans la mesure où il a favorisé le débordement du travail sur les autres temps de vie.

« J'aurais été sur site j'aurais pas travaillé jusqu'à 23h par exemple. Là c'est beaucoup plus facile de rester connecté et de continuer à travailler. Et puis on a le sentiment de ne pas pouvoir couper parce qu'on est en télétravail, alors qu'au bureau on va prendre un café, on revient, on fait des pauses. Alors qu'à la maison on fait pas ça, on travaille sans arrêt. » (Consultant)

Des situations de sous-effectif fréquentes et parfois organisées

Une des principales causes des situations de surcharge dont les salariés font massivement l'expérience réside dans l'insuffisance des effectifs alloués aux missions. Ces situations se retrouvent aussi bien en assistance technique que dans les activités au forfait, et s'observe y compris dans certaines activités dites « legacy ».

« Le problème il est récurrent : c'est qu'il y a pas assez de monde donc la charge de travail se retrouve sur quelques personnes qui font ce qu'elles peuvent mais qui s'en sortent pas. Les chefs je les comprends, ils ont des contraintes, mais à un moment ils devraient dire « Stop, on peut pas aller plus vite que la musique. Si on est en sous-effectif, on peut pas travailler à 120km/h tout le temps. » (Consultant)

« Moi je me retrouve en totale surcharge parce que les équipes sont sous capées » (Consultant)

La récurrence des situations de sous-effectif renvoie d'une part, au cadre contractuel des prestations de service, et d'autre part, à l'économie des missions. Dans le cadre des activités à engagement de résultat, et notamment des projets au forfait, la rentabilité pour Akka est

¹ cf. Rapport trimestriel infirmière Akka Guyancourt, 3^{ème} trimestre 2021

d'autant mieux assurée que le nombre d'effectifs est moindre, ce qui incite l'encadrement à pourvoir les besoins en main d'œuvre au plus juste.

« Au niveau de la politique managériale qui nous vient d'en haut on nous le dit parfois. On nous dit « si vous avez 10 personnes sur un périmètre et que ça se passe bien, que ça ronronne, vous en enlevez un pour faire le même boulot et ils le feront [...] C'est le message fort qu'on a sur les COE : « il faut saturer les COE ». (Manager opérationnel)

Pour ce qui concerne les consultants en assistance technique chez un client, l'engagement contractuel d'Akka auprès de ce dernier les amène régulièrement à absorber les aléas qui jalonnent une mission (turn-over, lenteurs décisionnelles, etc.). Ce type de situations semblent s'être multipliées dans la période récente, suite aux nombreux départs au sein d'Akka, et du fait de la difficulté de l'entreprise à recruter. Le maintien de l'activité ou sa reprise chez le client s'est ainsi parfois soldé par un surcroît de travail disproportionné pour les consultants en poste.

« Oui, j'échange avec d'autres personnes et ça a été compliqué pour beaucoup de monde. Beaucoup de choses sont réparties, on a perdu du monde, du coup y a une vraie surcharge. » (Consultant)

« Notre chef elle est au courant du sous-effectif. Elle dit « c'est toujours le même problème qui revient sur la table ». Même le client est au courant qu'on manque de moyens. Elle me dit « oui mais je les trouve où ? [les effectifs supplémentaires] » (Consultant)

S'il apparaît en effet que l'entreprise a perdu la maîtrise des départs, une partie de ces situations ont pu résulter d'un usage excessif de l'activité partielle. En effet, des situations sous-effectif ont été observées dans des équipes dont le périmètre était en baisse d'activité, tandis que des consultants qui leur appartenaient étaient maintenus dans le dispositif au lieu de reprendre pleinement leur activité.

Enfin, les situations de surcharge concernant les consultants en assistance technique peuvent aussi résulter d'un trop faible cadrage de la mission, ainsi que de la multiplicité des interlocuteurs chez le client.

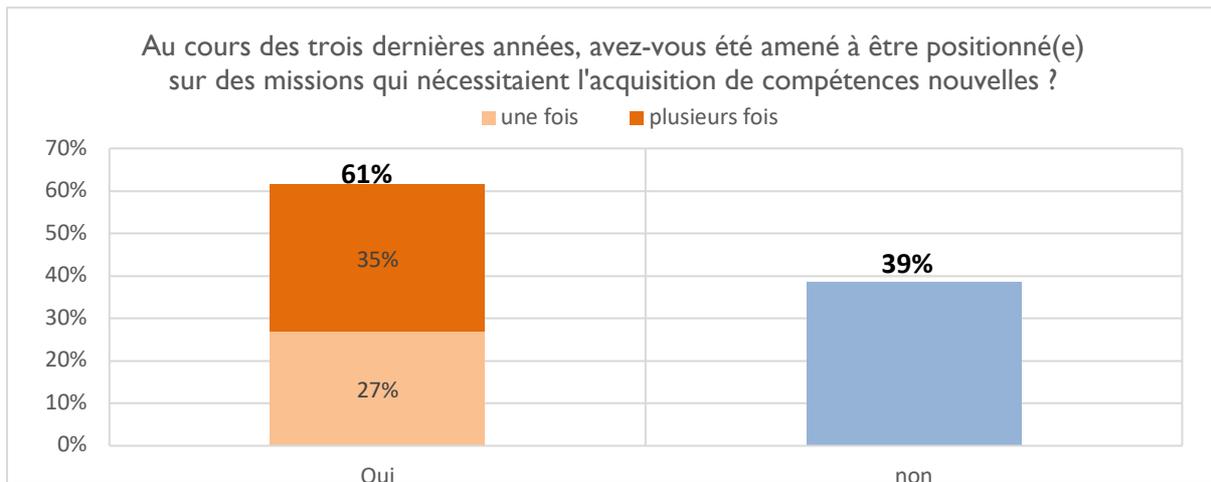
« Je fais des tas de choses je travaille comme une malade mais je sais pas dire ce que je fais.[...] Je sais pas où je suis légitime à m'arrêter, parce que je ne sais pas ce qui a été vendu » (Consultant)

« Chez le client tu as 5 ou 6 interlocuteurs qui savent pas ce que tu fais avec l'autre. Ce serait à Akka de le gérer. Mais il y a pas de dialogue sur la charge de travail. » (Consultant)

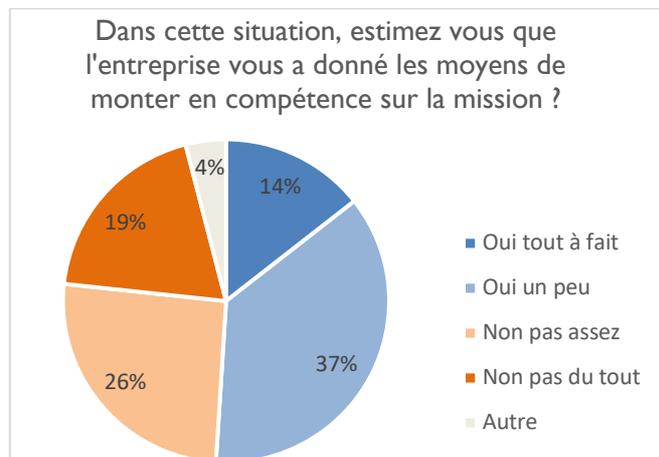
En résumé, la manière dont les missions sont vendues et encadrées, ainsi que les stratégies mises en œuvre en interne pour maximiser leur rentabilité sont en cause dans la plupart des situations de surcharge décrites par les consultants.

Des besoins de montée en compétences largement laissés à la charge des consultants

La nature des activités de prestation de service amène fréquemment des consultants et des techniciens à acquérir de nouvelles compétences pour réaliser les missions sur auxquelles ils sont affectés. Près de 60% des répondants au questionnaire ont connu cette situation au cours des trois dernières années, et pour une majorité d'entre eux, à plusieurs reprises.



Ce besoin de montée en compétence n'est pas en lui-même problématique, pourvu qu'il soit accompagné des moyens nécessaires en termes de temps et éventuellement de formation. Or près de la moitié des répondants concernés affirment que l'entreprise ne leur a pas assez ou pas du tout fourni les moyens en question (respectivement 26 et 19%).



Cet écart entre les besoins de montée en compétences et les moyens accordés apparaît comme un facteur récurrent de surcharge de travail. En effet, plus de la moitié des répondants ayant été confrontés à cette situation (52%) ont été amenés à se former sur leur temps personnel (soirs et week-end). Au-delà du temps consacré à la formation en tant que tel, le fait d'être placé sur des domaines qu'ils ne maîtrisent pas pousse régulièrement les consultants à passer plus de temps au travail pour honorer leurs engagements auprès du client. Si des plans de montée en compétences sont parfois mis en place avec succès, ils s'avèrent souvent inexistantes ou insuffisants.

« Pour monter en compétence, j'ai fait énormément d'heures. Et ce qui fait qu'aujourd'hui j'en peux plus c'est que la situation a perduré. Au lieu de faire des heures pour pouvoir monter en compétences mais avoir l'impression s'assainit, en fait la situation ne s'est pas assainie du tout. » (Consultant)

« Du point de vue d'Akka ils considèrent qu'ils ont mis beaucoup de moyens, mais moi j'ai complètement changé de métier. Ils ne se représentent pas ce que ça représente. Coté client ils sont très contents parce que je m'en sors finalement pas mal. A part moi qui travaille beaucoup tout le monde est content. » (Consultant)

Une partie de ces difficultés vient du fait que les managers Akka orientent souvent les consultants vers des solutions informelles ou partielles plutôt que d'intégrer pleinement ces besoins au calendrier des missions et recourir des formations. Les consultants se voient ainsi proposer d'apprendre sur le tas en sollicitant des interlocuteurs qui ne sont pas toujours disposés à leur consacrer le temps nécessaire.

« A chaque fois qu'on a des demandes, c'est « démerde toi ». La seule solution que mon BM m'a proposé c'est de contacter un salarié lambda en intermission chez Akka, pour lui demander des conseils. C'est pas ça que je veux. C'est une vraie montée en compétence ou un vrai soutien » (Consultant)

« Il y a des personnes que j'ai connu, moins elles vous en disaient plus elles protégeaient leur poste. Des erreurs viennent du fait qu'on ne vous a donné que la moitié des infos. Tandis qu'une formation avec des gens compétents, une vraie formation... on sait qu'on a tout et que si on n'a pas compris on peut poser une question. Nous on n'a pas de formation, on a des informations. » (Consultant)

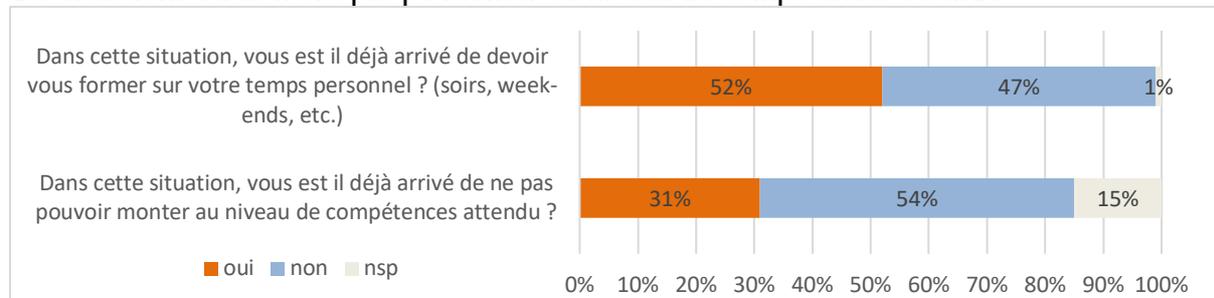
Au-delà même de la question de la surcharge induite, le manque de moyen accordé pour la montée en compétence des consultants en mission se traduit par des situations d'échec qui semblent particulièrement mal vécues par les consultants.

« Moi j'ai pas de problème pour changer de job, j'ai aucun problème pour apprendre, mais j'ai un problème quand je peux pas bien faire le boulot. » (Consultant)

Moi je travaille sur X, je n'ai pas eu de formation donc je sais pas ce que ça fait. Si jamais il y a quelque chose qui marche pas dans la procédure, ben je sais pas faire » (Consultant)

« Notre mal-être, c'est comme si vous preniez un cuisinier en CAP, vous lui donnez un salaire de CAP et vous lui donnez un poste de chef. C'est pas possible. Et puis quand vous vous en sortez pas, on vous dit des trucs comme « Ah bon, je t'avais fait confiance au début ». Des petites phrases assassines comme ça » (Consultant)

Ces situations ne sont pourtant pas rares : 31% des salariés concernés affirment avoir connu des situations où ils n'ont pas pu monter au niveau de compétences attendu.



Ces constats issus des entretiens menés avec les salariés sont corroborés par les résultats du questionnaire. Celui-ci contenait une question libre pour les salariés qui avaient répondu avoir été placés sur des missions nécessitant une montée en compétence¹ à laquelle 70% des salariés concernés ont laissé un commentaire. Dans la grande majorité des cas, ceux-ci pointent du doigt le manque de formations organisées par AKKA (50% des commentaires), comme par exemple :

« Obligé de se former soit même par ses propres moyens (sur fond propre, en cours du soir) car formation refusée. » (Consultant)

« Pas de formation pour accroître le niveau de compétences entraîne des missions quasi similaires et une crainte pour l'avenir. » (Consultant)

« On attend du salarié qu'il soit expert même s'il est junior et on ne laisse jamais le temps à la formation. Il faut travailler de suite et on considère que la montée en compétence ce fait sur des projets client facturés. Cela est très négatif, contre productif, stressant et démoralisant » (Consultant)

« Très difficile d'avoir une formation adaptée du moment que c'est payant et hors circuit standard AKKA » (Consultant)

« Mes demandes de formations sont restées sans réponse » (Consultant)

« j'ai demandé plusieurs fois de faire les formations et pourquoi pas les certifications, mais pas de réponse » (Consultant)

« Le besoin de montée en compétences ne peut entrer dans le plan de formation dans les délais impartis => on se débrouille alors, système D :(» (Consultant)

¹ « Voulez vous nous apportez des précisions sur ces situations ? difficultés rencontrées? quels moyens mis en œuvre pour monter en compétence? niveau de soutien de l'entreprise ou du client ? etc. »

L'autre principale thématique abordée dans cette question ouverte est relative aux difficultés éprouvées par les consultants vis-à-vis du client lorsque la montée en compétence se déroule chez ce dernier ou est assurée (35% des commentaires) comme par exemple :

« Lorsque je suis chez un client et que je rencontre une difficulté technique je dois utiliser les ressources de mon client et les autres ressources documentaires auxquelles j'ai accès pour le résoudre, AKKA ne s'occupe de rien. » (Consultant)

« Le client était particulièrement difficile ce qui n'a pas aidé à la transmission de connaissances et la montée en compétence. » (Consultant)

« Difficulté et incompréhensions par rapport au personnel du client qui "baigne" dans leur métier depuis des années face à la découverte de cet "univers" par le consultant. » (Consultant)

Enfin la dernière thématique abordée dans ces commentaires est relative aux formations par « tuilage » des collègues et les difficultés qu'elle suscitent

« La seule "Formation" reçue est celle donnée par la personne qui quitte le poste, si elle part en bon terme tant mieux si elle part 'fâchée' la "formation" reçue s'en ressent forcément !!! De plus, la durée du préavis de la personne qui part n'est pas toujours suffisante pour un bon passage de relais. » (Consultant)

« Pas de fiche de poste avec les tâches à réaliser, formation par collègues qui ne savaient pas non plus ce qu'ils devaient faire. » (Consultant)

« Problème pour trouver le bon interlocuteur pour les connaissances fonctionnelles. » (Consultant)

En assistance technique, un positionnement vis-à-vis des clients qui expose les consultants

L'encadrement opérationnel du travail des consultants sur des missions en assistance technique et souvent, plus ou moins totalement, assuré par le client. C'est donc dans la relation avec ce dernier que se joue, en partie, la régulation de leur charge de travail. Bien que cette régulation puisse souvent s'opérer dans un dialogue en bonne intelligence, le cadre de la relation de service expose les consultants à un surtravail induit par la prescription directe du client. Les représentants du client ne sont en effet pas formellement chargés d'une responsabilité managériale à leur égard, et leur rôle consiste en premier lieu à s'assurer que la prestation achetée par leur entreprise soit pleinement honorée, voire d'en obtenir davantage.

« La relation du client vis-à-vis du consultant c'est beaucoup de mettre la pression aux consultants pour en avoir pour son argent » (Manager opérationnel)

Par ailleurs, la prescription du travail n'est pas toujours organisée, chez le client, de façon à ce que la question de la charge du consultant soit prise en compte. Il existe notamment des situations où les prescripteurs chez le client sont multiples, et d'autres où les consultants travaillent sur différentes missions à la fois. Ces situations, lorsqu'elles ne sont pas équilibrées par un suivi rapproché par le management d'Akka, place les consultants dans une situation particulièrement exposée.

« Chez le client tu as 5 ou 6 interlocuteurs qui ne savent pas ce que tu fais avec l'autre. Ce serait à Akka de le gérer. Mais il y a pas de dialogue sur la charge de travail. C'est ce qui m'a manqué. » (Consultant)

Une raison essentielle de l'exposition des consultants en assistance technique au risque de surcharge réside dans leur éthique professionnelle. L'attachement aux valeurs de la relation de service les dissuade ainsi souvent de renégocier avec le client la qualité et les délais de la production attendue. Placés, avant même le lancement de la mission, dans une posture commerciale, ils sont poussés à s'appropriier personnellement les engagements de l'entreprise, ce qui les incite à absorber les aléas auxquels ils se trouvent confrontés en se donnant pour objectif de ne pas les faire ressentir au client. Cette éthique professionnelle les conduit ainsi à

accepter des situations de travail dégradées et à travailler au-delà de leurs horaires de travail sans que cela ne leur soit toujours explicitement demandé.

« Je lève pas le pied parce que ma motivation c'est la satisfaction client. Lui, il y est pour rien [...] Vous voyez hier j'ai dit au client « je m'en sors pas sur tel projet etc. ». Il m'a dit qu'elle comprenait. Mais en fait je ne veux pas poser de problème à mon client. Donc je lui ai dit « bon écoute, c'est à cause de moi si ça marche pas. [...] J'ai quand même cette bête conscience du service où on essaye de pas poser de problème. Je veux pas être celle qui ralentit le collectif de travail alors qu'on est tous sous l'eau, de dire il faut réorganiser le truc parce que je ne suis pas en fait. » (Consultant)

« C'est de la naïveté. Je me le suis dit 100 fois, mais je me surprends à chaque fois à faire une dernière chose. » (Consultant)

« Ce qui m'embête c'est que du coup parfois je dis au client ça va pas rentrer, mais tout d'un coup ça devient un problème. C'est pas à moi de poser un problème au client, c'est à moi de faire. Si c'était défini à la base avec mon commercial on me demanderait pas de faire autant. » (Consultant)

« Sur les activités Legacy on a des gens qui ont une telle conscience professionnelle que parfois c'est difficile de leur dire de se calmer, que le client peut attendre. Ils l'entendent pas. Pour des populations plus âgées, ils prennent plus la pression et ils peuvent être dans une situation d'ultra-stress même quand on leur dit de se préserver ». (Manager opérationnel)

Les ressorts relationnels et éthiques de l'engagement des consultants dans leur travail rendent donc particulièrement inopérant toute forme de régulation de la charge qui serait détachée de l'organisation concrète du travail et du déroulement de la mission. Les simples exhortations à « lever le pied » ou « à mieux s'organiser » ne sont donc pas à considérer comme des actes managériaux qui s'inscriraient dans la prévention des risques liés à une quantité excessive de travail. A l'inverse, un suivi rapproché des consultants et des chefs de projets peut permettre d'élaborer des solutions concrètes dans le dialogue avec le client.

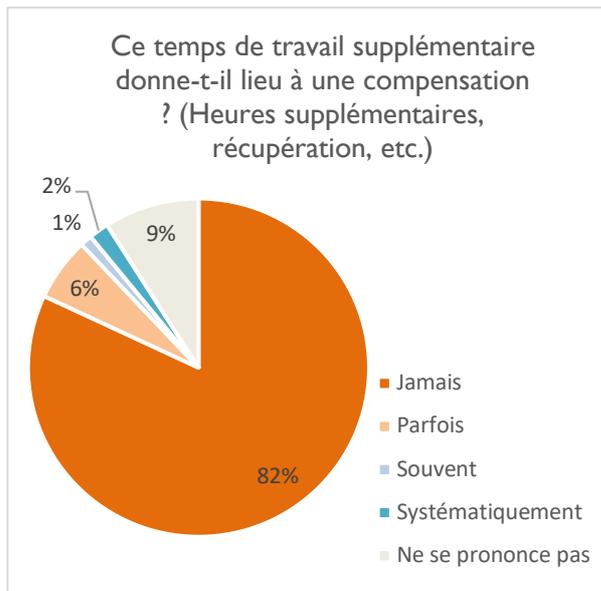
3.1.2. UNE ORGANISATION DU TRAVAIL QUI FAVORISE LA SURCHARGE

Une gestion administrative du temps de travail peu en prise avec la réalité des pratiques

La régulation du temps de travail chez Akka s'effectue, du point de vue légal, à travers la comptabilisation d'heures supplémentaires donnant lieu à du repos compensatoire ou à une sur-rémunération des heures en question. Le consultant amené à réaliser des heures supplémentaires est censé demander en amont leur validation par son manager hiérarchique. Cette règle de la validation en amont est scrupuleusement observée par les managers, dans la mesure où les heures supplémentaires affectent directement le budget des missions.

« Il faut qu'on soit averti et que y'ait le besoin, il faut que ce soit à l'avance, c'est pas a posteriori... a posteriori on peut plus rien faire, c'est trop tard... parce que le client va pas payer a posteriori... et si le salarié fait des heures sup' dans son coin sans que je le sache... c'est pour ça qu'il faut une couverture managériale, qu'ils s'appellent toutes les semaines, c'est des sujets qui vont sortir » (Business Manager)

« L'heure sup c'est moi qui la décide, c'est pas lui. Le collab peut me prévenir qu'il a une surcharge et je vais mettre en œuvre des choses. Là on parle pas de quelqu'un qui doit finir 30 minutes plus tard un jour, on parle de choses régulières [...] L'heure sup elle doit être décidée par moi, sinon on suit pas le budget. » (Business Manager)



En pratique, ce canal formel est rarement emprunté par les consultants et techniciens, si bien que les heures réalisées au-delà des horaires prédéfinis donnent rarement lieu à des compensations. De ce point de vue, les résultats du questionnaire sont particulièrement édifiants. Alors que 73% de répondants disent être régulièrement amenés à travailler au-delà de leurs horaires de travail pour arriver à bout de leurs tâches, 82% d'entre eux affirme que ce surcroît de travail ne donne jamais lieu ni à aucune forme de compensation, qu'elle soit financière ou par la voie des heures de récupération.

Peu utilisé en comparaison des heures supplémentaires effectivement réalisées, ce mode de déclaration des heures supplémentaires apparaît en décalage avec le déroulement concret des missions. De fait, il ne permet de prendre en compte que les surcroîts de travail ponctuels et prévisibles, comme des échéances de rendu, ou l'alignement des horaires de travail d'un consultant sur ceux des membres d'une équipe qu'il intègre chez le client. De par son caractère bureaucratique, cette procédure ne répond pas aux réalités des situations de débordement de la charge, notamment pour les consultants en assistance technique, qui sont souvent amenés à arbitrer eux-mêmes et à court terme les demandes du client. Par ailleurs, la déclaration des temps de travail ne fonctionne pas selon une logique de gestion de la charge de travail, mais dans une logique de facturation au client et de contrôle de la rentabilité des projets.

Le recours aux heures supplémentaires est donc faible, bien que variable selon les périmètres, puisqu'il dépend largement du comportement des différents managers. La plupart du temps cependant, le surcroît de travail est géré de manière informelle.

« Non y'en a pas (d'heures supplémentaires) chez moi. En toute transparence, on est plutôt sur de la bonne intelligence, on est plutôt dans l'idée de se dire qu'on les manage tous comme des cadres et à l'inverse on est pas regardants quand y'a des creux pour leur rendre leur temps. Après si y'a des gens qui nous demandent parce que c'était à l'excès, là on donne des récup. Honnêtement, moi en 6 ans d'activité j'ai dû donner quelques jours de récup à droite à gauche mais j'ai jamais eu à justifier un énorme écart de charge » (Manager intermédiaire)

« Les heures supplémentaires ne sont pas payées ! Le jour où le manager m'a dit que je lui coutais moins cher à temps partiel, à partir de ce jour-là j'ai tracé mes heures, et j'ai arrêté de travailler en plus. (Manager opérationnel)

La primauté donnée aux objectifs commerciaux met les équipes en tension

Les difficultés rencontrées par les consultants ne résultent pas uniquement de contraintes inhérentes à l'activité. Elles sont aussi largement le fruit de stratégies commerciales qui aboutissent à des situations tendues. Là encore, la primauté donnée aux objectifs commerciaux sur les conditions de réalisation du travail fait passer au second plan les contraintes remontées par les consultants et par l'encadrement de proximité. Cela se traduit notamment dans la manière dont les commerciaux apprécient les compétences attendues par les clients et celles dont disposent les consultants qu'ils positionnent sur les missions. Concrètement, ces derniers

sont fortement incités à vendre, quitte à ce que les équipes soient ensuite en difficulté pour réaliser les missions vendues.

« Il y a un objectif pour le commercial, c'est de gagner le contrat et ensuite on assume ! Et moi c'est ma bataille avec les team leaders, moi ils me disent « mais non, ça on va pas réussir à le faire », mais moi je les challenge et une fois qu'on y est, on arrive à le faire ! Et c'est une reconnaissance client aussi ! C'est que le client il affiche 100% de besoin mais en réalité il se satisfera de 80% et le consultant qui a que 70% des compétences, il satisfera le client ! moi je leur explique à mes consultants avant chaque appel d'offre que le client demande plus que ce dont il a besoin ! » (Business Manager)

« On est à la bourre par rapport à nos concurrents et je suis pas super étonné du constat que peuvent faire les collaborateurs sur ces environnements là où on leur demande vite d'être opérationnels sur des technos qu'ils maîtrisent pas [...] Je pense que c'est lié à ça, le fait qu'on ait tous peur de rater le train du digital donc je suis pas surpris qu'il y ai un peu plus de pression sur ces métiers là que ce soit du work package ou de l'assistance technique. Je vais pas vous dire que c'est bien mais je suis pas étonné. » (Manager intermédiaire)

Le caractère ordinaire de ce type de pratiques tient au fait qu'elles correspondent à une norme promue par la hiérarchie. Le fait que dans la plupart des cas, les équipes parviennent à produire les résultats attendus en dépit des contraintes confirme l'encadrement dans la validité de ces stratégies, sans que ne soit pleinement pris en compte les coûts que cela implique pour les consultants, notamment en termes de surcharge de travail. En théorie, l'acceptation de ces écarts au moment de l'acquisition de la mission s'accompagne de stratégie de montée en compétences, via des référents techniques ou du temps prévu pour l'auto-formation, qui devrait suffire à prévenir les difficultés. Les expériences rapportées par les consultants et les managers opérationnels dérogent néanmoins très souvent à ce schéma. Comme les entretiens et le questionnaire l'établissent clairement (voir ci-dessus), ces plans de montée en compétence sont souvent insuffisants voire absents, laissant largement le besoin de montée en compétence à la charge du consultant.

Un autre type de stratégie consiste à vendre des missions dont la rentabilité est faible, dans une perspective de développement commercial ou de maintien de l'activité auprès d'un client. L'impact de ces stratégies de vente sur la rentabilité missions n'est pas assumé a priori, si bien que la pression à la rentabilité s'impose aux équipes avec la même force. Cette tension semble avoir été exacerbée au cours des derniers mois par des stratégies commerciales offensives pour relancer l'activité, combinée avec une pression accrue exercée par les entreprises clientes, elles-mêmes soumises à de nouvelles contraintes budgétaires.

« C'est des missions mal vendues dès le départ donc intenable. En fait c'est vendu pour telle somme ou tel nombre de jours mais ils savent que c'est à perte mais ils le font dans l'espoir d'avoir d'autres contrats derrière mais parfois ça marche pas. [...] On compense le cout soit en travaillant plus soit en faisant descendre la marge soit en livrant une prestation de moindre qualité. (...) C'est un conseil qui est donné oralement mais jamais à l'écrit... c'est des choses que j'entends en réunion. » (Manager opérationnel)

« On nous demande de faire plus avec moins. Le client paye moins mais on nous demande de faire la même qualité. Du coup on est souvent amenés à faire plus d'heures [...] Avant le covid, on était plus stables coté client, ils nous challengeaient moins. Et ça arrive qu'on soit obligés de faire le travail du client parce que de leur côté ils ont personne pour le faire, donc on a ce travail en plus qui est pas facturé mais on est obligé de le faire pour maintenir notre activité. On fait du commercial en même temps. » (Manager opérationnel)

De la même manière, les situations de sous-effectif, mêmes voulues transitoires, peuvent résulter de stratégies consistant à acquérir des missions et recruter dans un second temps.

« En gros l'idée c'est de commencer les missions et pas forcément dire au client qu'on arrive pas à staffer... Après les clients le savent aussi parce qu'ils ont le même problème de staffing, donc ils savent qu'on peut pas staffer une mission en deux semaines ! L'objectif est de discuter avec le client, sans non plus lui dire comment on va faire le ramp up (phase de montée en charge des consultants). » (Manager intermédiaire)

Ces stratégies commerciales mettent d'autant plus les équipes en tensions qu'elles font face à une pression accrue à la rentabilité par ailleurs, notamment du fait de l'imputation de coûts supplémentaires au budget des projets, venant réduire d'autant la rentabilité de ceux-ci. Le financement de la prime *on track* et des frais de structure relèvent typiquement de ce phénomène. Ainsi, le maintien d'un objectif de 32 à 35% de marge net par conséquent les équipes en tension, forcées de redoubler d'efforts pour l'atteindre.

La banalisation de la surcharge par le management

En cas de remontée d'une situation de surcharge par un collaborateur, le manager est censé se rapprocher rapidement de son client pour que les heures supplémentaires réalisées soient compensées par une rémunération adéquate ou des heures de repos compensatoire. La détection d'une situation de surcharge est aussi souvent présentée, par les commerciaux et le management intermédiaire, comme une opportunité de placer davantage de consultants chez un client, si bien qu'il serait toujours dans l'intérêt du manager de régulariser ce genre de situations.

La réalité déroge très souvent à ce mode fonctionnement, bien qu'il soit formellement prescrit. Dans les faits, l'économie des missions (contraintes de rentabilité, limites du budget du client, délais de livraison attendus) ne laisse pas souvent ces marges de manœuvre et la primauté accordée à la relation commerciale les incite plutôt à normaliser le surtravail des consultants pour atteindre les objectifs de la mission dans les coûts et les délais prévus. Les problèmes de charge, lorsqu'ils sont remontés par les consultants, sont alors considérés comme des effets d'ajustement normaux face aux aléas des missions (difficultés de recrutement, problème de rentabilité, etc.).

« Le manager dit qu'effectivement il manque du monde donc ils cherchent du monde et qu'ils font ce qu'ils peuvent et qu'en attendant la situation est celle-là. » (Manager intermédiaire)

Les problèmes de charge ne semblent être pris en compte que lorsque qu'ils aboutissent à des échecs dans la réalisation de la mission, ou qu'ils peuvent servir d'argument commercial pour placer d'autres consultants chez le client. Les consultants voient donc leurs alertes ignorées tant qu'ils parviennent à pallier aux aléas, indépendamment du coût que cela implique en termes de conditions de travail.

« En fait j'ai l'impression que plus je faisais des heures, plus ça permettait au service de tourner, donc limite c'était ce qui se voyait le moins puisque les chiffres étaient bons, donc y avait pas d'urgence à m'écouter en fait. » (Consultant)

« Notre chef elle est au courant du sous-effectif. Même le client est au courant qu'on manque de moyens. Elle me dit « oui mais je les trouve où ?[...] Ils tirent sur la corde en disant pourvu que ça tienne et quand ça lâche « ah merde on va espérer que les autres tiennent ». Le mot d'ordre c'est « tenez bon. » Alors oui, y a des coups de bourre dans tous les projets, mais là en permanence...[...] L'équipe assure quand même, on est dans les clous, mais y a aucune gratification. C'est ça qui est dommage. Les gens veulent bien être gentils mais quand ça dure plus d'un an, les gens partent ou tombent malades. » (Consultant)

« Donc même quand on dit « je peux pas, j'ai pas le temps », on dit « oui, mais faut le faire. [...]La réponse c'est « faut faire quand même, c'est la fatalité, la conjoncture est difficile ». (Manager opérationnel)

Les managers apparaissent ainsi dépourvus de marge de manœuvre face aux remontées leur indiquant des problèmes de surcharge, ce qui les incite à les banaliser en guise de réponse.

Une autre attitude adoptée par certains managers, face à ces remontées, consiste à imputer en premier lieu la responsabilité de la situation au consultant plutôt qu'à l'organisation du travail.

« Quand tu le fais c'est normal, quand ça te met en difficulté on te tombe dessus [...] Et quand tu remontes un problème on te dit aussi « t'es senior, tu devrais te débrouiller » (Consultant)

« On remplace le collaborateur, et si le collaborateur suivant fait pas d'heures sup', c'est que c'était un problème d'organisation. » (Business Manager)

Enfin le déni du problème de la charge de travail ou de ces conséquences peut directement faire obstacle au dialogue. Cette attitude a pu être décrite par les témoignages de certains consultants, mais elle transparait aussi parfois dans le discours des managers eux-mêmes.

« Les gens fournissent énormément de travail mais sont pas récompensés. Et je vois les effets sur les collègues. Ils disent « j'ai mal partout, par moment j'ai du mal à réfléchir ». Et quand on pointe les démissions, notre chef nous dit « Ah non, il est parti parce qu'il a trouvé une meilleure situation ». (Consultant)

« C'est souvent un point qui peut revenir sur notre secteur. J'ai des collab qui viennent me voir pour me dire qu'ils ont trop de travail et trop d'heures. Après je me demande dans quelle mesure, on est sortis d'une période où on a mis la pédale douce parce que confinement, crise, etc. Et je me demande dans quelle mesure ça n'a pas un effet maintenant en termes de perception du temps de travail maintenant que la reprise est là. Est-ce qu'en fait les gens qui remontent ça font pas juste la même chose qu'en 2019 mais comme on est passés par une phase où on en faisait un petit peu moins, et bah il y a une perception de surcharge. Donc sur ce constat je sais pas trop quoi vous dire d'autre. » (Manager intermédiaire)

Pour conclure, non seulement les situations de surcharge sont en partie le résultat de politiques ou de stratégies commerciales d'AKKA, mais surtout, ni les dispositifs formels (heures supplémentaires) ni le suivi exercé par l'encadrement de proximité ne permettent de les prendre en charge de manière satisfaisante du point de vue de la prévention des risques professionnels.

3.2. Un manque de soutien de la part de l'organisation

La littérature scientifique établit clairement que le soutien social joue un rôle primordial dans leur prévention des risques psychosociaux. Ce soutien peut venir des collègues, du management, et au besoin des fonctions de support de l'entreprise. A l'inverse, l'isolement est un facteur important de dégradation de la santé mentale. Il ne se manifeste pas par l'absence d'autrui, mais par la difficulté de bénéficier d'un soutien en cas de nécessité (Marc, Grosjean & Marsella, 2011). Or il ressort du questionnaire comme des entretiens que le manque de soutien social constitue un problème majeur au sein d'Akka High Tech.

3.2.1. UN ACCES INCERTAIN AUX RESSOURCES DU COLLECTIF

Des situations structurellement propices à l'isolement

Le soutien social au travail correspond aux ressources que l'individu trouve dans le collectif de travail pour faire face aux contraintes de l'activité. Il recouvre principalement deux dimensions. La première est d'ordre pratique ou « instrumental » (régulation de la charge de travail, partage d'informations, fourniture d'outils, etc.) renvoie aux moyens de réaliser la tâche à accomplir. La seconde est d'ordre socio-affectif (écoute, empathie, reconnaissance), et favorise notamment la réassurance pour la personne confrontée à un événement émotionnellement marquant.

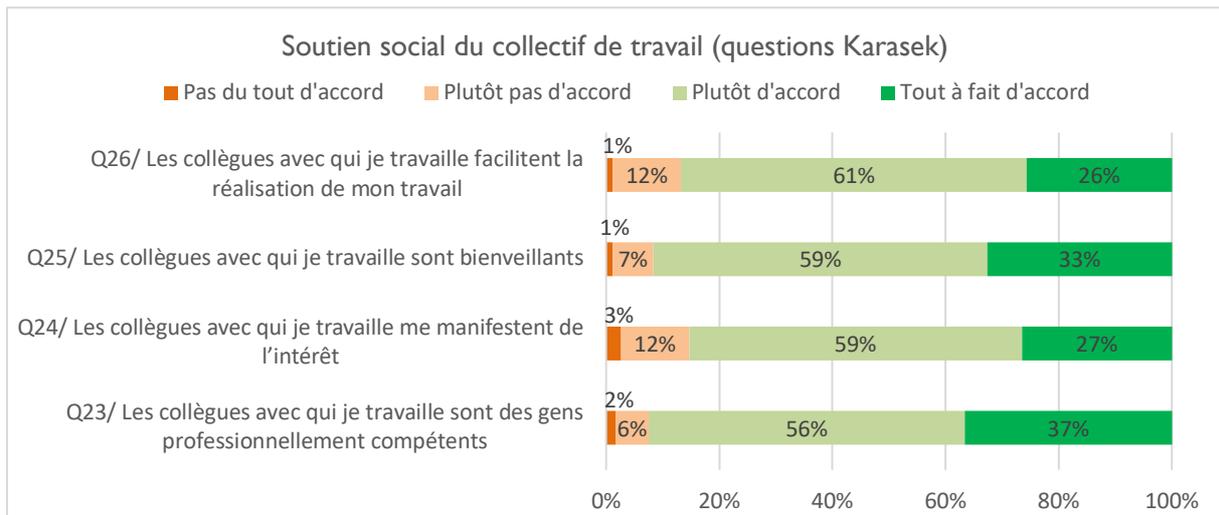
Le besoin de soutien social concerne toutes les activités et toutes les organisations de travail. Au sein d'Akka High Tech, il peut être particulièrement important du fait des spécificités de l'activité des consultants et de la posture de conseil. En effet, le travail des consultants et techniciens se caractérise par son intensité (voir chapitre 2.2.1.), à laquelle s'ajoutent les contraintes organisationnelles et émotionnelles propres à la relation de service, ainsi que des besoins récurrents de montée en compétence. Les ressources du collectif prennent alors une importance particulière, notamment en termes de régulation de la charge, de soutien émotionnel et de transfert de compétences.

« Ce qui me fait tenir, c'est mon collectif de travail et les relations avec les collègues. J'ai un excellent réseau de relations saines et agréables avec énormément de collègues. C'est ça qui me fait tenir » (Consultant)

« Le problème qu'on a eu hier soir ça s'est réglé vite parce que c'est mon collègue plus ancien sur le poste qui a pu dire non [à une demande abusive du client] » (Consultant)

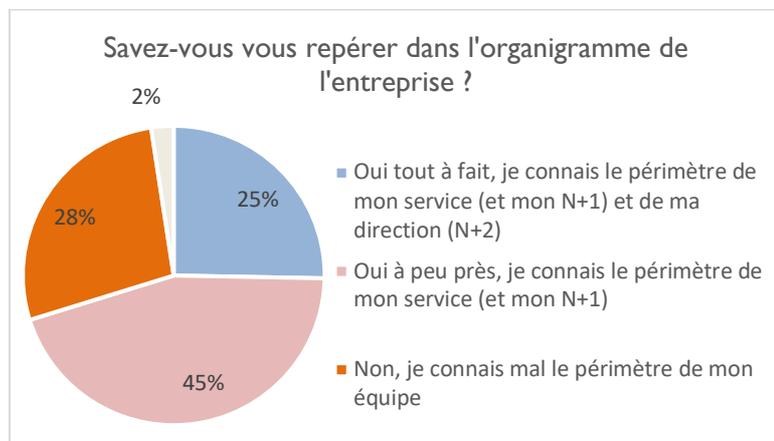
« Avant entre collaborateurs Akka, il y avait une vraie entraide. Des gens qui m'ont formé, ont pris du temps pour que j'y arrive. C'était toujours l'ambiance SiLogic » (Consultant)

Les salariés d'AKKA HT ayant participé au questionnaire émettent un avis majoritairement positif sur le soutien social apporté par les collègues de travail. De fait, seulement 15% des répondants au questionnaire constatent que les collègues avec lesquels ils travaillent ne leur manifestent pas suffisamment de l'intérêt, et 13% considèrent que leurs collègues ne facilitent pas suffisamment la réalisation de leur travail.



Toutefois, si les points de vue négatifs sur les collectifs de travail sont minoritaires, cela ne doit pas masquer la faiblesse objective du soutien social chez AKKA HT (cf. chapitre 2.2.2). Le manque de soutien venant du collectif dont de nombreux salariés font l'expérience n'est pas forcément considéré par ces derniers comme de la responsabilité directe des collègues et est en partie imputable à des caractéristiques inhérentes aux activités et à l'organisation d'Akka. Comme cela est fréquent dans le domaine de la prestation, le fort turn-over, aussi bien à l'externe que sur les missions, et l'échelle de l'organisation, aboutissent souvent à des collectifs mouvants, et parfois éclatés géographiquement, ce qui complique la construction des liens de coopération.

L'organisation spécifique d'AKKA, sa grande échelle et sa faible lisibilité (notamment liées à la succession des rachats et des réorganisations), amplifient ces difficultés. Ainsi aujourd'hui, plus d'un quart des salariés ne sont pas en mesure d'identifier le périmètre de leur équipe directe



L'isolement semble ce faisant concerner de manière particulière les consultants et techniciens en assistance technique directement placés seuls au sein des équipes du client (par différence à ceux qui sont intégrés à une équipe de salariés Akka). Certains se retrouvent dans des situations de forte contrainte sans pouvoir compter sur l'appui de leurs collègues.

« Là je suis toute seule et je suis débutante, sans personne sur qui m'appuyer. » (Consultant)

« Mes collègues, je ne sais pas comment ils vivent tout ça. Je n'ai aucun contact avec Akka... » (Consultant)

« J'ai quelques anciens collègues de Matis principalement, mais chez AKKA j'ai pas noué beaucoup de liens... » (Consultant)

Une partie importante des consultants sont amenés à compenser la faiblesse de leur lien avec Akka par l'intégration à l'équipe cliente, au point qu'ils sont nombreux à s'identifier à cette dernière, voire se pensent comme des travailleurs indépendants.

« La difficulté pour nous c'est l'appartenance à la société. Aujourd'hui j'ai des consultants qui me disent « J'ai toujours considéré Akka comme si j'étais indépendant et que Akka s'occupait de me verser du business » (Consultant)

Si l'intégration à un collectif au sein de l'équipe cliente parvient parfois à jouer un rôle compensatoire, elle demeure incertaine, et est parfois contrariée par des règles internes ou par les aléas qui affectent les missions.

« Moi je l'ai vu chez Le client. Il y a les intérimaires qui ont le droit de manger avec les gens du client et d'assister à des réunions internes, ce qui n'est pas le cas pour les sous-traitants. Moi j'étais pas dans certaines boucles de mails pour des questions de confidentialité » (Consultant)

« Tant que tout se passe bien on vous dit que vous faites partie de l'entreprise alors qu'au moindre soucis on vous dit au revoir, et pas de nouvelles des collègues par la suite. Et même, dans le quotidien vous avez pas les mêmes conditions. [...] Je pense que l'AT ne devrait pas se résumer à être intégré à des équipes client chez le client. La situation serait plus saine avec une équipe Akka chez le client. Ça crée de l'ambiguïté sur à qui on doit de la loyauté. Encore plus quand on est jeune diplômé et qu'on fait confiance à tout le monde. Ça crée de faux sentiments d'appartenance. Forcément ça se finit toujours en désillusion. » (Consultant)

Les consultants en intercontrat constituent une autre catégorie de salariés particulièrement exposés à l'isolement. Ces situations présentent en effet un risque de perte de lien social. Mettant à mal le sentiment d'utilité des personnes et leur intégration au sein de l'entreprise, elles sont souvent mal vécues, d'autant que le statut d'intercontrat apparaît relativement stigmatisé au sein de l'entreprise.

« En fait y'a une grosse placardisation. On te dit tu « reviens au boulot, tu prends un bureau et un ordi et tu fais rien pendant un mois, deux mois, jusqu'à ce qu'on te trouve quelque chose...c'est dur à vivre... » (Consultant)

Certaines pratiques managériales viennent délibérément renforcer la pénibilité de ces expériences, allant parfois jusqu'au harcèlement moral, comme l'a observé la cour d'appel de Versailles dans sa décision du 6 octobre 2021. Dans cette affaire, un manager avait des pratiques humiliantes qui avaient notamment pour effet d'isoler le salarié en cause. Sans aller jusqu'à ces extrémités, le manque de suivi ou des propos offensants peuvent rendre la situation encore plus pathogène et fragiliser le lien à l'entreprise.

« On me disait « Tu nous coûte cher, y en a marre ! J'ai pas de solution pour toi » (Consultant)

A l'inverse, le placement de ces consultants sur des missions au sein d'Akka Research peut permettre de maintenir leur intégration sociale au sein de l'entreprise et leur sentiment d'utilité. Bien que leur retrait soudain des missions, lorsque les consultants en intercontrat sont à nouveau placés chez des clients, puisse-t-être contrariant et déstabiliser les équipes qui restent, le passage par Akka Research peut jouer un rôle positif dans le parcours des consultants, en favorisant leur insertion.

« Pendant le confinement, j'ai travaillé sur Akka Research. Tout le monde en a une image très négative...Moi j'ai trouvé que c'était quand même super bien [...] Ça m'a redonné confiance en Akka : au moins un truc qu'ils font bien. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'ai accepté ma mission. Ça m'a redonné confiance en moi en fait. Chez Akka Research, ils partent des compétences qu'on a pour nous trouver des choses à faire. » (Consultant)

Enfin, les salariés placés en activité partielle longue durée sont, eux aussi, particulièrement exposés au risque d'isolement. Moins présents, et de manière parfois aléatoire, ils voient leur rôle dans les collectifs de travail remis en cause et leurs liens avec leurs collègues s'étioler. Le recours à ce dispositif devrait donc être mobilisé en dernier ressort, ce qui ne semble pas être le cas.

« J'ai vu des collaborateurs qui sont chez AKKA Research en intercontrat, mais les Business Managers préfèrent les sortir et les mettre en chômage partiel plutôt que chez AKKA Research parce que ça baisse leurs stat' » (Manager opérationnel)

Un risque d'isolement amplifié par le travail à distance

Deux facteurs conjoncturels viennent amplifier le risque d'isolement auquel sont structurellement exposés une part significative des salariés d'Akka High Tech : d'une part, le travail à distance, et de l'autre, les vagues de départs qui ont marqué l'année 2021. S'agissant du travail à distance, il a été largement imposé par la pandémie de Covid-19. Au cours de l'année 2021, les mesures sanitaires, y compris celles adoptées par les entreprises clientes d'Akka, en ont fait le mode de travail principal (voire exclusif) pour une grande partie des salariés. Il est à noter que notre mission d'expertise a été réalisée dans une période de « normalisation » durant laquelle l'intensité du recours au télétravail n'était pas imposée par le protocole sanitaire. Toutefois, parmi les répondants au questionnaire, 46% des salariés sont amenés à pratiquer le télétravail régulièrement (1 à 3 jours par semaine), et 23% travaillent à distance la plupart du temps (4 à 5 jours par semaine).

La littérature scientifique sur le télétravail alerte unanimement sur l'ambivalence de ses effets potentiels. Comme le souligne la psychologue Emilie Veyre dans un article de synthèse, faisant écho au rapport de synthèse de l'OCDE sur le sujet, les effets de ce mode de travail sur la santé varient selon la situation des personnes et les contextes organisationnels (Vayre 2019, OCDE 2017). Aussi, plus sa pratique est intensive, plus il expose les travailleurs aux risques psychosociaux, notamment au risque d'isolement. Au cours entretiens, le recours massif au travail à distance a été présenté à plusieurs reprises comme un facteur d'isolement et un frein à la coopération.

« Mon principal problème, c'est l'isolement. Ça vient en grande partie du manque de réponses venant de mon manager. Le télétravail ça en rajoute. » (Consultant)

« Le télétravail ça a renforcé l'isolement. Mes collègues auraient été à côté de moi, dans un open space, on se pose des questions, y a de la communication informelle qui est beaucoup plus facile que la communication par visio . Le fait de ne pas savoir ce que fait la personne. Est-ce qu'on dérange, est-ce qu'on dérange pas, est-ce qu'elle est en réunion ou pas, alors que quand la personne est dans le même espace on voit bien. Je l'ai vu avec mon manager, avec les collègues aussi. Le fait de ne pas savoir ce que fait la personne. Est-ce qu'on dérange, est-ce qu'on dérange pas ? Est-ce qu'elle est en réunion ou pas ? Alors que quand la personne est dans le même espace on voit bien... » (Consultant)

« On est isolés en télétravail, on travaille seule et on téléphone à ses collègues, alors oui ça participe à l'isolement et à la difficulté d'avoir les informations auprès des équipes projets. » (Consultant)

Afin de prévenir les potentiels effets négatifs du télétravail sur la santé, le législateur a établi le principe de double volontariat (loi du 22 mars 2012). Par ailleurs, tout accord de télétravail doit prévoir des clauses de réversibilité. Ce principe de volontariat ne s'applique en pratique que si le dimensionnement des espaces de travail n'impose pas l'intensité du recours au télétravail aux salariés. Or ce principe de volontariat pourrait être en partie remis en cause, dans les faits, par le déménagement des sites toulousains vers le site Andromède (Blagnac), qui devrait accueillir 384 salariés d'Akka High Tech après la fermeture des sites Saint Jean et les Gémeaux. Avec 1043 postes prévus pour accueillir un effectif Akka de 2130 salariés (soit un taux de mutualisation de 0,5), il est prévu pour fonctionner dans le cadre d'un recours important au travail à distance. Lors de notre visite sur le site plusieurs salariés nous disaient avoir reçu comme consigne, de la part du management, de travailler à distance 3 jours par semaine. Cet usage du télétravail comme levier d'optimisation de la ressource spatiale peut entrer en tension avec la prévention des risques psychosociaux si elle prévaut sur les logiques organisationnelles et les souhaits des collaborateurs à terme. Par ailleurs, elle pose la question de la densification de l'usage des espaces de travail en cas de croissance de l'effectif. De plus, la densité en termes de poste de travail (avec notamment, de nombreux bench de 6 postes) et le caractère décloisonné des aménagements, combinés à la rareté des box sur les plateaux, est susceptible de produire un environnement de travail bruyant et peu attractif.

« Pour pouvoir travailler sur les plateaux, les gens mettent des casques pour s'isoler du bruit »
(Consultant)

« Moi je déteste ça, les open space, c'est plein de bruit, ça m'épuise. Je suis beaucoup plus productive à la maison qu'au bureau... » (Consultant)

« Ça s'est dégradé à partir du moment où on a été déplacé en open space à Andromède. Les gens ont qu'une envie c'est de fuir ces lieux. Les gens ne se parlent pas, c'est choquant. » (Consultant)

Dans un contexte où le recours au télétravail est inégalement régulé au sein des équipes, une dégradation des conditions de travail sur site est susceptible d'entraîner un repli par défaut sur le travail à domicile, au détriment du lien social. Aussi, dans le cadre de la mise en place du flex-office, l'anticipation des changements (fin des mesures sanitaires, retour des effectifs, regroupement de sites) suscite, chez certains salariés, la crainte de ne pas toujours pouvoir s'installer auprès de ses coéquipiers :

« J'aimerais signaler quand même que leur belle idée de flex-office serait capable de gâcher des ambiances de travail si on n'y prenait pas garde. Parce que nous volontairement on se regroupe les mêmes jours et on se met au même endroit pour avoir notre petit cadre qui est humain. Et le flex-office enlève tout ce qui est humain. » (Consultant)

Des collectifs déstabilisés par les récentes vagues de départ

Le soutien social venant des collectifs de travail s'appuie en partie sur des relations interpersonnelles qui se construisent dans le temps. Si cette construction des collectifs est contrariée par certaines caractéristiques inhérentes à l'activité d'Akka, certains salariés, qui ont évolué plusieurs années dans un environnement professionnel stable, ont ainsi pu développer des liens de coopération durables.

« En fait les collègues avec lesquels je travaille dans l'équipe, notre collaboration date de bien plus longtemps qu'Akka. [...] C'est un domaine où on se côtoie depuis de très nombreuses années donc ça se passe très bien dans notre équipe » (Consultant)

Comme nous l'avons vu plus haut, les consultants sont souvent dépendants de relations d'entraide pour mener à bien leurs tâches. De ce point de vue, la série de départs qui a marqué l'année 2021 est venue fortement perturber le fonctionnement des collectifs de travail. Entre novembre 2020 et novembre 2021, Akka HT a connu 22% d'effectifs en moins et 7% de nouvelles arrivées de salariés (Cf. chapitre 4.2.1). Pour de nombreux salariés restés au sein d'Akka, cela a impliqué de voir partir une partie de leurs collègues, ce qui a occasionné des difficultés aussi bien dans l'activité qu'en termes socio-affectifs.

« Il y a aussi des départs des collègues, qu'ils soient voulus ou forcés. Ça déstabilise les équipes »
(Consultant)

« Le sentiment des gens, c'est que jusque-là ils bossaient parce qu'il y avait encore des collègues avec lesquels ils s'entendaient bien, mais la notion d'entreprise là elle est perdue ». (Consultant)

Dans un contexte de recours massif au télétravail, cet état de fait pose la question de l'intégration des nouveaux entrants, arrivés en nombre au cours des derniers mois. Ces derniers ne figuraient pas parmi les candidats aux entretiens avec les experts (démarche qui demande généralement une certaine intégration au sein de l'entreprise). Toutefois, des travaux scientifiques sur le travail à distance montrent que les salariés qui risquent le plus de se trouver isolés du fait du télétravail sont ceux qui avaient les liens les plus faibles avec leur collègue avant la mise en place du télétravail¹. Autrement dit, il est possible d'entretenir ses relations professionnelles à distance mais beaucoup plus difficile de les développer, et le recours massif au télétravail peut favoriser la marginalisation d'une partie des effectifs, notamment les nouveaux entrants.

¹ François Dupuy, Collins, Hislop & Cartwright, 2016

3.2.2. UN MANQUE DE SOUTIEN VENANT DU MANAGEMENT

Une structure managériale peu lisible et à géométrie variable

L'organisation du management chez Akka distingue deux dimensions de la fonction managériale, à savoir :

- D'une part, le management hiérarchique (RHI), qui désigne les sujets relevant des « ressources humaines » (recrutement, affectation sur les missions, suivi de carrière, formation, congés, etc.) Ils se voient déléguer une partie importante des tâches qui sont d'ordinaire confiées à des fonctions support, notamment s'agissant des accès.
- De l'autre, le management opérationnel (ROPI), parfois aussi appelé « management technique », qui renvoie à un rôle de chefferie de projet et d'animation managériale au quotidien.

Les consultants en assistance technique sont sous la responsabilité hiérarchique d'un *business manager* qui relève de la fonction commerciale. Ils peuvent, lorsqu'ils appartiennent à une équipe de salariés Akka détachés chez le client, être également sous la responsabilité opérationnelle d'un *team leader* (ou « chef de projet »). Dans d'autres cas, notamment lorsqu'ils sont directement rattachés aux équipes des entreprises clientes, le management opérationnel ou technique est exercé par le client.

Pour les salariés affectés à des projets au forfait, la distribution des rôles managériaux apparaît plus complexe et plus hétérogène selon les périmètres. Le management opérationnel est généralement pris en charge par les *teams leaders*, mais aussi parfois, par des chefs de projet rattachés à la fonction programme. Quant à la responsabilité hiérarchique, elle est parfois exercée par des managers opérationnels (N+1 ou N+2), et d'autres fois, par des *business managers*. Cette diversité de situations semble liée à des différences de fonctionnement historiques et à des dérogations locales.

« En termes de management, y a des règles mais derrière c'est un peu la panique. Le problème dans cette boîte c'est qu'il y a des règles débiles et donc non-application des règles derrière. » (Manager intermédiaire)

La distribution des rôles managériaux, entre manager opérationnel et manager hiérarchique apparaît peu lisible pour certains consultants, et souvent en décalage avec la réalité de leur activité et des relations d'encadrement effectives. En effet, les *business managers* étant absents du quotidien des consultants, ils ne sont pas identifiés comme des interlocuteurs pertinents pour aborder des questions liées au travail, et ne sont alors pas à même de jouer leur rôle d'appui. A l'inverse, de nombreux managers opérationnels, beaucoup plus au fait de la réalité du travail de leurs équipes, disposent d'un très faible pouvoir de décision. La fonction managériale s'en trouve ainsi diluée entre différents acteurs, parfois au détriment de la cohérence.

« Le problème c'est que je ne sais pas qui est mon manager Akka. Ce que j'en ressens, moi : j'ai un responsable technique Akka qui est la personne avec qui je travaille depuis [plusieurs années]. C'est lui qui m'a recruté et c'est autour de lui que l'équipe a grossi. C'est lui qui peut me former, m'informer. C'est à lui que je rapporte administrativement. Mais il n'a aucun pouvoir, c'est pas mon manager. » (Consultant)

« Après le problème quand on parle avec cette personne c'est qu'elle n'a jamais de réponses. C'est tout le temps du « je ne sais pas » ou « c'est pas dans mes attributions ». (Consultant)

« La seule personne que l'on pense être notre responsable, c'est celle qui va nous dire qu'elle sait sur quoi vous travaillez, mais ça s'arrête là. Et au-dessus, on est bien incapables de savoir qui nous gère, et on se demande s'ils savent qu'on existe puisqu'on ne connaît pas la hiérarchie ». (Consultant)

« Aujourd'hui, on dit que les gens sont encadrés par des commerciaux... des gens qui les voient une fois par an à l'EAE, mais qui au quotidien ils voient des managers fonctionnels. Le collaborateur, il est un peu perdu entre ces différentes notions. Moi je pense que pour manager quelqu'un faut être en

proximité. Or cette organisation n'est pas lisible pour tous les collaborateurs [...] En général ils vont vers la personne qu'ils voient le plus, mais y a des choses comme la formation qui demandent l'aval du manager hiérarchique. Si la relation avec le responsable fonctionnel est bonne ça va, sinon c'est le collaborateur qui va en pâtir. » (Manager intermédiaire)

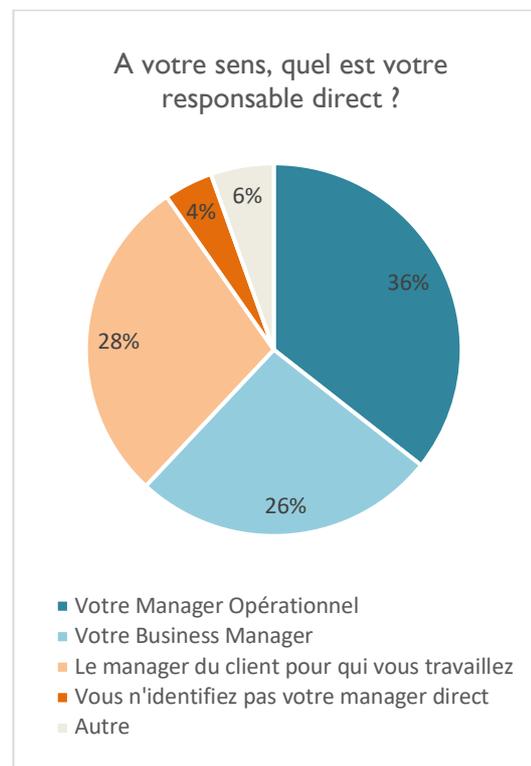
Cette déconnexion entre opérationnel et hiérarchique est d'autant plus problématique que ces deux types de management ne sont pas forcément en dialogue ?

« - Vous avez des liens avec les managers hiérarchiques des collaborateurs que vous encadrez ? Non et le plus souvent je ne les connais même pas... et pourtant j'en connais du monde... ». (Manager opérationnel)

La dilution de la fonction managériale peut aussi s'observer entre différents business managers, dans les situations où des consultants en assistance technique sont « empruntés » par un business manager à un autre, sans qu'il devienne officiellement son manager hiérarchique et/ou sans qu'une nouvelle relation managériale se mette réellement en place.

« [Mon manager hiérarchique] Je pense que c'est celui de [Ville], mais honnêtement je sais même pas. Honnêtement c'est pas dit clairement. Mon manager à [Ville], ça sert à rien de lui parler de la mission en Ile-de-France. Et mon manager Ile-de-France, il me connaît pas, il connaît pas mon parcours chez Akka ni rien » (Consultant)

Par ailleurs, la diversité des configurations résulte dans un management à géométrie variable. Pour les salariés d'Akka High Tech, la figure du manager renvoie en effet à des statuts différents. A la question de savoir qui ils identifiaient comme leur responsable direct, 28% des répondants au questionnaire ont désigné en premier lieu un manager chez client, 26% ont désigné leur Business Manager, et 36% un manager opérationnel (4% ne savaient pas l'identifier et 5% ont choisi la réponse « Autre »). Ces différences font écho aux différents modes de facturation des activités. En effet, 51% des consultants exerçant des missions au forfait ont désigné un manager opérationnel, contre 23% des consultants en assistance technique. De manière attendue, ces derniers considèrent beaucoup plus souvent le manager du client comme leur responsable direct (40% contre 19%). (Cf. chap. 2.3.4)

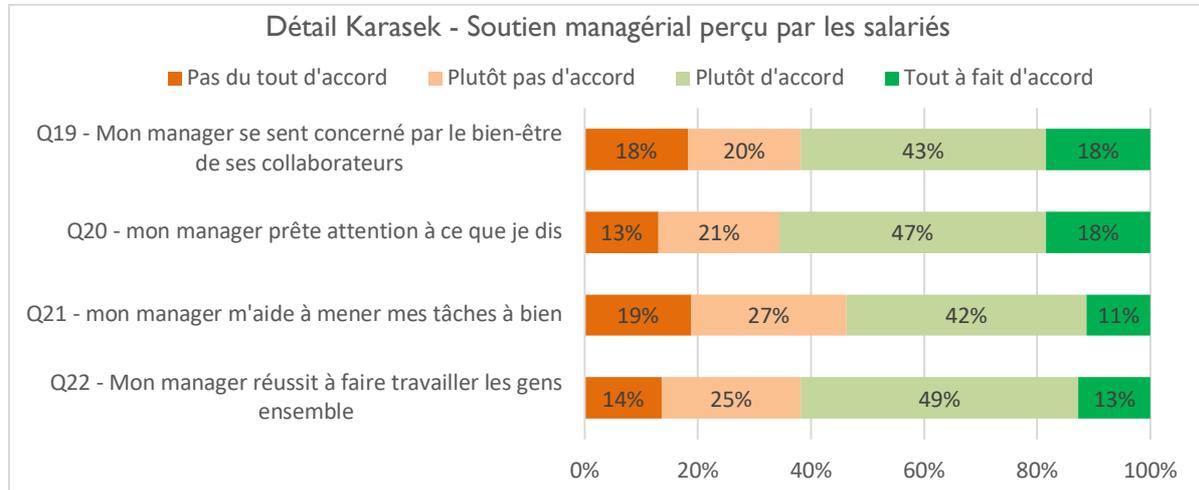


Cette hétérogénéité des formes de management est corrélée à des disparités significatives en termes de soutien managérial : 62% des salariés ayant désigné leur business manager comme leur responsable direct pâtissent d'un soutien managérial faible selon le modèle de Karasek, contre 54% de ceux qui ont désigné le manager du client et 45% de ceux qui ont désigné un manager opérationnel.

Des différentes formes de management qui coexistent au sein de l'entreprise, l'encadrement direct par un manager opérationnel apparaît le plus efficace à pourvoir le soutien attendu par les salariés. (Cf. chap. 2.3.4)

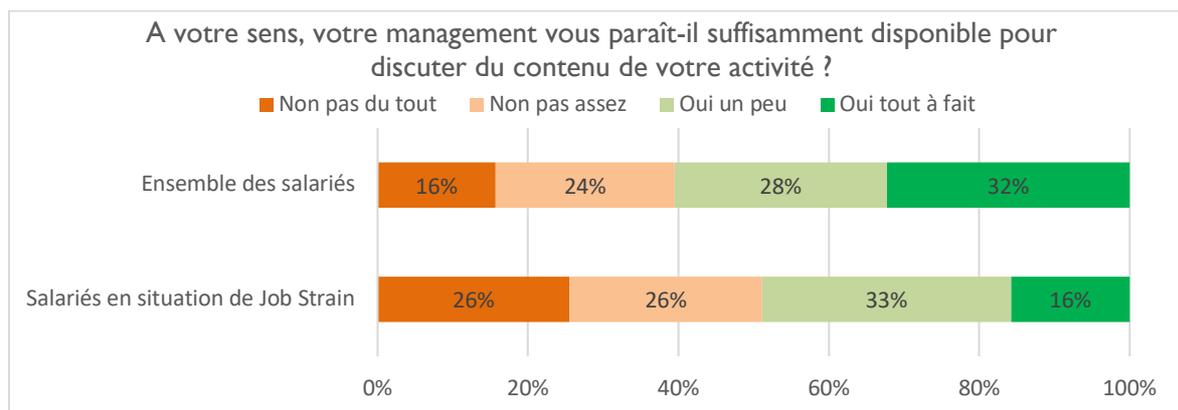
Une part importante de l'effectif sujet au manque de soutien managérial

Le trop faible soutien social auquel sont sujets une grande part des salariés (50 % des répondants) est pour une très large part imputable à un manque de soutien venant du management. Ce manque perçu concerne autant les dimensions professionnelles que les dimensions émotionnelles du soutien social comme le montrent les extraits du questionnaire Karasek ci-dessous

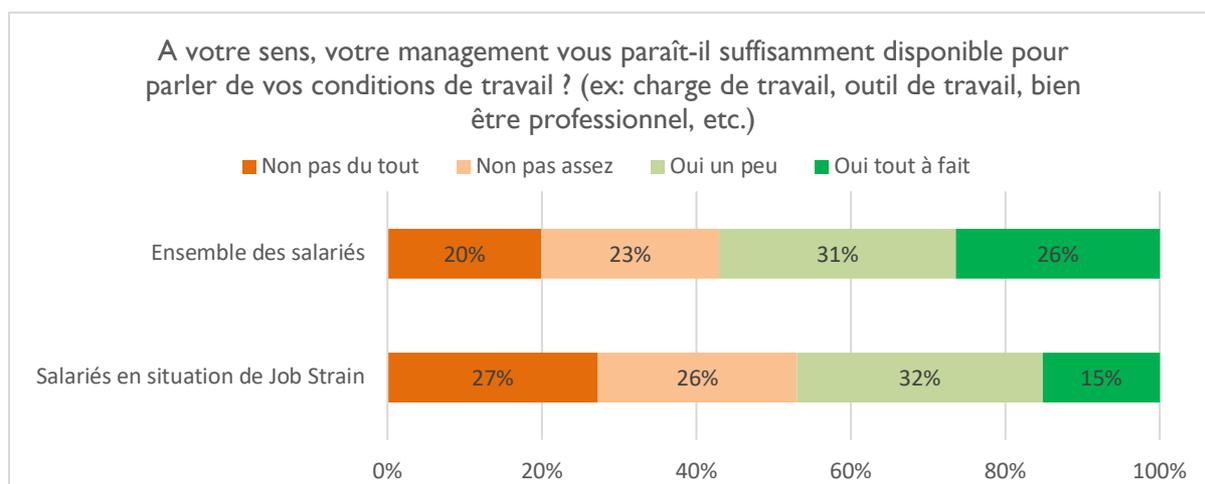


Concernant la dimension professionnelle, il faut d'abord noter que pour beaucoup de salarié, leur manager ne joue pas (ou pas de manière satisfaisante) un rôle de soutien dans la réalisation de l'activité. Comme le montre le tableau ci-dessus, près de la moitié (46%) des répondants au questionnaire se sont ainsi déclarés « pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » à la question de savoir si ce dernier les aide à mener à bien leurs tâches.

Si l'on rentre dans le détail des résultats (voir ci-dessous) 40% des répondants considèrent que leur management n'est « pas du tout » ou « pas assez » disponible pour discuter du contenu de l'activité (ex: questions techniques, relations avec le client, besoin de formation, etc.), cet avis négatif est d'autant plus fort chez les salariés en situation de Job Strain ou plus de la moitié (52%) estiment que leurs managers ne les soutiennent pas suffisamment sur l'activité à proprement parler.



Les salariés interrogés estiment également pour 43% d'entre eux que leur management n'est pas assez disponible pour discuter de leurs conditions de travail (aussi bien la charge de travail, que les outils de travail, le bien être professionnel, etc.) et cette proportion monte à 53% pour les salariés en situation de Job Strain.



Ces résultats sont corroborés par les nombreux témoignages de consultants et managers fonctionnels – par le biais des entretiens ou des questions libres du questionnaire – qui donnent un aperçu de la diversité des problèmes face auxquels ils se retrouvent insuffisamment soutenus par leur encadrement.

« Le management s'intéresse à la rentabilité financière de mon activité pas à son contenu. » (Consultant)
 « Akka dit « Faut faire plus, faut faire plus », mais quand tu as des problèmes concrets y a plus personne, y a pas de soutien au-dessus. [...] Dans cette boîte tu es livré à toi-même. Si ça se passe bien tant mieux, sinon, si ton manager veut pas comprendre, tu es enfermé et livré à toi même ». (Manager opérationnel)

« Mon donneur d'ordre côté client a démissionné, et du coup j'étais encore plus livré à moi-même : très peu de réunions, très peu de contacts, et mon manager coté Akka... je sais pas, il devait s'occuper des congés, il était complètement absent » (Consultant)

« J'ai eu un problème d'agression verbale dans mon équipe, j'ai fini par craquer, j'en ai parlé plusieurs fois aux managers mais ils se sont pas bougés... c'est que quand je l'ai tracé par écrit qu'ils ont commencé à bouger » (Manager opérationnel)

« J'avais alerté mon responsable sur le responsable chez le client qui tenait en permanence des propos racistes. Je lui en ai parlé plusieurs fois mais ça changeait rien » (Consultant)

« J'ai connu 4 managers en un peu plus d'un an. Ce turnover ne permet pas d'aborder en profondeur le contenu de mes activités et besoins... » (Consultant)

Les consultants et techniciens souffrent aussi régulièrement d'un manque de soutien sur les aspects logistiques de leurs missions, notamment au moment de la prise de poste.

« Je suis arrivée chez le client sans ordinateur, c'est le client qui m'a accueilli. Puis j'ai eu un PC sans accès. Puis deux mois après mon arrivée, j'ai reçu mes accès » (Consultant)

« Là encore, je suis arrivée, j'avais pas d'accès, j'avais rien et il fallait être opérationnelle de suite, alors que c'est un domaine compliqué, qui est très vaste. Donc il a fallu que je fasse comme je peux à ce poste. J'avais pas d'accès alors il fallait que les collègues me transmettent des données, c'était vraiment très compliqué ». (Consultant)

« Une fois ils m'ont envoyé chez le client, j'avais pas d'autorisations et de droits, donc je travaillais avec mon téléphone personnel, je pouvais pas accéder au réseau, je pouvais rien faire ». (Consultant)

« J'ai demandé mon ordre de mission on m'en a pas donné. Je fais ce dont le client a besoin sans avoir plus d'information que ça de la part d'Akka » (Consultant)

Ce manque de soutien managérial peut mener à des situations particulièrement pathogènes, comme celles où des personnes en arrive à renoncer à obtenir du soutien.

« Je suis à un stade où j'ai plus envie de rien demander à personne. A force de pas avoir de réponses, de faire face à des gens qui font semblant de pas comprendre ce que je leur dis, je ne veux plus rien demander à personne - je pense à mon manager actuel aussi bien qu'à l'ancien... » (Consultant)

Un manque de suivi des consultants en assistance technique

Le manque de soutien managérial mis en lumière, notamment pour les consultants placés sous la responsabilité d'un business manager, met directement en cause les pratiques de suivi des consultants en mission par leur manager hiérarchique. Les procédures Akka telles qu'elles sont présentées dans les documents officiels du groupe prévoient de manière relativement précise les contours de ce travail de suivi¹ :

- Une fois la mission lancée, les managers doivent ainsi réaliser un entretien avec le salarié tous les 3 mois et les tracer dans des fiches de suivi de mission ;
- Ils doivent aussi procéder, avec les consultants, à des entretiens de carrière, ainsi qu'aux entretiens annuels d'évaluation.
- Entre ces occasions, les business managers peuvent se voir indiquer, selon les périmètres, différentes fréquences normales pour prendre contact avec les consultants.

Dans la réalité des pratiques, ces différentes étapes de suivi sont trop peu respectées par les managers (en partie par faute de disponibilité)². Le suivi des consultants en assistance technique apparaît en effet très distant, voire souvent inexistant, ce qui se manifeste par la rareté des échanges que décrivent de nombreux témoignages de consultants.

« Non, il n'y a pas d'échanges avec le manager entre les EAE. C'est un point décevant, c'est qu'il y a pas vraiment de suivi, alors qu'avant de partir en mission, y a tout un discours pour dire qu'il va y avoir un suivi [...]L'impression que ça donne c'est que c'est pas une tâche qui est prise au sérieux ou qui doit être importante. ». (Consultant)

«[Mon BM] Je ne le vois jamais. Je ne suis que deux jours par semaine sur site et quand j'y suis, je ne le vois jamais. Enfin j'ai eu deux points de 30 minutes de suivi. En général vous le voyez jamais » (Consultant)

« Des entretiens officiels j'ai dû en avoir trois : les EAE. Et des échanges plus informels, peut être deux de plus, depuis qu'on a été rapatriés à Andromède, qui sont plus de l'ordre du « bonjour comment ça va ? » quand on se croise dans un open space, mais ça va pas beaucoup plus loin » (Consultant)

« Ils en font très peu [de suivi des consultants en mission]. Par manque de temps et par manque d'intérêt. Quand ils vont chez le client c'est pas pour voir les collaborateurs. C'est pour voir le client, voir s'il est content et voir s'ils peuvent lui vendre une autre mission. Ils le font un petit peu éventuellement à la machine à café mais c'est pas leur priorité. Ils disent qu'ils n'ont pas le temps » (Consultant)

« J'ai pas à me plaindre d'actions moi, j'ai à me plaindre de silences et de non-actions. Parfois on se dit mais vraiment qu'ils s'en foutent quoi.» (Consultant)

Lors des entretiens, les managers stratégiques et la direction se sont pourtant montrés attachés à ce travail de suivi, en l'identifiant même comme ce qui différencie le fonctionnement de l'entreprise de l'intérim et du délit de marchandage. On peut alors s'étonner du fait que l'effectivité du suivi en pratique ne fasse, lui, l'objet d'aucun suivi formalisé. Cette absence de formalisation semble inciter au moins une partie des business managers à négliger le suivi le travail de suivi.

« Rien ne permet d'objectiver tout ça et c'est pour ça que les trois quarts du temps ils ne le font pas. Ils disent qu'ils n'ont pas le temps. On fait des faux suivis a posteriori. Les consultants jouent le jeu, ils signent les plans de prévention et tout » (fonction support)

¹ Les règles de management prescrites par l'entreprise prévoient différents types de réunion entre managers, RH et collaborateurs afin d'assurer un suivi de ces derniers et selon des cycles différents (rdv de suivis tous les deux mois depuis 2020, entretiens annuels d'évaluation, entretiens périodiques tous les deux ans, bilans professionnels tous les six ans, etc.).

² L'expertise menée en décembre 2020 dans le cadre du PSE avait montré le faible taux d'entretien annuels : 40% des salariés d'AKKA HT n'avaient pas réalisé leurs entretiens annuels dans les deux dernières années, il en est probablement de même pour les autres rendez-vous (mais ces informations ne nous ont pas été communiquées).

Ce contrôle de l'effectivité du suivi des consultants peut être réalisé par la hiérarchie des Business Managers. Mais à défaut d'une démarche active de la part du management intermédiaire, cet aspect de leur travail tend à être négligée au profit du travail commercial ou des recrutements, qui sont suivis de beaucoup plus près. En l'absence d'un contrôle formalisé, présenter des consignes ou s'en remettre aux déclarations ne permet pas de garantir un suivi satisfaisant.

« En théorie il doit y avoir un suivi tous les deux mois ou trois mois. C'est normalement à cette occasion que les choses doivent être évoquées, et au besoin remontées au client pour le sensibiliser. Après je ne sais pas comment ça se passe en pratique » (Manager intermédiaire).

« J'avais un manager envers qui j'avais une confiance trop aveugle. Je n'ai pas voulu voir des agissements déviants et quand je m'en suis aperçu ça a été la douche froide : il me disait qu'il appelait les consultants toutes les semaines et il ne le faisait pas, il ne faisait pas de suivi. Donc maintenant je suis plus intransigeant, je contrôle plus les managers et j'appelle les consultants. » (Manager intermédiaire)

Par ailleurs, au-delà du problème de leur tenue effective, les points de suivis peuvent être limités, dans leur visée d'accompagnement et de soutien, par leur format. Ainsi les points de suivi trimestriels peuvent-ils s'apparenter davantage à des opérations de suivi commercial qu'à de réelles occasions de dialogue entre les consultants et son manager (même si ces derniers peuvent avoir lieu en amont). La présence du client, et le fait que la satisfaction de ce dernier (et donc le travail du consultant) soit évaluée à son issue, n'en font pas un cadre propice à des échanges ouverts, notamment sur les conditions de travail.

« [Les points de suivis trimestriels] ça dure 30 minutes très souvent, ça peut monter à une heure. Le collaborateur va présenter ses activités sur les 3 derniers mois, je lui demande de faire un support de présentation, de lui demander son ressenti ses besoins, puis demander le point de vue client, puis je fais une satisfaction client à la fin. [...] » (Business Manager)

Les limites de l'encadrement par le client

Si le suivi des consultants en assistance technique apparaît si faible, c'est en partie parce que leur encadrement est, de fait, plus ou moins délégué à l'entreprise cliente, qui assure souvent le management dit technique. De nombreux consultants se sentent ainsi davantage appartenir à l'entreprise cliente qu'à Akka.

La difficulté pour nous c'est l'appartenance à la société, aujourd'hui j'ai des consultants qui me disent « je suis [marque du client] » alors que non ils sont AKKA ! mais moi 80% de mes consultants ils sont chez [marque du client]... » (Manager intermédiaire)

Si plusieurs consultants témoignent d'une bonne relation avec ce dernier, cette délégation de la fonction managériale au client peut s'avérer être au détriment des consultants lorsqu'ils sollicitent du soutien¹. En effet, la posture de service restant prégnante et s'opposant à un dialogue trop ouvert. De plus, les représentants du client ne se sentent pas de responsabilité managériale vis-à-vis des consultants Akka, ce qui limite leur disposition à prendre du temps et mobiliser des ressources pour régler les problèmes auxquels le consultant peut être confronté.

« Coté client, c'est délicat de dire que la mission ne me plaît pas. Et même là j'ai dit que j'avais pas trop de retour sur ce que je faisais, on m'a répondu que tout le monde était très occupé et qu'ils faisaient au mieux. » (Consultant)

¹ Voir chap 2.3.4., les salariés qui identifient le manager du client comme leur manager principal sont aussi les plus exposés au Job Strain (45%)

3.2.3. DES MANAGERS EMPECHES DE JOUER PLEINEMENT LEUR ROLE DE SOUTIEN

Business managers : une fonction en tension

Le manque de soutien dont pâtissent les consultants qui se réfèrent à un business manager s'explique largement à partir de la situation de ces derniers. Premièrement, leur difficulté à remplir pleinement leur fonction managériale renvoie à leur charge de travail. D'abord, il faut relever que les business managers, y compris peu expérimentés, se voient souvent attribuer un trop grand nombre de consultants pour réussir, en plus des autres activités qui composent leur fonction, à réaliser un travail de suivi suffisant. Certains sont ainsi amenés à encadrer plusieurs dizaines de consultants.

« J'en ai récupéré pas mal avec les départs de BM. J'étais autour de 20-25 et aujourd'hui, 42 en contrat en 10 en inter-contrat... soit autour de 50 personnes. » (Business Manager)

« Moi plus jeune, j'ai eu plus de 50 collaborateurs. Je faisais que ça, je passais tous les soirs, tous les weekends. J'avais pas de vie. J'aurais pas pu faire ça 10 ans j'aurais pété les plombs. » (Business Manager)

« Mes collaborateurs sont informés de ma charge un peu importante et personne ne m'en tient rigueur [...] Ce qui est le plus frustrant aujourd'hui, c'est de pas pouvoir répondre à mon collaborateur, si c'est pas urgent je traite pas vite et parfois c'est des délais trop importants. [...] La direction sait que je suis trop chargé mais c'est comme ça pour le moment. » (Business Manager)

Par ailleurs, la charge liée au suivi des collaborateurs fait qu'une grande partie de la fonction ressources humaines leur est déléguée. Placés comme les principaux interlocuteurs des consultants, ils se voient fortement sollicités par les consultants. En dépit de la communication des équipes RH auprès d'eux et de l'importance de la mission qui leur est confiée, ils ne disposent pas toujours des informations ou des marges de manœuvre qui leur permettraient de proposer des réponses concrètes aux questions soulevées.

Les collaborateurs connaissent à peine nos RH donc ils vont nous solliciter pour toute question : paye, congés, problèmes d'accès, souhait de changement de mission, etc. Les plus anciens ne savent pas forcément qui est leur RH donc moi j'essaye de déléguer au RH pour me libérer du temps. [...] (Business Manager)

« Mon BM me répond toujours « je n'ai pas la main, c'est pas moi ». Je suppose que faudrait voir Ricci ou le bon dieu ... mais après chacun dit « je n'ai pas l'info ». (Consultant)

A côté du problème de l'activité des business managers, et de la difficulté d'articuler le suivi des consultants avec leur activité de commerciaux, d'autres obstacles à l'appropriation de leur rôle de manager renvoie aux dynamiques qui orientent leur carrière et leurs profils. Il faut d'abord citer, à ce titre, le fort turn-over qui caractérise la fonction. Ce renouvellement régulier, et les jeux de répartitions qu'occasionnent les départs, contribue à ce que des business managers soient souvent amenés à récupérer des consultants qu'ils ne connaissent pas au préalable. Il fait ainsi obstacle à la construction d'une réelle relation d'encadrement et à un suivi inscrit dans la durée.

« Concrètement, moi, les collègues que j'avais, on est tous allés de déception en déception à se dire « j'ai encore changé de manager ?! ». J'ai changé tous les ans de manager et l'année dernière j'en ai eu trois. En moyenne je change une fois par an de manager, donc y a pas de suivi... » (Manager opérationnel)

« Ça tourne aussi pas mal dans les équipes commerciales en face, ce qui n'aide pas. A la base y a pas de prise en compte mais puisque les interlocuteurs changent il y en a encore moins » (Consultant)

Quand on est avec un manager qui nous connaît pas qui est dans une autre région... Je pense que même pour lui c'est difficile de considérer qu'on est dans son équipe. (Consultant)

Une autre difficulté renvoie au profil des business managers. A travers la description qu'en font les consultants et leur hiérarchie, ils apparaissent majoritairement jeunes et peu expérimentés au regard de la responsabilité managériale qui leur incombe.

« En Ile-de-France, il n'y a que des jeunes. Les plus vieux ont 32 ans » (Business Manager)

« Autant les commerciaux reçoivent des tas de formation sur le commerce, autant en termes de montée de compétence sur la compétence managériale, là on est très pauvres. C'est des gens trop jeunes, pas formés et mal incités pour prendre en charge les RPS ». (Manager intermédiaire)

Pour finir, les managers commerciaux n'étant ni expert des domaines des consultants qu'ils encadrent, ni impliqués dans l'activité, ils ne peuvent pas représenter de soutien sur les questions relatives au contenu du travail. Cette distance et cette méconnaissance contribuent à priver les consultants de la reconnaissance du travail réalisé, laquelle constitue un élément clé du soutien social.

Des fois ils en manquent [de reconnaissance] parce qu'ils ont de jeunes managers qui ne connaissent pas le métier en face. » (Manager intermédiaire)

« Mes attentes vis-à-vis du manager, c'est qu'il soit un peu au courant de ce que l'on fait et des efforts qui peuvent être fournis... Parce que si on doit citer des exemples, j'ai eu une année 2020 très chargée où il a fallu faire des gros changements sur lesquels on avait aucune formation, et sur laquelle il fallait que je m'auto-forme pour réaliser le changement du client. Derrière je ne suis pas sûre que mon manager se soit aperçu de quoi que ce soit, et derrière y a eu aucune reconnaissance. (Consultant)

Un management opérationnel en mode dégradé

Comme nous l'avons montré plus haut, l'encadrement direct par les managers opérationnel apparaît comme étant le plus efficace en termes de soutien managérial, en comparaison de celui exercé par les business managers ou les clients.

Toutefois, il faut observer que les managers exercent ce rôle dans des conditions contraintes. Ils sont en effet, en comparaison des autres salariés, particulièrement sujets aux problèmes de surcharge. Plus de la moitié d'entre ceux qui ont répondu au questionnaire (en tant « chef de projet », « directeur de projet » ou « manager fonctionnel », soit 47 répondants) jugent leur charge de travail excessive et autant ont déclaré qu'il leur arrive de travailler le soir ou le week-end pour arriver à bout de leur tâche. Pour plus d'un tiers d'entre ces derniers, ce type de situations se présente au moins une fois par semaine. Cette situation de surcharge chronique chez les team leaders, chefs de projets ou directeurs de projet ressort aussi clairement des quelques entretiens que nous avons menés avec des personnes occupant ces postes.

« Les managers je peux vous dire que les gens sont un train de péter les plombs. On bosse sans arrêt on nous dit « faut faire du chiffre », « faut faire des appels d'offre ». On est débordés, on peut pas faire de management. On essaye de faire du présentiel, d'être là, mais on n'a pas le temps de faire de l'humain. » (Manager opérationnel)

Ces situations de surcharge sont parfois dues à la difficulté de mener à bien conjointement des tâches de production avec le travail de manager. Cette combinaison est d'autant plus difficile que, comme les business managers, de nombreux managers opérationnels se voient déléguer une partie importante de la prise en charge administrative des consultants. Là encore, ils ne disposent pas toujours d'informations claires et homogènes pour mener à bien les processus indiqués (ex : accueil des nouveaux consultants) et répondre aux questions des personnels. Il en résulte, d'une part, une moins bonne prise en charge des consultants, et de l'autre, un accroissement de la surcharge dont pâtissent les managers, qui contribue à les empêcher d'assurer leur rôle de soutien, d'animation et d'accompagnement.

« On nous demande beaucoup d'administratif pour les collègues qui arrivent, ceux qui partent, faut rien oublier, mais on a pas de liste claire des choses à faire. Y a des choses je comprends pas pourquoi c'est

au manager de le faire, pourquoi on n'a pas de service pour ça : les accès, les demandes de matériel, etc. Ça me paraîtrait plus normal d'avoir un accueil homogène des collaborateurs. On perd du temps du coup, au moins 2 h à chaque fois. Dans une équipe importante et avec de la croissance et du turn over, ça peut être important. Nous on a pas la réponse à toutes leurs questions et je pense que c'est lié au fait qu'à l'arrivée ils ont pas toutes les informations » (Manager opérationnel)

Cet excès de charge, les amène à exercer leur rôle sur un mode dégradé, au détriment de « l'humain », qui semble désigner l'accompagnement au sens large des salariés sous leur responsabilité, du soutien aux questions de montée en compétence.

« On est débordés, on peut pas faire de management. On essaye de faire du présentiel, d'être là, mais on n'a pas le temps de faire de l'humain. [...] Il y a des choses que je ne fais plus, que je devrais faire, je repousse à plus tard... Par exemple les formations, les points réguliers avec les équipes, pour bien leur expliquer, je fais au cas par cas un peu à la va vite, je prends pas le temps de structurer les choses pour bien leur expliquer l'utilisation des outils du client, leur donner les process pour être autonome, y a des choses que je fais moi-même parce que j'ai pas pris le temps de leur expliquer comment ça marchait. » (Manager opérationnel)

Un autre élément commun ressortant des propos des managers opérationnels tombe sous la qualification de souffrance éthique. En effet, à différents niveaux de responsabilité, ils se sont dits contraints, par leur hiérarchie, d'exécuter des décisions allant à l'encontre de leurs valeurs et qui les plaçaient en situation de porte-à-faux vis-à-vis des collaborateurs. Il s'agissait notamment de décisions de direction relatives aux rémunérations et à la gestion des congés, qui leur sont apparues comme difficiles à assumer et à expliquer.

« On a un management de haut niveau qui est hyper autoritaire, hyper directif et hyper incohérent. Donc soit on transmet sans filtrer, soit on se dit que notre rôle en tant que manager c'est de gérer l'humain donc on va pas transmettre les contraintes à nos collaborateurs quitte à se faire taper dessus. On nous demande de faire des choses avec lesquelles on est pas en accord. Donc on essaye d'embrober, mais on est un peu entre le marteau et l'enclume c'est en ça que c'est difficile. Quand je vois qu'un collaborateur ne va pas bien, moi ça me touche. Aujourd'hui quand on me dit qu'il faut que je dise au collaborateur de pas prendre des congés pour Noël je prends sur moi de filtrer mais peut être que je vais me faire taper sur les doigts. Je vais pas imposer à des gens ce que j'aimerais pas qu'on m'impose surtout quand je sais que c'est des gens qui ont des familles, et que les congés c'est important pour leur santé mentale. » (Manager opérationnel)

« Là on nous a dit de refuser tous les congés en septembre, sous peine de sanctions disciplinaires, et sans plus d'explications. Donc c'est difficile à expliquer aux collaborateurs qui peuvent avoir des situations personnelles qui font qu'ils ont besoin de congés. Pareil pour la prime on track. Pendant l'été on nous a incité à prendre des congés et après on leur a dit qu'ils l'auraient pas parce qu'ils les avaient posés. Ça me paraît contradictoire et difficile à expliquer aux collaborateurs. » (Manager opérationnel)

« L'année dernière, en juin, on a demandé à ce que les collaborateurs ne demandent pas les congés de l'année précédente, donc on a accepté des reports de congés, et après quand ils ont posé leur congés, on leur donne pas la prime on track parce qu'ils ont pris leurs congés... vous voyez l'ineptie ?! C'est usant même pour les managers ». (Manager opérationnel)

« J'ai beaucoup de décalage avec AKKA aussi parce que le métier a changé. Avant on nous demandait de manager des gens et maintenant on nous demande de manager des chiffres... » (Manager opérationnel))

Par ailleurs, plusieurs propos des managers interrogés décrivent un climat de peur. L'usage de la menace de sanctions disciplinaires pour obtenir la mise en œuvre des décisions difficiles sur les congés va dans ce sens. Ils expriment aussi la peur d'être sanctionnés, directement ou indirectement, s'ils remontent des problèmes.

« Si ce genre des choses sont remontées à haut niveau, ça va redescendre de la mauvaise façon. En tant que manager on doit pas parler. C'est comme l'armée, on est la grande muette. Ne jamais dire que ça va pas, ne pas parler. On doit jamais dire qu'on a des soucis. » (Manager opérationnel)

« Beaucoup de gens font le dos rond, un peu comme moi, et on se soutient... » (Manager opérationnel)

3.2.4. UNE RELATION DEGRADEE A L'ENTREPRISE DANS SON ENSEMBLE

Si la relation à l'entreprise se joue en grande partie, pour les consultants, dans la relation avec les managers de proximité, il se joue également dans la perception de la politique globale de l'entreprise sur le plan social et dans les échanges avec les autres fonctions de l'entreprise. A ce titre, deux principaux sujets ressortent de la campagne d'entretiens menées par les experts, à savoir des attentes frustrées quant au rôle joué par la fonction ressources humaines, ainsi qu'un sentiment global de manque de reconnaissance et de considération venant de l'entreprise.

Des attentes déçues quant au rôle des ressources humaines

De fortes attentes, venant des consultants, porte sur la fonction ressources humaines, dont beaucoup attendent qu'elle pallie aux dysfonctionnements de la fonction managériale chez Akka. Ces attentes, si elles correspondent à la représentation spontanée de la fonction, ont pu être construites à travers des expériences où les responsables RH ont effectivement joué ce rôle. Certains récits de carrière sont effet ponctués par leur intervention (pour obtenir une revalorisation salariale légalement exigible, ou pour obtenir un changement de manager lorsqu'une relation apparaissait particulièrement détériorée, etc.).

J'ai exprimé à plusieurs reprises ma volonté, de changer de poste parce que j'avais un profil plutôt projet au départ mais mon manager me l'a refusé, donc je suis restée des années sans évolution de carrière. La personne qui a débloqué ça c'est ma responsable RH, qui s'est saisie de certains cas comme le mien dans la société et là j'ai pu changer de coefficient et avoir une augmentation de salaire mais c'est pas venu de mes managers en fait. (Consultant)

Pour autant, dans les propos des consultants interrogés, l'état des relations avec la fonction ressources humaines est revenu à de nombreuses reprises comme un facteur d'isolement. En effet, c'est d'abord l'absence perçue des responsables RH, ou plus précisément la difficulté, pour les consultants, à accéder à un interlocuteur, qui a été pointée du doigt.

« On connaît pas nos RH. Même la personne qui est censée nous faire pointer sur les missions, on les connaît pas. Même nos congés, c'est à nous de les compter, sinon on les perd, ce qui n'est pas légal. » (Consultant)

« Ne serait-ce que pour avoir une info RH c'est un enfer. Aujourd'hui je sais pas qui est ma RH. Elles partent en burn-out, elles sont licenciées à tour de bras. Les assistantes de gestion, pareil, elles changent tous les 4 matins. Il vaut mieux demander aux collègues. Soit ils ont été confrontés à la même situation, soit ils savent pas et alors là... » (Consultant)

« Chez Akka il n'y a aucun garde-fou. On est enfermés dans la relation avec notre manager. On ne connaît pas nos RH de proximité. Il n'y a aucun organigramme sur les services RH. On a l'organigramme high level mais on ne sait pas qui est notre RH de proximité s'il y a un problème »[...] On sait qui est notre manager, mais si ça se passe mal, est-ce qu'on va lui demander à lui les coordonnées de notre RRH ? Donc on est coincés... » (Consultant)

« Maintenant on a des messages globaux pour nous dire que si on a des problèmes RH on peut voir d'abord le chatbot pour voir si on peut pas avoir la réponse. Donc au quotidien si quelqu'un a des problèmes, des gens pour les recevoir y en a plus vraiment. » (Consultant)

Les propos des salariés indiquent par ailleurs une réelle perte de confiance dans la fonction RH d'Akka. Les responsables RH semblent être perçus comme partiels, au sens où ils prendraient systématiquement le parti des managers ou de la direction. De ce point de vue, le rôle de la fonction RH dans la mise en œuvre d'un grand nombre de licenciements disciplinaires au cours de l'année 2021 a probablement contribué à ternir son image auprès des salariés.

« On sent bien que les RH ont une pression de la direction. On sait que s'il y a un litige elles seront avec le BM. Les RH c'est les pantins de la direction. On peut leur faire des requêtes si un manager nous fait des misères mais on sait qu'il y aura rien derrière ». (Consultant)

« J'ai essayé de voir avec un RH [à propos d'un problème de discrimination], il m'a conseillé de m'orienter vers une autre voie professionnelle. Voilà... ça, c'est du soutien... Typiquement cet entretien-là, c'était clairement pour dire je n'en peux plus, je lui ai tout raconté et il m'a dit « Oui je comprends. On a pas d'idées pour toi, tu aurais pas des projets ailleurs ? ». (Consultant)

« Les RH n'ont aucune écoute des salariés. C'est la main-armée des managers. Elles sont là que pour faire des saloperies, faire des pressions pour accepter des départs volontaires et des choses comme ça » (Consultant)

Cette perte de confiance représente un frein considérable au rôle que la fonction RH est censée jouer dans la prévention des risques psychosociaux (cf. chapitre 4)

Le sentiment global d'un manque de reconnaissance et de considération

Au-delà de la seule figure des managers, les propos des salariés laissent apparaître, pour beaucoup d'entre eux, un rapport dégradé à l'entreprise. Celui-ci s'exprime principalement à travers un sentiment global de manque de reconnaissance et de considération.

Ce manque de reconnaissance perçu renvoie pour en grande partie à la rareté des augmentations de salaire, indépendamment de la progression des salariés en compétence et en responsabilité, comme de la charge de travail absorbée et des efforts fournis

« J'ai pas évolué depuis 10 ans. Que je manage une équipe de 2 ou 20 personnes, ça ne change rien à mon poste ou à mon salaire. Aujourd'hui j'arrête de m'investir parce que quoi je fasse, ça ne change rien à ma carrière [...] La rumeur c'est de dire que si on veut une augmentation de salaire, il faut quitter la boîte » (Manager opérationnel)

« J'ai aucune attente par rapport à mon salaire ou l'évolution de mon poste (Consultant)

« Il y a pas de reconnaissance par rapport au travail qu'on fait. J'ai l'impression que c'est plutôt à la tête du client. » (Consultant)

« Au niveau carrière, au niveau salaire, c'est aussi inversement proportionnel à l'investissement, donc c'est assez délétère. » (Consultant)

« Ça dure depuis pas mal d'années, on est rentré dans un management à la trique depuis quelques années. On a arrêté d'investir dans quoique ce soit. Et ça les salariés le sentent. Sur les salaires, l'intéressement, la participation, y a rien qui est donné. Ça fait que beaucoup de gens sont usés parce qu'ils manquent de reconnaissance. (Consultant)

Ce manque de reconnaissance salariale est d'autant plus mal vécu qu'il contraste avec la forte implication des consultants dans le travail et les résultats obtenus dans les missions.

« J'ai quand même la reconnaissance de mon client. Mon client, lui il est content. Même mon chef immédiat il me le remonte. Mais quand même j'aimerais bien aussi avoir la reconnaissance de ma société, ma société à moi c'est pas le client. » (Consultant)

« Je me retrouve débordé, je joue les pompiers sur les sujets de collègues.[...] Pour tout ça y a aucune reconnaissance, rien. » (Manager opérationnel)

Parallèlement à la problématique des augmentations de salaire, le sujet, plus récent et conjoncturel, de la prime *on track*, est revenu à de nombreuses reprises pour illustrer le manque de considération et de reconnaissance perçu par les salariés à leur endroit. Les revirements de ses conditions d'attribution ont en effet été vécus comme une rupture d'engagement, alors même que la mesure était critiquée dans son principe, pour ne pas constituer réellement une forme de reconnaissance du travail effectué comme pourraient l'être des augmentations.

« On a reçu un avenant fin juin pour toucher la prime on track. Trois mois plus tard, notre manager nous apprend que finalement non, on ne va pas la toucher. Tout est comme ça, ils ne tiennent pas leurs engagements. » (Consultant)

« Aucune notion de reconnaissance ou de quoique ce soit dedans puisque vu cette manière de faire et de changer en cours de route, ce genre de manière de faire montre que c'est pas de la valorisation du travail et qu'en fait c'était un semblant de « oui on fait du social » mais c'est vraiment du semblant ». (Consultant)

« Le principe de la prime on track, c'est une ineptie : on a une prime si on n'est pas malade, si on ne se forme pas, si on ne prend pas de congés. C'est basé sur rien. Ça ne satisfait pas grand monde. On sait pas donner des augmentations donc on fait ce genre de chose qui ne satisfont personne et qui fâchent des gens qui l'ont pas. » (Consultant)

Pour ce qui concerne la considération au sens plus subjectif, les objets d'indignation, quand ils visent l'entreprise dans son ensemble, concernent souvent des moments plus ou moins marquants de la communication de l'entreprise, comme récemment, les annonces de licenciements dans le cadre du PSE ou encore l'annonce du rachat par Modis.

« J'ai été placé en activité partielle, et j'en ai été informé seulement par email, alors que ça touche à la situation professionnelle et la rémunération. Aucun contact téléphonique, aucune prévenance. On a une communication vraiment déshumanisée. » (Consultant)

« Il y a eu un chat en aout 2021, ils étaient extatiques, hyper contents d'eux-mêmes, à nous annoncer « on a vendu akka, on a fait 2 milliards ». Ils étaient tout contents, ils ne se rendaient pas compte que les gens qui avaient perdu leur poste dans le cadre du PSE venaient de recevoir leur lettre de licenciement. Et il y a pas eu un mot pour eux... » (Consultant)

« Encore une fois quand on voulait les infos personne n'était au courant. On avait plus d'infos dans la presse que par nos propres RH. Moi j'ai été informée par des copains qui lisaient la presse avant d'apprendre que je faisais partie du PSE. » (Consultant)

La politique de frais de déplacements comme illustration du manque de reconnaissance

Les frais engendrés par les mobilités font l'objet de nombreuses tensions entre les salariés et leur management. La moitié des salariés ayant répondu aux questions relatives au frais dans le questionnaire estiment que ceux-ci ne couvrent que rarement ou jamais leurs frais réels et que dans ce cas les négociations avec leur encadrement ne donnent que rarement ou jamais satisfaction.

En effet, le barème de frais mis en place par AKKA semble contenir certains écueils. Ainsi, les frais sont peu adaptés aux particularités des territoires sur lesquels ont lieu les missions, hormis l'île de France pour laquelle les frais sont majorés de 20%, les autres grandes métropoles (Bordeaux, Lyon, etc.) ne sont pas concernées, ni les territoires où le tourisme saisonnier fait pression sur les prix. Ainsi de nombreux témoignages font état des difficultés des salariés à couvrir leurs frais réels avec le barème qui leur est proposé

« Trouver un hôtel au prix , un restaurant le soir avec juste le montant accordé, c'est complexe ... » (Consultant)

« Les frais pour les déplacements dans les villes qui ont un niveau de vie plus élevés par rapport à Toulouse, que ce soit pour les hôtels ou frais de déjeuner/diner, c'est en dessous de la réalité » (Consultant)

« Je suis obligé de trouver des combines pour me loger car les hôtels sont souvent impossibles à ces prix. » (Consultant)

« La politique de la double résidence très désavantageuse. » (Consultant)

Les règles de triangulation des frais entre agence, domicile du salarié et client peuvent également avoir des effets aléatoires qui sont difficilement entendus par les encadrants, notamment lorsque les salariés résident loin d'agences dans lesquelles ils ne vont que très rarement (car en permanence chez des clients).

« Moi dans mon périmètre, pour les consultants en déplacements locaux, la triangulation les impacte fort quand ils se situent à 45min-1h du lieu de mission » (manager fonctionnel)

Les questions ouvertes du questionnaire ont permis également de recueillir de nombreux témoignages faisant état de frais réels non compensés par l'entreprise, notamment les veilles de weekends lors des déplacements longues distance, et de retards dans les remboursements de notes de frais.

« Certains frais sont plafonnés (repas du soir) et ne couvrent pas la totalité des frais engagés. Les remboursements arrivent avec un ou plusieurs mois de retard. » (Consultant)

« On m'a proposé de passer à un appartement à mes frais mais en me remboursant uniquement le loyer et pas les autres frais (électricité, eau, assurance, Caution, etc...). J'ai refusé et je suis resté en appart'Hotel mais très loin de mon lieu de travail. » (Consultant)

« En attendant d'obtenir un véhicule de service, j'ai pris mon véhicule personnel pour se rendre chez le client : plus de 200km AR/j non pris en charge par les indemnités kilométriques. » (Consultant)

Face à ces situations, les salariés sont livrés à eux-mêmes, AKKA ne met pas à disposition un service support logistique pour aider les salariés dans leurs mobilités alors même que c'est une dimension importante de l'activité qui concerne des milliers de salariés. Tout juste disposent-ils d'une application leur permettant de réserver des hôtels mais aucun salarié d'AKKA ne leur vient en appui pour les aider à trouver et réserver des logements, des moyens de transports, répondre à leurs interrogations ou demandes diverses, etc.

« Il y a une perte de temps énorme en recherche d'hôtels... » (Consultant)

« Il n'y a pas de possibilité de passer par la centrale de réservation de la Sté pour les missions vu qu'il y a une somme forfaitaire. » (Consultant)

« ca génère du stress pour la logistique et des difficulté pour s'organiser. » (Consultant)

« on doit rechercher des appartement sans en avoir le temps, dans l'urgence et a des prix au rabais. C'est parfois impossible et ca génère de la fatigue » (Consultant)

En l'absence de service supports liés à la mobilité, l'ensemble des problèmes sur les frais de déplacements retombent alors sur les salariés et leurs managers et génèrent des tensions et accroissent le sentiment de manque de reconnaissance (comme l'illustre la situation ayant donné lieu à une alerte pour danger grave et imminent).

En effet, bien qu'il existe un barème de frais rédigé par la Direction des ressources humaines, il semble que la politique de frais soit en partie tributaire de la marge réalisée sur la mission. A ce sujet, les discours des managers en entretien ont été assez discordants, si certains soutiennent que les frais ne font l'objet d'aucune négociation, d'autres admettent que les frais permettent d'influer sur la marge commerciale et que dès lors une mission à faible rendement aura nécessairement des frais au plancher, voire insuffisants.

« Moi je ne négocie pas les frais, on a une grille, on a un politique de frais qui est ce qu'elle est... on négocie pas des frais, c'est pas un salaire, c'est un défraiement, si ca m'arrive parfois que des frais ne soient pas suffisants, on trouve des solutions mais y'a pas de négo » (Business Manager)

« On a un barème de frais, je me dois de le respecter en principe. Si ça rentre pas dans le barème, je dois voir avec ma direction si on peut faire une dérogation sur les frais professionnels. C'est à moi aussi de faire plus de marge pour pouvoir déroger plus de frais. » (Business Manager)

« Les frais et la marge c'est relié parce que quand on fait une analyse comptable on inclut les frais de déplacement. » (DRH).

Les managers ont donc une marge de manœuvre sur la politique de frais mais celle-ci peut aller à l'encontre de leurs objectifs commerciaux et donc ne bénéficie que rarement aux consultants concernés. Toutefois, certains managers se refusent à jouer sur les frais pour maximiser leur marge, quitte à éventuellement contribuer au paiement des frais des

consultants qui seraient envoyés dans d'autres régions, mais ces pratiques managériales particulières ne sont pas érigées en règle par l'entreprise.

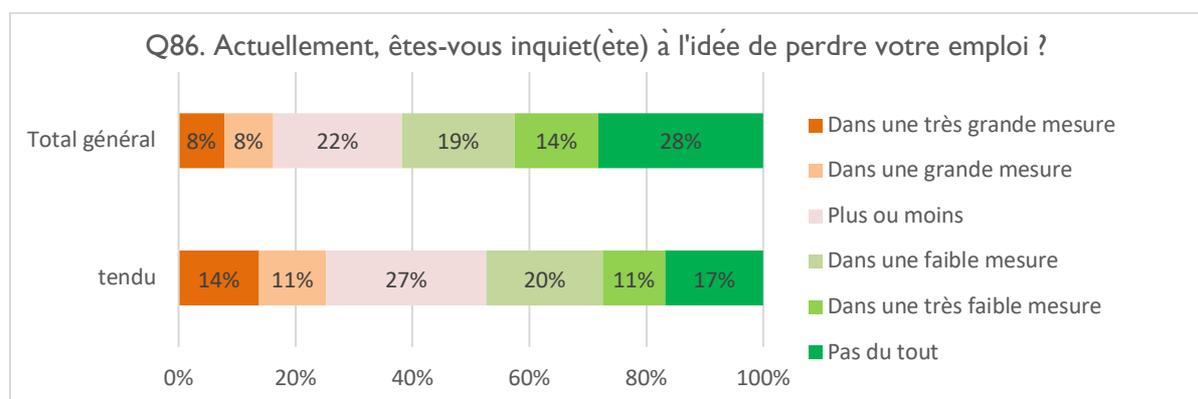
« Moi je le dis à mes BM, on ne joue pas la dessus, on fait pas de la marge sur les frais. On peut voir avec la région d'envoi elle peut payer une partie de frais, moi je le fais avec d'autre régions ou je paye une partie des frais. Il faut jouer le jeu et si tout le monde tire la couverture de son coté ça marche pas. C'est pas malin de négocier sur les frais ! le consultant c'est un investissement pour lui de partir loin, si on fait des frais nuls il va démissionner. » (Business Manager)

3.3. L'insécurité face au travail et à l'emploi

L'insécurité face à l'emploi figure parmi les six principaux facteurs de RPS. Au sein d'Akka High Tech, il semble concerner, à des degrés différents, une part significative des salariés.

3.3.1. UNE PEUR DU LICENCIEMENT ENTRETENUE PAR DES PRATIQUES MANAGERIALES

Parmi les répondants au questionnaire, 16% se sont dit actuellement inquiet, dans une grande ou une très grande mesure, de perdre leur emploi. A ces derniers il faut ajouter les 22% de répondants qui se sont dits plus ou moins inquiets. Pour les salariés en Job Strain, ce sont un quart d'entre eux (25%) qui éprouvent cette crainte.



La crainte du licenciement

Si la crainte du licenciement que l'on observe chez de nombreux salariés d'Akka est liée à des facteurs structurels (mutations économiques, pyramide des âges) et conjoncturels (crise sanitaire), elle est très largement entretenue par des pratiques de gestion et des comportements managériaux et par les pratiques de l'entreprise en matière de rupture des contrats de travail. L'explosion des licenciements disciplinaires et des ruptures conventionnelles, au cours de l'année passée, parallèlement à la conduite du PSE, joue un rôle de premier plan.

Cette crainte ne concerne bien sûr pas tous les consultants, et les managers, au cours des entretiens, n'ont pas manqué de rappeler qu'un de leurs objectifs étaient de les retenir. Elle est en revanche très forte chez des personnes qui suspectent une intention de les licencier, pour une variété de raison : situation d'activité partielle ou d'intercontrat, spécialisation sur des compétences jugées peu porteuses, conflits avec un manager. La menace du licenciement

est alors perçue d'autant plus fortement qu'un grand nombre de consultants, se référant à des situations observées ou à des témoignages de collègues, craignent de se voir licencier sans motif légitime.

« Moi j'avais peur qu'ils me trouvent une raison pour me virer en trouvant quelque part une faute. Quand j'ai vu que malgré les échanges tendus avec mon manager, le client était satisfait, je me suis dit « ils vont inventer un truc bidon pour me licencier. Akka c'est le management par la peur. » (Manager opérationnel)

« Je mets tout par écrit, je trace tout. Je connais la promptitude d'Akka à vous licencier pour insuffisance ou autre » (Consultant)

« Il y a trois collègues à qui on a très rapidement mis la pression pour qu'ils acceptent des ruptures conventionnelles, ou un qu'on a licencié parce qu'ils s'étaient pas présenté à un entretien pour une mission qui leur correspondait pas. Ça crée un climat de peur vis-à-vis de ça. » (E28, consultant, en AT)

« Je crois qu'on m'a mis là en attendant de trouver mieux pour pas avoir à trouver de technique pour me licencier » (Consultant)

« Honnêtement, j'ai cru que c'était une fausse mission pour me faire dire non. J'ai parlé à des amis, et j'ai vu que y avait pas mal de licenciements pour refus de mission. J'ai eu l'impression que c'était presque fait exprès. » (Consultant)

Le rappel à cette menace latente apparaît comme un instrument de discipline informel mobilisé par certains managers.

« Quand j'ai remonté à mon BM le problème avec ce collaborateur, la première chose qu'il m'a dite c'est « Tu veux que je lui dise qu'en ce moment y a un plan de licenciement en cours chez Akka ? » (Manager fonctionnel)

« Moi, j'arrêtais pas de dire que ça allait pas, le manager te rappelle que « y a beaucoup d'intermission en ce moment, sache qu'il y a des gens qui retrouvent pas de missions et qui sont virés ». (Consultant)

Ce recours à la menace, plus ou moins explicitement formulée, semble être fréquemment mobilisée face aux réticences des consultants à accepter certaines missions. De ce point de vue, les témoignages que les experts ont recueillis confirment les constats dressés par l'inspecteur du travail d'Occitanie dans sa décision de mise en demeure.

« Il y a des destinations qui font plus rêver que d'autres ! Il y a des managers qui s'en fichent, qui disent « Vas là-bas, on s'en fout des frais, et si tu refuses tu dégages ». (Manager intermédiaire)

« Le responsable m'a appelé et m'a mis la pression en me disant « si t'es pas content tu es libre de refuser la mission ». En gros c'est soit tu acceptes dans nos conditions, soit tu refuses la mission - et on te licencie sous-entendu [...] Je savais que y'avait plein de personnes qui se faisaient virer dès le premier refus de mobilité, donc ça il faut pas le faire » (Consultant)

« On utilise la pression alors qu'auparavant il y avait un échange. Aujourd'hui, on va me prévenir qu'il y a une opportunité, on me demande de faire un retour. Aujourd'hui je le fais, par mail ou par téléphone. Derrière ce que je constate c'est que ça plait pas et du coup on me demande d'écrire noir sur blanc que je ne souhaite pas rencontrer le client. Y a tout de suite une position agressive de l'entreprise » (Consultant)

Dans ce contexte, la politique consistant à permettre à tous les managers de solliciter les salariés en intercontrat s'avère problématique. Toutes les propositions faites en dehors de leur champ de compétences, ou plus largement, ne correspondant pas à leur situation, est alors source de stress, dans la mesure où les consultants peuvent y voir la menace d'un licenciement en cas de refus.

Un usage dévoyé des mobilités géographiques ?

10% des participants au questionnaire s'étaient vu proposer des mobilités longues distance au cours des trois dernières années (déplacements de plusieurs semaines sans possibilité de rentrer chez vous le soir). Dans pour près de la moitié des répondants ces missions ne

correspondaient pas à leurs possibilités de mobilité. Or dans ces cas-là, les échanges qui en résultent avec l'encadrement semblent générateurs de tensions, ainsi les deux tiers des consultants dans cette situation répondent avoir eu des difficultés à faire valoir leur situation (tensions, incertitudes, etc.), voire se sont vu imposer ces mobilités longues distances.

« La mission ne matchait pas forcément avec mes compétences et mon parcours mais elle m'a été proposée en plein période d'incertitude sanitaire du pays. Cela me mettait dans une grande pression au risque de perte de mon emploi dans le cas d'un refus. » (Consultant)

« Une fois en intercontrat les commerciaux nous mettent de la pression d'accepter n'importe quelle mission pour ne pas rester en intercontrat » (Consultant)

Bien que vraisemblablement minoritaires, les tensions autour de mobilités incompatibles avec l'état de santé ou l'équilibre vie professionnelle / vie privée sont régulièrement évoquées en entretien avec les salariés comme une façon « déguisée » de licencier un salarié. En effet, de nombreux témoignages font état de « fausses propositions de missions longues distances » qui permettraient de licencier les salariés qui les refuseraient pour défaut de respect de la clause de mobilité. Ces témoignages sont corroborés par l'inspection du travail, dans sa mise en demeure du 20 décembre 2021 :

« CONSIDERANT que l'inspecteur du travail a constaté une importante baisse des effectifs par une augmentation du nombre de licenciements disciplinaires. Cette diminution des effectifs est intervenue, notamment avant la mise en œuvre du plan de sauvegarde de l'emploi, alors que l'employeur a accentué ses démarches auprès des salariés placés en intercontrat ou en activité partielle pour leur proposer des missions ou des mutations supposant d'importants déplacements géographiques. Ces propositions s'accompagnaient de demandes insistantes faites aux salariés pour qu'ils y répondent dans un délai très court (quelques jours seulement) et sous la menace de licenciement pour motif disciplinaire en cas de refus ».

Sans considérer d'éventuelles intentions cachées, les entretiens ont montré que les managers étaient souvent contraints de positionner des consultants dans l'urgence sur des missions et que s'ils ne trouvaient pas les ressources dans un périmètre proche, ils élargissaient leur champ de recherche et proposaient ces missions à des salariés d'autres régions dans des délais très courts pour atteindre des objectifs de marge et un TACE maintenu à un niveau très élevé malgré le contexte économique et sanitaire. Comme le constate l'inspection du travail dans sa mise en demeure du 20 décembre 2021 :

« Ces pratiques caractérisent un usage abusif par l'employeur de son pouvoir de direction. Elles s'inscrivent dans le cadre d'objectifs de performance exigeants tendant à maximiser le taux de marge sur projet et le taux d'activité des salariés sur des missions (TACE). Ces objectifs de performance n'ont été ni révisés ni adaptés au contexte économique défavorable auquel l'employeur est confronté. »

Or lorsque les managers étendent leurs recherches aux autres régions, cela signifie que le degré d'urgence est à son maximum, ce qui est propice aux pressions et aux approximations de la part du management, et peut donc être perçu par les salariés concernés comme des « menaces ».

« Moi je propose à un parisien une mission sans le voir, y'a pas de contact, c'est par mail ou par téléphone, et on doit le convaincre que c'est la bonne mission pour lui, que c'est les bons frais, et y'a des consultants qui ne veulent pas se déplacer alors qu'ils ont une clause de mobilité » (Business Manager)

« On a tous signé des contrats France et refuser ces mobilités c'est refuser ses responsabilités. Alors la règle elle est horrible mais on l'a signé. Même si je suis conscient des difficultés que ça pose au niveau familial mais je peux pas faire grand-chose. Si un collab a rien et qu'il a une activité en province, hélas son contrat lui impose ça, y'a les frais qui sont là pour dédommager certaines choses, c'est hélas le risque de la prestation. Bien sûr qu'on est pas à l'aise avec ça mais je fais un parallèle un peu dur : c'est comme un militaire qui dirait « je veux pas aller à la guerre ! » (Business Manager)

Les pressions à la mobilité semblent être donc aussi le fait d'une certaine désorganisation de l'activité. L'absence de services supports à la mobilité retombe sur les managers qui doivent gérer en face-à-face l'ensemble des mobilités avec les consultants, bien souvent dans l'urgence et sans appui des RH qui relaient une conception erronée et excessive de la clause de mobilité (cf. chapitre 4.1.7), comme l'a relevé encore récemment l'inspecteur du travail dans la mise en demeure du 20 décembre 2021 :

« CONSIDERANT que l'inspecteur du travail a constaté lors de son enquête que les propositions de missions faites aux salariés ne prennent en considération ni l'éloignement des missions et son impact sur la vie personnelle et familiale des salariés, ni l'état de santé des salariés. La circonstance de la présence de clauses de mobilité dans les contrats de travail des salariés ne saurait exonérer l'employeur de son obligation d'adapter ses procédures de sélection des missions à cette exigence protectrice de la santé des salariés et de l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale »

3.3.2. UNE FAIBLE MAITRISE DES CONSULTANTS SUR LEUR PARCOURS

A la peur de perdre son emploi s'ajoute, pour de nombreux consultants, celle d'être affecté à des missions qui ne correspondent pas à leurs intérêts ou ne vont pas dans le sens de leur employabilité à long terme ou de leur développement de carrière. La communication du groupe à ce sujet consiste d'abord à responsabiliser les consultants en les appelant à être « acteurs de leur carrière ». Pour autant, faute de visibilité, d'accompagnement managérial et de maîtrise de leur affectation sur les missions, ces derniers disposent souvent de peu de leviers pour organiser leur parcours au sein de l'entreprise.

Une faible visibilité sur les parcours possibles en interne, faute d'une GPEC transparente

L'activité d'Akka est affectée par des mutations économiques qui ont des conséquences directes pour l'employabilité d'une partie des consultants. C'est le cas des consultants positionnés sur des secteurs ou des métiers en crise, voire en passe de disparaître (l'exemple de l'automobile, notamment sur les postes spécialisés dans la mécanique, est revenu à plusieurs reprises au cours des entretiens). Ces mutations impliquent des ajustements stratégiques de la part du groupe, tel le redéploiement vers les métiers du digital. De telles évolutions stratégiques mettent en jeu l'avenir de nombreuses personnes au sein de l'entreprise, et peuvent, à ce titre, constituer un motif légitime d'anxiété. Par ailleurs, certaines spécificités du marché de la prestation font qu'il est difficile pour les consultants de se projeter dans l'entreprise, notamment à mesure qu'ils progressent en âge et en qualification.

« La difficulté c'est qu'arrivé à un certain niveau d'expérience ou de qualification, c'est difficile de trouver des clients qui font appel à de la prestation. C'est des rôles de stratégie qui sont encore en interne dans les boîtes. C'est les limites du métier. Si on veut pas faire de management, la carrière devient compliquée » (Manager intermédiaire)

« Il fait pas bon vieillir dans le conseil. De toute façon les consultants informatiques vieux, y en a pas tant que ça. Soit ils sont épuisés avant, soit on les vire parce qu'il faut être présentable. Ceux qui sont virés c'est les vieux, il faut garder cette image de dynamisme. » (Consultant)

Les préoccupations qu'expriment certains consultants autour de l'emploi et la carrière sont de surcroît exacerbées par un manque de visibilité globale sur l'organisation et l'organisation des parcours en son sein. Une partie significative d'entre eux peine à se repérer dans l'organigramme de l'entreprise. Ainsi, plus d'un quart des répondants au questionnaire (27%) affirment même qu'ils connaissent mal le périmètre de leur propre équipe. Par ailleurs, la nature de la prestation, en particulier pour les consultants exerçant en assistance technique, rend beaucoup plus long et coûteux la constitution d'un réseau professionnel interne qui

donnerait accès à des opportunités. Ces derniers se trouvent alors fortement dépendant de leur manager, qui lui-même ne dispose pas toujours d'une vision d'ensemble suffisamment claire pour les accompagner.

« Le problème c'est que quand vous êtes en assistance technique, vous connaissez très peu de monde en interne. Si vous voulez changer, vous changez d'entreprise [...] C'est pas l'outil Clickpath qui va changer quoi que ce soit. Moi je l'ai fait, j'ai postulé sur 2-3 offres, mais c'était des fausses missions. Le besoin il était pas là ou plus là. Y avait rien en fait ». (Consultant)

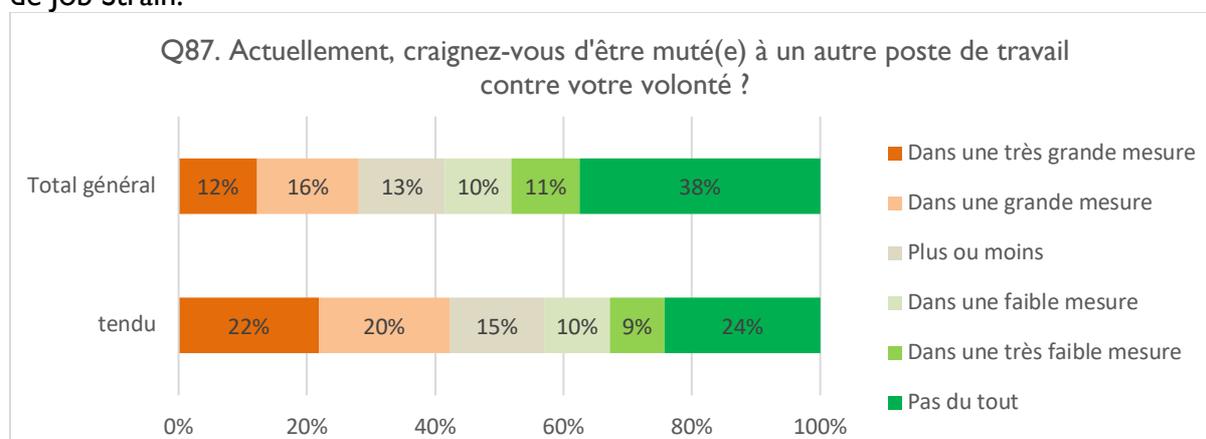
« C'est vrai que la faiblesse de l'entreprise, c'est le manque de communication sur ce que fait l'autre. Même moi à mon niveau, je connais ce qu'on fait chez notre client, je connais pas ce qui est fait hors auto » (Manager intermédiaire)

Bien que la fréquence des réorganisations y joue un rôle certain, le manque de visibilité en cause tient sa principale source dans l'absence d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) transparente à l'échelle du groupe. Aussi les informations mises à disposition des consultants fournissent-elles très peu de prises aux consultants pour élaborer des perspectives réalistes d'évolution. La manière dont les sessions de reskilling ont été organisées est emblématique à cet égard, les sessions de formation ayant été mises à disposition des consultants sans analyse précise des profils des candidats et des débouchés auxquels ils pourraient prétendre. Il en résulte une situation où de nombreuses personnes pour lesquelles le reskilling a demandé un fort engagement se trouvent frustrées de ne pas avoir accès à des missions dans les domaines où ils pourraient mettre leurs nouvelles compétences en application.

« On était 15, 4 ont démissionné, personne ne fait digital project manager. Des comme moi y en a plusieurs, mais la plupart sont revenus sur des lettres de mission semblables aux précédentes. » (Consultant)

Des logiques d'affectation sur les missions en contradiction avec des aspirations de carrière

A rebours du discours selon lequel les consultants sont acteurs de leur carrière, la logique d'affectation des consultants sur des missions correspond rarement à des logiques de carrière. Leur parcours se dessine ainsi de manière relativement aléatoire, au gré des opportunités commerciales, et souvent indépendamment des aspirations qu'ils expriment en termes de carrière. Ainsi plus d'un quart des salariés (28%) craint actuellement d'être muté sur un autre poste de travail contre leur volonté, et cette crainte concerne 42% des salariés en situation de Job Strain.



S'ils sont souvent amenés à acquérir de nouvelles compétences, parfois éloignées de leur champ d'expertise (cf. chapitre 3.1), il arrive aussi régulièrement qu'ils se voient cantonnés à un certain type de mission, voire même affectés à des missions qui représentent une régression

au regard de leur niveau de compétences. Ce dernier cas de figure semble particulièrement fréquent depuis le début de la crise sanitaire.

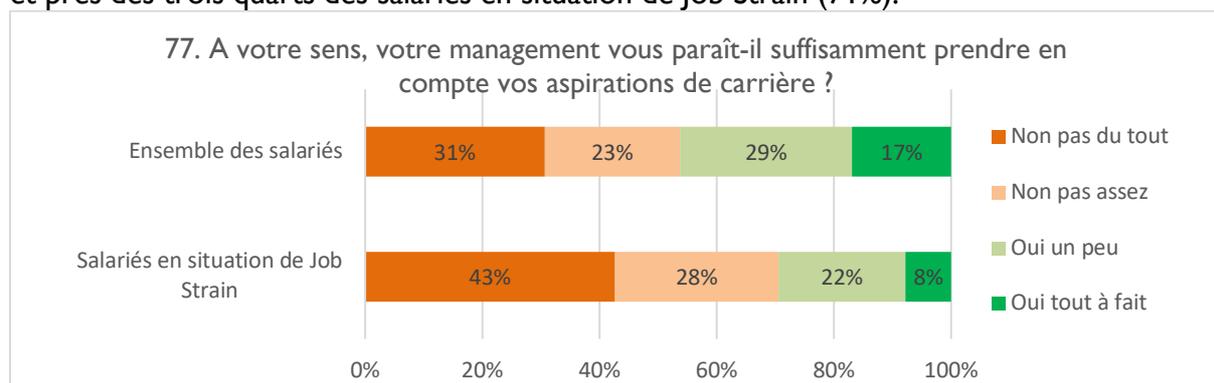
« Vous faites l'essuie-glace entre différentes choses que vous avez déjà faites. Ma dernière mission c'était sur quelque chose que je n'avais pas fait depuis 14 ans. Entre temps, j'avais fait beaucoup de choses dont chef de projet. Il n'y a pas de dialogue, et sur ce que t'as envie de faire, encore moins. » (Consultant)
 « A un autre moment, quand j'étais en intercontrat, j'ai mon manager qui m'a dit « tu veux pas revenir développeur ? » Mais moi ça ma ramenait 15 ans en arrière ! » (Consultant)
 « Franchement, moi j'ai un bac + 5 en mécanique, j'ai travaillé 7 ou 8 ans, et ce qu'on me demande de faire c'est un travail de fin d'études. » (Consultant)
 « Il faut prendre absolument les toutes les missions, et accepter des missions moins valorisantes. Dans les temps actuels, avec le covid, on peut pas satisfaire tout le monde, on a trop de gens en intercontrat... » (Manager intermédiaire)

Les logiques internes d'affectation sur les missions, qui répondent avant tout à un objectif de maximisation du TACE, s'opposent donc régulièrement à la poursuite d'un projet de carrière par les consultants. Faute d'une reconnaissance formelle du niveau de compétence, la logique disciplinaire tend à s'imposer sur la dynamique des parcours professionnels. Les salariés ayant peu de maîtrise quant à leur affectation sur les missions, leur parcours apparaît fortement tributaire de leur relation avec leur manager et de l'appréciation de ces derniers quant à la légitimité de leurs demandes.

« Ça m'est déjà arrivé de mettre un avertissement à quelqu'un pour plein de raisons diverses, notamment des refus de mission. Le gars était dans l'aéro, il voulait rester dans l'aéro, on lui a proposé un truc dans l'auto, il a refusé. De mon point de vue c'était pas acceptable. (Manager intermédiaire)

Des parcours insuffisamment accompagnés par le management

L'accompagnement des consultants dans l'évolution de leur parcours au sein de l'entreprise fait, théoriquement, partie intégrante du rôle des managers chez Akka. Selon les périmètres, ce rôle est confié au management opérationnel ou au management hiérarchique. Toutefois, ce dialogue avec les managers autour de la carrière fait souvent l'objet d'une grande insatisfaction de la part des consultants. De fait, plus de la moitié des répondants au questionnaire (54%) considère que leur manager ne prend pas ou pas assez en compte leurs aspirations de carrière et près des trois quarts des salariés en situation de Job Strain (71%).



Les propos recueillis auprès des consultants et de certains managers mettent directement en cause l'intérêt des managers pour cet aspect de leur fonction. Cette perception s'explique notamment, dans le cas des managers commerciaux, par le fait qu'ils sont fortement incités à placer un maximum de consultants sur des missions, indépendamment de l'intérêt que ces missions présentent pour le développement professionnel des salariés.

« Il n'y a pas de dialogue là-dessus. Sauf entretien annuel, mais c'est une fois par an. Et ce que je constate c'est qu'il y a pas de prise en compte parce que ce qui compte c'est d'être en mission. » (Consultant)

« [Les business managers] vont mettre en avant leurs objectifs personnels plutôt que l'intérêt des collaborateurs en termes de carrière » (Manager opérationnel)
« Mes collaborateurs me disent que les BM sont plus intéressés par leur prime que par la carrière de leur collaborateurs... » (Manager opérationnel)

Par ailleurs, les occasions de dialogue sur l'évolution de carrière des consultants semblent être pratiqués comme des exercices purement formels, comme s'ils n'avaient pas vocation à être suivis d'effets.

« On défile le power point. Elle m'a dit qu'elle le faisait parce que c'est légal, ça fait partie de ses objectifs. Mais elle me dit « je te rassure hein, personne ne les lira jamais ». Je ne lui reproche pas de le dire, j'ai aucune illusion là-dessus... » (Consultant)

« Les entretiens annuels, on y passait 2 h, mais sur la carrière ça prenait 5 minutes, parce que le manager prend des notes et ça s'arrête là quoi. Donc comme y a pas de gestion des carrières chez Akka, vous gérez votre carrière tout seul. » (Consultant)

« Je l'ai dit à mon manager pendant l'entretien annuel que je voulais une mission applicative [dans le cadre du reskilling]. Il m'a encouragé à activer mon réseau interne pour trouver quelqu'un qui voudrait m'en donner une ». (Consultant)

Lors des entretiens, La Direction des RH a évoqués à plusieurs reprise la sortie prochaine d'un « guide » des carrières à AKKA (« Akka Carrier Journey ») inspiré d'une initiative réalisée à AKKA Belgique. Toutefois, les experts n'ont pas pu consulter ce document en cours d'élaboration. Une mise en garde peut être faite quant à l'opérationnalité de ce guide qui semble pour le moment avoir été construit uniquement par les services RH sans groupes de travail métier. En l'absence de déclinaison concrète par secteurs d'activités, par filières techniques et par filière métier, intégrés à un organigramme clair d'AKKA à l'échelle du groupe, ce guide risque alors de rester trop imprécis pour répondre aux attentes (fortes) des salariés.

4 - Analyse de la politique de prévention

4.1. Un monopole exercé par les RH sur la prévention des RPS

En principe la prévention des risques est un travail collégial. Ainsi, comme l'indique l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) : l'employeur est l'acteur principal de la prévention des risques professionnels, et à ce titre il a l'obligation réglementaire d'assurer la sécurité et préserver la santé physique et mentale de ses salariés (L.4121-2 du Code du travail). Mais pour atteindre ce but, il doit s'appuyer sur les ressources de l'entreprise tels que:

- Les représentants du personnel (membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou CSST, ou CSE, ou élus de proximité) ;
- Les personnes dédiées à des fonctions particulières en matière de sécurité et de santé au travail (services prévention.) ;
- Les services de santé au travail (médecine du travail, infirmières du travail, etc.) ;
- Les services de ressources humaines ;
- Les salariés ;
- L'encadrement, les responsables techniques (les managers ou responsables d'équipes).

Or en l'espèce, l'organisation de la prévention des risques psychosociaux à AKKA manque sévèrement de collégialité, les acteurs de la prévention sont marginalisés au profit des acteurs des ressources humaines qui exercent un quasi-monopole sur le traitement et la politique de prévention des RPS.

4.1.1. DES INFIRMIERES DU TRAVAIL TOUJOURS INSUFFISAMMENT ASSOCIEES A LA PREVENTION

La présence d'infirmières du travail à AKKA est très récente (2019). L'entreprise a fait le choix de sous-traiter ce besoin plutôt que de procéder à des recrutements en contractualisant avec la société H4D. Cette contractualisation a jusqu'à présent été gérée par les RH avec l'appui du service prévention qui a participé aux entretiens d'embauches ; à l'avenir, le service prévention devrait devenir le responsable du contrat.

Des périmètres d'intervention imprécis et étendus

Aujourd'hui, deux infirmières travaillent à plein temps pour la société AKKA sur des périmètres d'intervention pour le moment assez imprécis. Théoriquement, les deux infirmières étaient censées être cantonnées aux sites de Guyancourt et de Toulouse, soit seulement quelques centaines de salariés d'AKKA France. Or, au fil du temps, leur périmètre semble s'être étendu à l'ensemble de l'entreprise selon une division Nord/Sud calquée sur celle des RH, mais sans que cela ait fait l'objet d'une révision de leurs contrats, ni d'une augmentation de leurs moyens.

Aujourd'hui, les infirmières du travail sont donc sollicitées par des salariés appartenant à d'autres agences que Guyancourt ou Toulouse. Au départ, seuls les salariés de ces deux sites pouvaient contacter les infirmières directement, les salariés des autres sites leur étaient adressés par le service prévention. Cependant, au fil du temps – *via* le bouche-à-oreille et la généralisation des communications à distance en contexte Covid – les infirmières ont

commencé à être de plus en plus sollicitées directement par des salariés travaillant hors de leur périmètre.

« On s'est partagé zone nord/zone sud. Au tout départ, c'était juste Guyancourt et Toulouse mais vu les besoins, on a étendu aux autres collaborateurs des autres sites : La Défense, Nantes, etc. car il était important qu'ils puissent accéder à notre service. Ce n'est pas très clair, ce n'est pas très officiel qu'on soit nord/sud mais ça fonctionne comme ça, on s'est mis sur le même périmètre que nos DRH. » (Acteur de la prévention)

Toutefois, bien qu'ayant un périmètre de plus en plus étendu (et exhaustif), aucune mutualisation de leurs observations ni aucun travail collaboratif ne leur est demandé par l'entreprise, elles sont donc contraintes à rester chacune dans leur silo et leurs observations et constats réciproques ne sont pas croisés.

Des infirmières de plus en plus sollicitées par les salariés, notamment sur les RPS

La présence d'infirmières du travail à AKKA ne date que de deux ans dans un contexte particulier (crise sanitaire liée au Covid). Il est alors difficile, pour le moment, d'analyser sur le long terme l'évolution des consultations¹ (le service étant encore méconnu d'une partie des salariés, le périmètre ayant changé et s'étant agrandi depuis 2019, etc.), néanmoins l'analyse du nombre de consultations sur l'année 2021² et les entretiens avec les infirmières montrent que le nombre de consultations a très nettement tendance à augmenter.

« Je suis beaucoup sollicitée. Rien que le mois dernier j'ai fait 80 consultations en octobre, et là début novembre j'en suis déjà à 26... et ce qui est intéressant c'est que quand j'ai commencé à faire le relevé du nombre de nouvelles consultations, j'étais à 9% en avril et quelques mois plus tard j'en étais à 26. Ce qui signifie que j'ai de plus en plus de « primo-consultants ». En moyenne, j'ai 15 nouveaux collaborateurs par mois. » (Acteur de la prévention)

« Je le vois sur ma charge de travail, j'enchaîne les consultations et je n'ai plus de temps, je suis sollicitée tout le temps, je termine un entretien et j'enchaîne avec un autre et de plus en plus, ce sont des équipes entières qui m'interpellent maintenant. » (Acteur de la prévention)

Les consultations relatives aux souffrances psychologiques et au stress professionnel sont nombreuses. Ainsi, ces consultations représentaient 16% des consultations effectuées durant les trois premiers trimestres de 2021 à Blagnac³ et 40% des consultations de 2020 à Guyancourt⁴. Les infirmières constatent elles-mêmes qu'une part importante des motifs de consultation portent sur des états de souffrance qui peuvent être corrélés aux risques psychosociaux.

« Sur le deuxième trimestre 2021, j'ai eu 27% de mes consultations sur de l'aide et du soutien psychologique et 35% qui sont dans du suivi de RPS. En gros c'est 55% de mes consultations sur du RPS (...) Au fil du temps les motifs varient : au début c'était exclusivement le travail, après ça a été la Covid, après le retour au travail, et maintenant en plus il y a les dégâts que ça a créé au foyer... » (Acteur de la prévention)

Malgré un poste d'observation, des infirmières exclues de la politique de prévention des RPS

Le rôle des infirmières du travail est donc particulièrement réduit à leur seule fonction d'interlocutrice des salariés sur les problématiques de santé (soins techniques, aide et soutien

¹ Nous n'avons pu traiter que les rapports de 2020 et du premier semestre 2021. Il ne semble pas y avoir de rapport en 2019.

² Rapport annuel infirmerie Guyancourt et Blagnac, 2021.

³ Rapport trimestriel infirmerie AKKA Blagnac, 2021.

⁴ Rapport annuel infirmerie Guyancourt, 2020.

psychologique, actions de sensibilisation). Elles sont, en revanche, très peu associées à la réflexion autour de la politique de prévention des risques de l'entreprise.

Peu de liens formalisés avec les instances représentatives du personnel

Ainsi, leur participation aux instances représentatives du personnel n'est pas systématisée et semble dès lors très inégale selon l'entité ou la zone concernée, alors même qu'elles sont parmi les plus disposées à apporter des éclairages sur l'état de santé des salariés et sur les problématiques les plus saillantes en termes de risques¹.

Cette absence de participation des infirmières aux instances, outre priver les représentants du personnel et la direction d'informations cruciales en matière de santé, prive également les infirmières d'informations dont elles devraient pourtant être destinataires. Ainsi, par exemple, les infirmières n'ont pas été sollicitées dans l'analyse du DGI du 9 juillet 2021, privant ainsi tous les acteurs d'une parole importante sur un enjeu de santé évident qui dépasse le seul cas du salarié impliqué, comme en témoigne la présente expertise.

« Je n'ai pas été informée officiellement du DGI, je le savais parce qu'on m'en avait parlé mais je n'ai pas été associée au traitement de son cas. » (Acteur de la prévention)

Un lien avec le management réduit à de l'appui dans le traitement de cas « problématiques »

Durant les entretiens, plusieurs *managers* ont expliqué faire appel aux infirmières du travail pour les épauler dans leur rôle de prévention auprès de leurs salariés. En effet, bien que présentes dans l'entreprise depuis peu, celles-ci commencent à être de plus en plus identifiées par les encadrants qui les contactent parfois directement pour les aider à traiter des situations de souffrance chez leurs collaborateurs.

Les infirmières sont donc utilisées par le *management* comme une ressource de prévention « tertiaire » (c'est-à-dire dans une logique de réparation qui vise à limiter les dommages sur la santé déjà effectifs). En revanche, l'entreprise ne les laisse pas jouer un rôle de prévention « primaire » auprès du *management*, c'est-à-dire un rôle d'accompagnement du *management* pour identifier et analyser les facteurs organisationnels de nature à exposer des salariés à des risques pour leur santé.

Malgré plusieurs initiatives émanant de leur part (proposition de formations sur le télé-*management*, proposition de soutien au début de la crise sanitaire, proposition de formation sur les RPS, etc.), les infirmières du travail ne semblent à ce jour insuffisamment être considérées par la direction et les RH comme une ressource utile en matière de prévention des risques :

- Lors du premier confinement de mars 2020, celles-ci ont été placées en chômage partiel au lieu d'être sollicitées par l'entreprise.
- Lors du PSE, elles n'ont pas été sollicitées par l'entreprise pour recevoir des salariés, la direction ayant préféré faire appel au prestataire ACCA pour mettre en place un numéro vert d'écoute psychologique (qui a finalement été remplacé par une psychologue présente sur site mais avec un bilan semble-t-il faible).
- Lors de la formation des *managers* aux RPS : les infirmières n'ont pas été associées pour participer à l'élaboration du plan de formation ni à sa communication, là encore parce que l'entreprise a préféré avoir recours au cabinet ACCA pour mettre en place une formation au contenu contestable² et au succès plus que mitigé (cf. Chapitre 4.1.5.).

Des liens quasi inexistantes avec les RH sur la politique de prévention

¹ Lorsque les infirmières participent aux instances, leurs éclairages sur l'exposition des salariés aux RPS sont pourtant éloquentes comme en témoigne le PV DE LA REUNION CSSCT DU 25/06/2021

² Cf. Rapport d'expertise portant sur le PSE, SACEF & Aptéis, 2021.

De la même manière, les liens entre les infirmières et les RH – dépositaires de la politique de prévention des RPS – ne se limitent qu’au traitement de cas individuels de salariés en situation de souffrance professionnelle. Et encore, les infirmières ne sont pas systématiquement sollicitées pour traiter des cas particuliers, cela ne se produit généralement que lorsque l’infirmière a été sollicitée par le salarié et qu’elle devient donc partie prenante à la résolution du problème.

En revanche, sur tout ce qui se rapporte à la prévention primaire (élaboration de la politique de prévention, réalisation de diagnostics, mise en place d’outils, DUERP, etc.), les infirmières ne sont pas sollicitées par les RH, ni même informées de ce qui se fait dans l’entreprise. Elles éprouvent en effet des difficultés à obtenir des temps d’échange avec la direction : si un point hebdomadaire de 30 minutes réunissant RH, préventeur et infirmière a été mis en place à une époque, il a rapidement été abandonné.

« Les discussions avec les RH à chaque fois c’est du one shot, ce n’est pas régulier. » (Acteur de la prévention)

Une éventuelle intégration dans une commission RPS ? Mais pour quel rôle et selon quelles modalités ?

Lors de la réalisation des entretiens, il a été évoqué le fait que les infirmières devraient participer à des réunions consacrées aux risques psychosociaux associant médecins du travail et RH. Malgré nos demandes, nous n’avons pas pu obtenir plus d’informations quant au contenu de ces réunions, leur composition et leur but.

« Je vais être invitée à une réunion avec les médecins du travail sur les RPS. J’en saurais plus lundi... je n’en sais pas plus que ça... je sais qu’on va aborder ce sujet des RPS avec les médecins du travail, le DG et deux DRH qui s’occupent du copil RPS et si tout va bien, c’est lundi... pour l’instant je n’ai pas été associée à la prévention des RPS mais j’imagine que je devrais l’être à l’avenir. » (Acteur de la prévention)

Néanmoins, jusqu’en novembre 2021, les infirmières du travail n’étaient pas associées à la réflexion sur la politique de prévention des RPS dans l’entreprise ni invitées au groupe de travail RH sur les RPS alors même qu’elles sont les deux seules professionnelles de santé de l’entreprise, la médecine du travail étant déléguée à divers services inter-entreprises.

4.1.2. L’ABSENCE DE LA MEDECINE DU TRAVAIL DANS LA POLITIQUE DE PREVENTION DE L’ENTREPRISE

Dans le cadre du PSE de 2021, La direction d’AKKA a produit différents documents visant à expliciter sa politique de prévention des RPS au sein de l’entreprise (notamment différentes versions du livre IV du PSE¹). On pouvait y lire notamment que *« Du fait de leur connaissance de l’entreprise, de ses métiers et de ses salariés, les Médecins du travail sont des partenaires indispensables capables de capter les signaux d’alerte venant des salariés, d’éclairer la Direction sur des risques non identifiés ou de proposer des actions d’accompagnement. »* Or cette affirmation est problématique à deux titres :

Un éparpillement de la médecine du travail qui empêche toute vision d’ensemble

Tout d’abord, elle surévalue très largement l’implication des médecins du travail à AKKA et leur capacité *« à connaître l’entreprise, ses métiers et ses salariés »*. Comme nous le soulignons déjà en avril 2021 à l’occasion de la restitution du rapport d’expertise sur le PSE : *« AKKA fait appel à des médecins de services interentreprises dispersés dans les régions et les entités juridiques.*

¹ Cf. Rapport d’expertise portant sur le PSE, SACEF & Aptéis, 2021.

Leur travail n'a jamais été mutualisé, sans production d'un rapport inter-médecine du travail. Les rapports de médecins du travail communiqués ne donnent que quelques chiffres, sans élément analytique¹. »

Qui plus est, au regard du turn-over important dans l'entreprise et des recrutements permanents de nouveaux collaborateurs, il est fort probable qu'il y ait une surreprésentation des visites médicales d'embauche parmi les visites médicales. Or ces visites médicales d'embauche ne permettent pas aux médecins du travail d'évaluer d'éventuels effets sur la santé des conditions de travail auprès de collaborateurs tout juste embauchés.

Depuis un an, il ne semble pas qu'il y ait eu une quelconque amélioration de ce point de vue. Ainsi, les rapports de la médecine du travail en 2020 qui nous ont été communiqués montrent que les salariés d'AKKA High Tech sont ventilés sur au moins 13 services inter-entreprises de médecine du travail (sauf l'ACMS présente deux fois), chaque service ne voyant – à l'exception du site de la Défense – qu'une poignée de salariés :

<u>Liste des services de MDT inter-entreprises en charge de AKKA High Tech</u>	
Services inter-entreprises	Nombre de consultations réalisées en 2020
AISMT 36	0 consultations
ACTION SANTE TRAVAIL	3 consultations
OPSAT Franche Comté	3 consultations
ACMS Plaisir	5 consultations
ACMS La Défense :	40 consultations
ASTIL	3 consultations
APST Tour :	5 consultations
AHI33	18 consultations
Santé au Travail en Iroise	3 consultations
SSTRN Nantes	3 consultations
STAS Lyon	3 consultations
ACMS Juvisy	1 consultation
AGESTRA Metz	1 consultation
TOTAL	88 consultations

Sources : rapports de la médecine du travail de 2020

Des alertes de la médecine du travail qui ne sont pas suivis d'effets

Le seul service inter-entreprises à avoir joint un commentaire analytique à son rapport d'activité en 2020 est l'ACMS de la Défense. Les médecins du travail doivent en effet rencontrer un nombre suffisant de salariés pour pouvoir ébaucher de premières analyses, et à ce titre, l'ACMS de la Défense est le service de médecine du travail qui rencontre de loin le plus grand nombre de salariés de AKKA High Tech (la moitié des consultations programmées en 2020). Or il est intéressant de constater que ce commentaire alertait l'entreprise sur l'exposition des salariés aux RPS :

Extrait du Rapport annuel d'activité 2020 ACMS La Défense

« Les principales problématiques en lien avec la santé au travail identifiées au travers de examens médicaux concernent en premier lieu les risques psychosociaux, viennent ensuite les troubles musculo-squelettiques (TMS), les maladies chroniques interférant avec l'activité professionnelle. Dans le domaine des risques psychosociaux et TMS, il me paraît important que soit envisagé chez AKKA High TECH des actions de prévention. »

¹ PV CSE Extraordinaire 29 avril 2021

Malgré cette alerte émanant du plus important service de médecine du travail d'AKKA High TECH et malgré les affirmations de l'entreprise sur le « caractère indispensable du partenariat avec la médecine du travail », cette alerte semble être restée sans réponse et n'a semble-t-il même pas donné lieu à une enquête – ni de la part des RH, ni des préventeurs – pour comprendre les raisons pour lesquelles le site de la Défense serait confronté à des problématiques majeures de RPS et de TMS.

4.1.3. UN SERVICE PREVENTION DEPOSEDE DE LA GESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Un service de prévention qui agit sur tous les risques professionnels à l'exception des risques psychosociaux

Le service prévention du groupe AKKA est doté aujourd'hui de 8 salariés (2 responsables répartis sur les zones Nord et Sud appuyés par 4 coordinateurs régionaux et 2 assistants) sous l'autorité de la direction opérationnelle de la prévention et de la qualité.

Le service intervient essentiellement sur les sujets relatifs à la sécurité, à la prévention mais également sur l'environnement de travail :

- Gestion et actualisation des différents Documents Uniques d'Évaluation des Risques Professionnels de l'ensemble des agences d'AKKA (soit 38 agences réparties sur 5 régions) ;
- Vérifications périodiques obligatoires ou recommandées pour toutes les agences d'AKKA concernant les installations industrielles et commerciales (équipements, matériels, machines, appareils, véhicules), les ambiances physiques et chimiques (bruit, rayonnements ionisants, gaz ou vapeurs, poussières) ;
- Rédaction des Plans de Prévention pour les prestataires d'AKKA intervenant dans leurs locaux (sous-traitance, prestations intellectuelles, fonctions support, travaux, etc.) ;
- Commande et gestion du stock d'EPI pour les salariés d'AKKA, notamment les consultants d'AKKA en mission chez les clients ;
- Gestion des formations SST à destination des salariés d'AKKA ;
- Gestion des habilitations des consultants d'AKKA (nucléaire, électrique, etc.) ;
- Recensement et analyse des accidents de travail et maladies professionnelles ;
- Promotion de pratiques durables (promotion des mobilités douces, du tri des déchets, etc.).

Leur champ d'intervention est donc assez vaste et leur activité est marquée par des pics au cours de l'année :

« Les DU, il faut les faire pour chaque établissement et ça prend du temps et des déplacements, la partie habilitation est aussi un gros morceau bien qu'on autonomise. Après chaque item vient prendre le lead sur le temps de travail en fonction de l'actualité. Par exemple les audits internes, prennent du temps à certains moments de l'année, puis il y a des pics consacrés aux DU, pic d'habilitation, pic de communication, etc. mais la priorité reste les accidents de travail. » (Acteur de la prévention)

En revanche, de façon surprenante, alors que ce service à en responsabilité toute la chaîne de prévention des risques professionnels (primaire, secondaire, tertiaire), les risques psychosociaux sont exclus de son spectre et sont systématiquement renvoyés aux services des ressources humaines. L'organisation de la prévention à AKKA distingue en effet le risque « physique » du risque « psychique » sans qu'il n'y ait d'explication particulièrement argumentée pour défendre cette distinction tout à fait contestable :

« Ça a toujours été comme ça : ce sont les RH qui font le sujet des RPS, ça n'a jamais été nous, nous on est sur l'accidentologie physique et les RH les RPS. » (Acteur de la prévention)

Un rôle prépondérant dans la reconnaissance et la gestion des accidents de travail, dès lors qu'ils ne concernent pas les RPS...

Le service prévention est en charge de valider les déclarations d'accident de travail. Lorsqu'un salarié d'AKKA a un accident qu'il impute au travail, il est censé le communiquer auprès d'une assistante de gestion en renseignant tous les détails qui caractérisent son accident de travail (détail des lésions, des heures de travail, etc.) dans un document appelé « pré-cerfa » (calqué sur le document Cerfa qui est ensuite envoyé à l'assurance maladie).

L'assistant de gestion communique ensuite ces informations au service prévention qui analyse, valide ou non le caractère professionnel de l'accident et communique le résultat au service paye ainsi qu'aux RH.

Le service prévention tient alors à jour un registre des accidents de travail qui contient diverses informations quant à la nature de l'accident, la durée de l'arrêt de travail le cas échéant, la gravité, etc.

Outre ces aspects comptables, les préventeurs jouent également un rôle crucial dans l'analyse de l'accident et de ses suites. D'une part, parce qu'ils sont censés mettre en place des mesures préventives ou correctives de manière à ce que l'accident ne se réitère pas ; et d'autre part, parce qu'ils peuvent être amenés – quand cela est possible – à rencontrer le salarié victime d'accident pour analyser le contexte et valider (ou non) sa version des faits. Or, dès lors que la dimension psychosociale est évoquée dans le cas d'un accident, son analyse échappe aux préventeurs qui sont censés rediriger le salarié vers les services RH.

« Les RPS ne sont pas dans notre spectre. Moi je suis intervenue sur des RPS mais sur la partie physique et en lien avec les RH en laissant le lead aux RH. C'est vraiment les RH qui ont la main là-dessus. » (Acteur de la prévention)

Poursuivant cette « logique » de séparation entre les risques physiques et les RPS, quand les préventeurs sont interpellés directement par des collaborateurs – ou indirectement par leur *management* – ils opèrent un premier filtre et se déchargent du « traitement du problème » en redirigeant le salarié vers les RH si une « problématique RPS » est détectée.

« En toute transparence il y a des sujets RPS qui remontent à nous. Soit c'est flagrant – comme un malaise – soit c'est dans la discussion... Si ça nous remonte on remonte l'info auprès du manager et si c'est important on remonte vers les RH. » (Acteur de la prévention)

« Les collaborateurs identifient plus les interlocuteurs RH ou leurs managers sur les RPS. Sauf exceptions, je suis vraiment identifié prévention. » (Acteur de la prévention)

« Le service prévention fait l'analyse de l'accident avec le collaborateur et s'il détecte un RPS, on oriente vers les RH. » (Acteur de la prévention)

Il en résulte une situation où les risques psychosociaux font l'objet d'une moindre analyse et d'une moindre prise en charge que les autres risques auxquels sont exposés les salariés d'AKKA

Dès lors que la dimension « psychosociale » est identifiée dans une situation d'accident ou de presque accident, les acteurs de la prévention ne traitent pas cette dimension mais délèguent son analyse et renvoient le collaborateur concerné vers les RH. Lorsque le cas se présente, la dimension RPS est tout juste notifiée dans l'analyse de l'accident, et les préventeurs ne participent ni à l'analyse de l'évènement ni à l'élaboration de mesures correctives ou de mesures de prévention.

*« S'il y a un problème de RPS avec un collaborateur, on en parle avec les RH et c'est eux qui le gèrent. (...) Moi au niveau local, mes RRH sont plutôt compétentes donc je n'ai pas grand-chose à apporter là-dessus. Après c'est du cas par cas, je ne peux pas vous donner de vérité absolue dans les autres régions. »
(Acteur de la prévention)*

Ce « transfert » s'opère d'ailleurs de manière informelle, les RH et le service prévention n'ayant pas de dispositifs formalisés pour le suivi de telles situations, ils s'en remettent uniquement à leur interconnaissance et au fait de partager les mêmes bureaux.

« Avec les RH, on communique beaucoup parce qu'on est dans les mêmes bureaux mais ce n'est pas formalisé. Il n'y a pas de régularité des réunions mais on intervient facilement. » (Acteur de la prévention)

Il en résulte une situation difficilement compréhensible où les préventeurs, dépositaires des méthodes d'analyse d'accidents ou d'évènements – comme la méthode de l'arbre des causes notamment¹ – ne les mettent pas en œuvre lorsque le « sujet RPS » est soulevé et transfèrent ces situations aux RH qui, eux, ne disposent pas d'outils d'analyse.

Il arrive ainsi parfois que le service prévention appuie les RH dans la mise en œuvre de l'arbre des causes, ce qui, en termes de prévention, paraît difficilement compréhensible tant la mise en œuvre de cette méthode nécessite des connaissances et savoir-faire dont disposent justement ces professionnels du service prévention.

« Aujourd'hui le pilote pertinent en termes de meneur d'action reste les RH. Si les préventeurs amènent une analyse, des outils d'analyse comme l'arbre des causes – même si ce n'est pas toujours très pertinent pour les RPS – le leader ce sont les RH. » (Acteur de la prévention)

*« On a un rôle plutôt neutre [sur les RPS], on va les accompagner sur l'analyse des accidents. Parce qu'à contrario les RH ne font pas d'arbres des causes et nous oui et nous on peut les aider, donc on ne fait pas l'arbre des causes à leur place mais on les aide. Ce n'est pas formalisé comme nous on le fait dans un accident physique, mais on les accompagne à ce niveau-là. On n'intervient pas de manière systématique, on intervient que si la RH nous demande, que quand c'est en lien avec l'accidentologie. »
(Acteur de la prévention)*

L'idée vraisemblablement partagée par le service prévention et les RH que les accidents de travail en lien avec les RPS nécessiteraient moins souvent que d'autres accidents, l'utilisation d'une méthode d'analyse de type arbre des causes est particulièrement problématique. Elle contribue à invisibiliser et méconnaître les causes d'un accident et entrave ainsi la possibilité de pouvoir empêcher que celui-ci ne se reproduise.

Une distinction entre « risque physique » et « risque psychique » artificielle et dangereuse

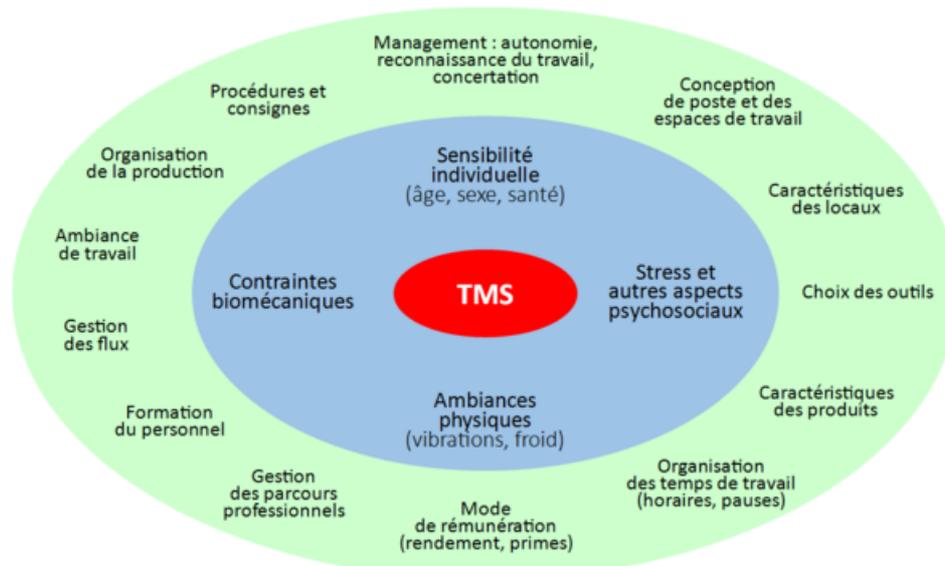
Finalement, le service de prévention semble se cantonner à l'analyse et au recensement des problématiques ou accidents en lien avec l'exposition à des risques professionnels « physiques ». Or, cette séparation des risques physiques (gérés par la prévention) et des risques psychiques (gérés par les RH) est hautement problématique car cette distinction n'a pas lieu d'être en matière de prévention des risques professionnels. Plus précisément, elle induit une moindre prise en compte, dans l'analyse des accidents ou dans l'appréhension des problématiques liées à la prévention des risques professionnels, du rôle éventuel joué par les facteurs organisationnels, les facteurs relationnels ou les conditions d'emploi.

¹ La méthode de l'arbre des causes permet de rechercher de façon structurée les facteurs ayant contribué à la survenue d'un accident, d'en comprendre le scénario et de proposer des actions de prévention. Cf. « la méthode de l'arbre des causes. L'analyse de l'accident de travail », INRS, 2019.

En effet, d'une part les risques psychosociaux peuvent entraîner des dommages tant physiques que psychiques qui peuvent être particulièrement graves pour la santé. Ainsi, l'exposition à ces risques est de nature à favoriser l'apparition de pathologies comme les dépressions, les troubles du sommeil, les troubles cardiovasculaires, les ulcères, ou encore les maladies psychosomatiques. Le lien avec l'apparition de troubles musculo-squelettiques (TMS) a également été démontré. Dans des cas extrêmes, ils peuvent conduire à des suicides.

D'autre part, dans le cas d'une exposition à des risques « physiques » (chutes de plain-pied, accident routier, etc.), la dimension psychosociale doit être systématiquement considérée : en effet, il convient de se demander systématiquement quelles sont les conditions de travail de la victime d'un accident de cette nature (charge de travail, temps de trajet induit par la mobilité, horaires de travail, ergonomie du poste de travail, etc.) pour en saisir les causes (influence de la fatigue, de l'inattention, du stress sur l'accident). En effet, comme le montre ci-dessous le lien entre TMS et RPS, l'exposition aux risques physiques est accrue dès lors que des salariés sont exposés aux RPS.

Origines et facteurs aggravant des TMS



Source : Assurance maladie

Lecture : l'apparition des TMS est favorisée d'une part par des éléments physiques (contraintes biomécaniques, ambiances physiques) et d'autre part par des éléments psychosociaux (état de santé du salarié, exposition aux RPS)

Or, l'organisation de la prévention à AKKA ne permet pas de faire ces liens, au contraire elle empêche la possibilité de les faire, générant ainsi de nombreux désaccords et tensions sur l'interprétation des accidents de travail et sur les mesures correctives à mettre en place. Dépossédé de la gestion des RPS, le service prévention va en effet naturellement minorer leur prévalence puisque ceux-ci leurs échappent.

Une dépossession de l'analyse des RPS qui limite les compétences du service prévention sur ces risques professionnels particuliers

Il résulte de cette organisation une situation où les préventeurs se déchargent de la prévention des RPS – alors même que leur fonction est la prévention des risques professionnels. Le service prévention n'a ainsi pas été associé aux formations des managers sur les RPS (délivrée par ACCA), seuls certains préventeurs y ont participé à titre individuel mais cela n'a pas été

systématique. Les préventeurs d'AKKA semblent donc manquer de formation en matière de gestion des RPS : d'une part, parce qu'ils ne sont pas impliqués dans leur analyse et leur traitement et d'autre part, parce qu'ils ne sont pas associés à la politique de prévention.

« Moi j'ai juste été formé par la formation faite dans le cadre du PSE, je l'ai suivi en tant que manager bien que mon équipe n'ait pas été impactée mais par curiosité intello et parce que mon agence était très concernée par le PSE. » (Acteur de la prévention)

Les RPS sont ainsi minimisés dans l'analyse des situations et lorsque malgré tout, ceux-ci sont évoqués – ne serait-ce que parce que le salarié concerné l'évoque de lui-même – les préventeurs semblent avoir tendance à minorer la problématique.

« Nous, dans notre travail ce qui compte ce sont les faits ! pas les RPS. Nous, quelqu'un qui a mal au dos, on va remonter les faits. Le salarié me dit qu'il est stressé ok c'est un facteur, bon après on est tous stressé, mais bon je lui demande si c'est en lien avec le travail et si j'estime que ça joue, j'en informe les RH et/ou son manager et ce sont plutôt les RH qui vont orienter vers l'infirmière. » (Acteur de la prévention)

En l'absence de connaissances professionnelles suffisamment robustes sur le sujet, les préventeurs s'en remettent alors à des méthodes de « bon sens » pour analyser ces problématiques, au risque de les ignorer. Ainsi, l'analyse de l'exposition aux RPS par les préventeurs se borne souvent à demander à la victime d'un accident – en dehors de toute analyse du contexte ou de la situation d'entretien – si « c'est à cause ou non du travail ».

« Sur la partie des malaises qui sont liés aux RPS, ce sont les RH qui les traitent et pas nous, nous nous traitons les malaises qui sont liés aux pathologies médicales des collaborateurs. Pour faire la différence entre malaise pathologique et malaise RPS, c'est les collaborateurs qui nous le disent, ou qui le disent au manager si oui ou non c'est en lien avec le travail. » (Acteur de la prévention)

Cette manière de procéder s'avère problématique du point de vue de la prévention des risques. En effet, demander au salarié de faire lui-même le diagnostic de sa propre situation en lieu et place du préventeur revient alors à faire l'impasse d'une objectivation de ses conditions de travail. Or, le salarié peut avoir un grand nombre de raisons de ne pas faire le lien entre ses problèmes de santé et le travail (dénier de la situation, ignorance des liens entre pathologies et conditions de travail, volonté de minorer la situation par crainte de sa hiérarchie ou du regard de ses collègues, etc.)¹.

Une analyse rigoureuse des accidents de travail ou d'évènements voudrait que soit systématisée une série de questions factuelles et concrètes (charge de travail actuelle, état actuel des relations professionnelles, sujets d'inquiétudes ou de stress professionnel, etc.) qui permettraient d'objectiver les situations de travail. Néanmoins, cela nécessiterait que les préventeurs ne soient pas déchargés de la gestion des RPS et soient réellement formés à ce sujet.

4.1.4. UNE EXCLUSION DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL DE LA POLITIQUE DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Comme nous le verrons ultérieurement (cf. chapitre 4.2.2.), le seul groupe de travail consacré aux RPS, en dehors du CSE, est un « groupe de travail RPS » réunissant exclusivement des

¹ Par exemple dans le cas d'addictions, les professionnels ne demandent pas directement à un patient s'il est alcoolique (ce que les patients nient dans la très grande majorité des cas), mais cherchent plutôt à objectiver chez le patient sa consommation d'alcool régulière au moyen de questionnaires typifiés (« Mésusage de l'alcool dépistage, diagnostic et traitement Recommandation de bonne pratique », *Alcoologie et Addictologie*. 2015 ; 37 (1) : 5-84).

salariés et des RH. Les représentants du personnel ne sont pas associés à la prévention des RPS comme en témoignent les nombreux échanges à ce sujet dans les PV de CSE. Ainsi par exemple, en mai dernier, les représentants du personnel interpellaient la Direction sur le fait de ne pas être suffisamment associés aux traitements des situations de souffrance professionnelle, de ne pas être associés à la construction de plan d'actions de prévention et de ne pas avoir les moyens nécessaires pour procéder à des enquêtes :

[élu du CSE] juge important que la Direction ne puisse aucunement s'arroger le droit de décider, seule, de l'opportunité de mettre en œuvre un plan d'action suite à une remontée de RPS, et que les élus du CSE disposent d'une réelle possibilité de mener une enquête et de proposer des actions. Il se réfère à nouveau à la récente alerte qu'il a évoquée, laquelle est restée sans réponse à ce jour. (Extrait PV CSE 17 mai 2021)

La même logique préside à la mise en place d'un plan d'action à la suite du DGI du 9 juillet 2021. La direction exclut les représentants du personnel à la fois à la réflexion, mais également de la possibilité d'obtenir les informations nécessaires à leur enquête comme en témoignent les échanges autour du plan d'action et la possibilité pour les élus d'analyser les ordres de missions.

Extrait des échanges autour du plan d'action relatif au DGI

Représentants du personnel : « Enfin, afin de réaliser un « état des lieux » et prévenir tous risques psychosociaux supplémentaires liés à ce sujet, nous demandons à l'employeur de mettre à disposition des instances représentatives du personnel (CE/CSE) de chaque filiale correspondante tous les ordres de mission « grands déplacements » et « très grands déplacements » afin de procéder à la vérification de la conformité des barèmes de frais appliqués à chacun des salariés. »

Direction : « Il n'est pas dans les attributions du CSE que de vérifier la conformité des ODM de chaque salarié. »

Un débat verrouillé par la Direction sur les besoins et les moyens d'action pour lutter contre les RPS (l'exemple du référent harcèlement)

La désignation de référents « harcèlement sexiste et sexuel » est une obligation dans les entreprises de plus de 250 salariés depuis 2019¹. Lors des échanges à ce sujet², la direction a montré à nouveau sa volonté de ne pas associer les représentants du personnel à la lutte contre les RPS et à maintenir un monopole des RH sur cette problématique.

En effet, la Direction d'AKKA affirme que la désignation d'un référent harcèlement « appartient à la Direction » et que c'est là « une prérogative de l'employeur exclusivement ». L'article L. 1153-5-1 du code du travail³ précise en effet que deux référents doivent être nommés, l'un par l'employeur et l'autre par le CSE et le guide édité par le ministère du travail invite à choisir le référent nommé par l'employeur parmi les salariés des ressources humaines⁴. Néanmoins rien n'empêche l'employeur de mettre en débat le choix du référent avec le CSE ; l'esprit de la loi est au contraire de renvoyer à la négociation entre employeur et représentants du personnel

¹ Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

² Extraits Plan d'action à la suite du DGI.

³ Art. L. 1153-5-1 du code du travail : « Dans toute entreprise employant au moins deux cent cinquante salariés est désigné un référent chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. »

⁴ Ministère du Travail (2019), « Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner », Guide pratique et juridique, p. 17.

afin de s'accorder sur une figure ou une fonction qui fasse consensus pour assurer une telle mission¹.

Quant au référent désigné par le CSE, les élus indiquent dans le plan d'action que « ces référents doivent avoir suivi une formation dans les trois mois suivant leur désignation et pouvoir disposer des moyens pour accomplir leur mission (heures de délégations, etc.) ». À cela, la Direction se cantonne à rappeler que ce référent « ne dispose pas de moyens particuliers ». Or si la loi ne définit pas clairement le rôle des référents CSE et encore moins leur formation, à nouveau ceci est renvoyé au champ de la négociation. En effet, le référent Harcèlement du CSE a des missions relativement similaires à celui du référent nommé par la direction : il est chargé de prévenir et d'agir contre le harcèlement sexuel et la discrimination de genre au sein de l'entreprise. Il a pour objectif d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés dans la lutte contre le harcèlement sexuel et la discrimination de genre. Il dispose de certaines prérogatives (liberté de circulation au sein de l'entreprise afin d'approcher et d'échanger avec les salariés, de diriger des enquêtes en cas de harcèlement sur le lieu de travail). Sa mission est susceptible de s'articuler avec celle du référent désigné par l'entreprise, notamment dans le cadre de la réalisation d'enquêtes ou de médiation auprès des salariés. Enfin, le référent du CSE bénéficie d'une formation nécessaire à l'exercice de sa mission en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. Le financement de cette formation est pris en charge par l'employeur (article L. 2315-18 du code du travail).

Un projet de « commission paritaire prévention des RPS » qui n'est pas paritaire et qui ne fait pas de prévention

Un projet de création d'une « commission paritaire » est envisagé depuis de nombreux mois par la Direction, celle-ci réunirait des représentants de la Direction et des élus « afin de traiter des situations qui seraient remontées, potentiellement génératrices de RPS, dans un but de prévention ». Toutefois, cette commission ne réunirait que deux élus du CSE et n'aurait pour fonction que « d'examiner les arrêts maladie, les arrêts de travail, les remontées de la cellule d'écoute² ».

Les discussions en CSE montrent que la Direction a une conception extrêmement restreinte de la participation des représentants du personnel à la prévention des RPS. Tout d'abord, la seule présence de deux élus dans cette commission paritaire induit qu'ils seraient minoritaires et donc sans réel pouvoir d'action. Et par ailleurs, comme le montrent les échanges en CSE du 17 mai 2021 (ci-dessous), la Direction réfute toute possibilité d'influence des élus sur les décisions et borne leurs seules actions possibles à de « la communication » :

[Membre élu du CSE] estime que l'appellation « commission paritaire » employée par Arnault Piccoli implique forcément une co-décision, une co-action.

[Membre élu du CSE] ajoute qu'un « plan d'action » suppose, dans ce cadre, une décision prise en concertation entre les représentants de la Direction et du personnel.

[Président du CSE] lui fait remarquer qu'il existe un pouvoir de Direction, cette dernière étant responsable d'administrer l'Entreprise.

[Membre élu du CSE] indique que si la volonté de la Direction est simplement de désigner des observateurs se limitant à témoigner des remontées d'alerte et à examiner des KPI, sans aucune possibilité de proposition ou d'intervention, cette démarche est inutile.

¹ Comme le précisait Muriel Pénicaud, alors Ministre du travail, lors de débats à l'Assemblée nationale : « Il convient donc de prévoir une personne de confiance, car ce n'est pas à une institution qu'elles vont se confier. Voilà pourquoi les partenaires sociaux ont souligné la nécessité, que l'Assemblée nationale a reprise, avec l'accord du Gouvernement, de pouvoir multiplier les points de contact. Il faut un référent du côté des ressources humaines ; c'est l'objet de cet amendement. Il en faut un autre du côté du CSE. Il en faut un troisième du côté de la médecine du travail. » (Assemblée Nationale, débats du 16 juillet 2018).

² Extrait PV CSE 17 mai 2021

[Président du CSE] estime au contraire que, suite à chaque remontée, la commission paritaire proposée pourrait acter la nécessité de lancer des communications, actions de formation ou encore informations, notamment collectives, mais également de demander à la ligne managériale de prêter attention aux situations évoquées.

A nouveau, il s'agit là d'une conception très restrictive des RPS qui ne repose que sur des situations où le risque s'est matérialisé en accident et où il n'est préconisé que des actions de communication. Elle fait l'impasse sur l'analyse des situations de travail et des risques professionnels. Comme le précise en effet le président du CSE :

« Il s'agit d'un partage et d'une remontée d'informations destinées à la prévention des cas de RPS, sans velléité décisionnelle ou interventionnelle. »

Tout porte donc à croire que cette future commission risque d'être une coquille vide, sans pouvoir d'action, sans co-décision avec les représentants du personnel, et qui se bornerait à constituer un « canal supplémentaire de remontées d'alertes de RPS¹ », faisant ainsi l'impasse sur le besoin le plus important d'AKKA aujourd'hui en termes de RPS : la prévention primaire.

4.1.5. LE MANAGEMENT : DES RESPONSABILITES OPERATIONNELLES FORTES SUR LA PREVENTION DES RPS MAIS SANS MOYENS D'ACTION

La Direction d'AKKA met particulièrement en avant le rôle du *management* dans sa politique de prévention des risques psychosociaux. Ainsi, ils sont censés être les acteurs de terrain situés au plus près des salariés, et doivent avoir la capacité d'observer, d'alerter et d'agir sur les situations de souffrance au travail. Mais avec quels moyens ?

Un lien managérial trop faible pour pouvoir être facteur de protection

La capacité – ne serait-ce que la disponibilité – des *managers* à prendre en charge et réduire l'exposition des salariés aux RPS avait été déjà fortement critiquée lors de l'expertise menée dans le cadre du PSE². L'ultime version du Livre IV présentée aux IRP attribuait un rôle accru aux *managers* dans la prévention des risques et l'accompagnement, sans que des moyens ne leur soient attribués³. Un an plus tard, ce constat reste toujours d'actualité, aussi bien pour les *managers* opérationnels que hiérarchiques (Cf. chapitre 3.2.2.).

Les business managers : des conditions d'encadrement incompatibles avec un rôle de prévention

Cela semble être particulièrement vrai pour les consultants encadrés par des *business managers*. Comme expliqué dans le chapitre 3.2.3., le métier de *business manager* est soumis à un fort *turn-over* lié notamment à la pression qui existe sur ces postes qui doivent cumuler des activités aussi diverses que le *management*, le recrutement et le commercial. Si les recrutements et les démarches commerciales donnent lieu à des objectifs quantitatifs et à un *reporting* hebdomadaire, il n'est pas de même avec leurs missions de *management* qui constituent, dès lors, une variable d'ajustement pour les *business manager* : bien souvent, ils privilégient la réalisation de leurs missions commerciales et de recrutement au détriment de celles d'encadrement.

De plus, le nombre de salariés encadrés varie considérablement d'un *business manager* à l'autre. S'il nous a été dit à quelques reprises que des règles existaient en la matière (pas plus de 15

¹ Extrait PV CSE 17 mai 2021

² Expertise sur PSE à AKKA High TECH – SACEF & APTEIS, Avril 2021

³ PV de la réunion extraordinaire CSE du 29/04/2021.

consultants par encadrant), force est de constater que de nombreux *managers* les méconnaissent et que dans les faits, nombre de *business managers* se voient attribuer plusieurs dizaines de consultants à encadrer, parfois éparpillés sur divers sites clients.

« Le nombre de collaborateurs par manager est normé mais je n'ai pas du tout le chiffre en tête... C'est suivi par un autre service... c'est pas un doc que vous allez trouver sur l'intranet ou autre, je ne sais pas si elles sont écrites quelque part ces règles en fait... »(RRH)

« J'étais autour de 20-25 consultants à manager et aujourd'hui j'en ai 42 en contrat et 10 en inter-contrat... soit autour de 50 personnes. » (Business Manager)

Il en résulte une situation où une partie des consultants ne voit quasiment jamais leur *manager* (pas même lors des entretiens annuels ou des entretiens professionnels¹ tous les deux ans, dont le taux de réalisation reste toujours faible).

« Pour les Business Manager, ils sont investis dans ces missions parce qu'on leur a dit de le faire, mais ils se disent que ce n'est pas leur métier, et qu'ils n'ont pas le temps pour ça. On leur a donné des dizaines de collaborateurs à gérer qu'ils ne connaissent pas et ils doivent les appeler pour les placer, donc ils vont se concentrer sur ceux qui réagissent et les autres, ils les laissent tomber. (Acteur de la prévention)

Qui plus est, dans cette organisation managériale, l'évaluation et les projets professionnels sont réalisés par la même personne : le manager hiérarchique. Sachant que le fait d'évoluer peut faire sortir le collaborateur du giron du manager, ceci rend parfois les évolutions difficiles et est susceptible de faire « stagner » le collaborateur dès lors qu'il apporte toute satisfaction à son manager à la place où il est (phénomène de « plafond de verre »)

Dans ces conditions, leur capacité à connaître les situations de souffrance professionnelle ou de conditions de travail dégradées et à agir dessus sont quasiment nulles. La Direction d'AKKA a pourtant fondé une partie de sa politique de prévention sur le rôle censé être joué par le *management* en affichant un renforcement des échanges entre *managers* et consultants, dans le but notamment d'améliorer le soutien managérial, facteur de protection des RPS. Ainsi, dans les dispositions post-PSE, la Direction avait assuré au CSE que seraient systématisés « des entretiens de suivi réguliers 3 à 4 fois par an entre le manager et le consultant (relatifs aux objectifs, aux conditions de travail, à l'évaluation de la performance, à l'articulation vie personnelle/vie professionnelle, etc.) ».

Or les constats que nous avons fait lors du PSE² continuent de perdurer aujourd'hui comme le montrent les résultats de l'enquête par entretien et par questionnaire : les entretiens trimestriels sont insuffisants pour assurer un soutien managérial satisfaisant, qui plus est, ils ne sont pas toujours réalisés, ou parfois sous des formes qui montrent qu'ils ne sont qu'une validation administrative (entretien réalisé par téléphone en 5 minutes, entretien réalisé par mail, etc.).

Enfin, les décisions des *business managers*, du fait de leurs objectifs commerciaux (marges à atteindre, TACE, etc.), sont parfois aussi à l'origine de situations professionnelles dégradées et de souffrance au travail (comme en témoignent les nombreuses alertes dont sont destinataires les représentants du personnel ou les acteurs de la santé au travail). Or, dans ce

¹ Article L6315-1 du code du travail : « A l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié. Cet entretien comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle. »

² Expertise sur PSE à AKKA High TECH – SACEF & APTAIS, Avril 2021

cas, les consultants concernés se retrouvent en quelque sorte piégés dans une relation bilatérale avec leur *manager*. Pour alerter sur leur situation, ils doivent alors contourner leur encadrement censé avoir la charge du respect de leurs conditions de travail...

Les représentants du personnel ont déjà alerté la Direction à ce sujet, en proposant d'introduire les RH dans les échanges entre *business managers* et consultants – notamment lors de la phase cruciale de proposition d'une mission – afin de limiter justement l'enfermement du consultant dans une relation unique avec son *manager*. Cependant, jusqu'à présent, la Direction se refuse à agir (cf. encadré ci-dessous).

Extrait des échanges autour du plan d'action RPS faisant suite au DGI

IRP : Les responsables commerciaux ont directement contacté le salarié sans concertation préalable avec les ressources humaines dites « de proximité » ou en mettant un interlocuteur/trice des ressources humaines dans les échanges. Intégrer les services des ressources humaines dans les échanges permet de décorrélérer l'aspect financier/marge avec l'aspect humain et garantir ainsi le respect du droit des salariés et des devoirs de l'employeur, et vice-versa.

DIRECTION : Non impossible. 300 managers proposent des missions tout les jours (850 intercontrats aujourd'hui), des centaines de consultants qui vont finir des missions, etc... Au-delà de la contrainte logistique évidente, les RH n'ont pas vocation à être intégrés dans tous les échanges entre collaborateurs et managers.

En l'absence d'action de la part de la Direction pour faciliter les relations d'encadrement entre *business managers* et consultants, quelques acteurs de l'entreprise s'organisent. Ainsi, certains *business managers* sollicitent l'infirmière du travail pour les aider à prendre en charge les cas les plus complexes, notamment les salariés restés en inter-contrat durant une longue période. Néanmoins ces pratiques ne sont pas prescrites par la Direction, qui n'est sans doute pas au courant qu'elles existent et qui n'attribue pas de moyens particuliers pour les appuyer.

Des managers opérationnels sans moyens et eux-mêmes exposés aux RPS

Les *managers* opérationnels (chefs de projet, *team leader*, etc.) sont généralement dans une relation d'encadrement plus classiques avec leurs collaborateurs : les contacts sont plus réguliers, le partage d'informations sur l'activité plus évident (partage d'informations techniques, meilleures connaissances des projets et de leurs conditions de réalisation, etc.). Néanmoins, en fonction des modalités de facturation (W/P ou AT), ils ne sont pas toujours les encadrants de proximité des consultants et ont globalement peu de marges de manœuvre pour agir sur les conditions de travail de leurs collaborateurs.

« Pour les team leaders, les managers opérationnels, ils sont autant en souffrance que leurs équipes, ils connaissent la réalité du terrain, ils sont entre le marteau et l'enclume : il y a AKKA le client et les collaborateurs sont en-dessous, ils doivent jongler avec tout ça. »(Acteur de la prévention)

Ainsi, par exemple, sur la gestion de la charge de travail, les *managers* opérationnels sont bien souvent démunis pour obtenir des ressources supplémentaires. Leurs demandes doivent remonter la chaîne hiérarchique sans qu'une réponse ne leur soit toujours apportée – qu'elle soit satisfaisante ou non – ou alors, elle leur est donnée dans des délais tels que les effets délétères liés aux situations de surcharge de travail se prolongent dans le temps. Face à cela, on observe alors différentes attitudes allant du renoncement de certains *managers* qui laissent des situations dégradées peser sur leurs collaborateurs à des *managers* qui « font tampon » et endossent une partie de cette surcharge, au détriment de leur propre santé.

« J'ai déjà fait remonter que j'avais trop de projets, que j'étais surchargé, et mon manager m'a dit « il faut que tu fasses remonter, que tu fasses une alerte » ; maintenant je le fais mais ça ne sert à rien – même par écrit – parce que quand je le fais, je n'ai pas de réponse. En ce moment par exemple, j'ai demandé des ressources supplémentaires, je suis appuyé par le manager : mon manager hiérarchique

a fait remonter la demande à son manager supérieur, mais on n'a pas de réponse. » (Manager opérationnel)

Enfin, les *managers* opérationnels, lorsqu'ils ne sont pas *managers* directs de leurs collaborateurs ont des possibilités d'encadrement et de soutien managérial très limitées, qu'il s'agisse des conditions de travail immédiates, mais également des évolutions de carrière des consultants (ce ne sont pas eux qui réalisent leurs entretiens annuels, qui les positionnent sur des missions, etc.).

Un rôle dans la prévention des RPS illusoire

Selon les règles prescrites par la Direction, les *managers* sont censés jouer un rôle de détection et d'alerte sur les RPS. Si l'on vient de voir précédemment que ce rôle était sérieusement remis en cause par la faiblesse de l'encadrement, on constate également que la Direction ne donne pas non plus les moyens à l'encadrement de proximité de se saisir de cette mission.

Une trop faible montée en compétences des *managers* sur la prévention des RPS

Lors du PSE, la Direction a attribué au *management* un rôle de premier plan dans la prévention des risques psychosociaux. Or nous avons déjà constaté à cette époque que les *managers* n'avaient pas été associés aux réflexions sur le PSE mais uniquement informés. En outre, cette communication s'est avérée très faible, essentiellement par des *chats* mensuels descendants et généralistes (s'adressant à l'ensemble de l'encadrement, sans distinction d'activité, de missions, de clients, de métier, etc.). Enfin, ce rôle dévolu au *management* de proximité semblait être avant tout des déclarations d'intention puisqu'il n'avait pas donné lieu à une quantification en termes de temps de travail et qu'aucun moyen supplémentaire ne leur avait été accordé.

La même logique préside aujourd'hui dans les diverses mesures qu'entend mettre en place la Direction pour lutter contre les risques psychosociaux. Sur les différents points soulevés à l'occasion du DGI (surcharge, gestion de la mobilité), la réponse de la Direction est systématiquement de « *mieux communiquer aux managers* » comme s'il s'agissait uniquement d'un défaut de communication et qu'il n'y avait pas lieu de réfléchir à modifier les règles, attribuer des moyens supplémentaires, construire des process, des méthodes d'arbitrage, etc. (Cf. chapitre 4.2.4.)

Enfin, à la suite du PSE, tous les *managers* devaient théoriquement bénéficier d'une formation sur les RPS sous la forme d'un webinar de 3 heures. A l'occasion de l'expertise sur le PSE, nous avons émis un certain nombre de réserves sur cette formation quant aux contenus abordés (référence à la courbe du deuil), à la forme (formation par vidéo, sans interaction possible) et à la durée (3 heures dont seulement la moitié consacrée aux RPS).

La Direction affirme que cette formation a été suivie par l'ensemble des *managers*, à laquelle s'est ajoutée une formation spécifique sur la détection des signaux d'épuisement professionnel chez les équipes touchées par le PSE. Nous constatons, à l'occasion des entretiens réalisées en novembre et décembre 2021, que ces formations semblent en réalité avoir été très peu suivies par le corps managérial. Comme le constate un DRH, les *managers* ne disposent pas de suffisamment de temps à consacrer à des formations de cette nature.

« Si j'ai suivi la formation sur les RPS ? C'est possible... mais ça ne m'a pas marqué plus que ça... si certainement j'y ai participé avec notre RH... mais je ne suis pas sûr d'avoir été l'oreille la plus attentive. » (Business Manager)

« La formations sur les RPS ? Ça ne me dit rien. » (Business Manager)

« La formation sur les RPS ? Je crois que oui mais comme on a beaucoup de formations je les suis de loin donc j'ai dû me connecter et je n'ai pas dû l'écrire et j'ai du mal avec les formations casques. » (Business Manager)

« La formation sur les RPS ? Non je ne l'ai pas suivie » (Business Manager)

« La difficulté est que la plupart des managers n'ont pas la bande passante pour prendre en compte le phénomène dans sa complexité, dans sa totalité. On a des formations de 16 slides à 80 slides, les managers 16 slides on sait qu'ils vont un peu capter, 80 pas du tout. » (DRH)

En l'absence de moyens, une ligne managériale qui se borne à faire « remonter les cas RPS » vers les RH sans méthode et sans suivi

Finalement, le rôle des *managers* dans la prévention des RPS se borne à informer les RH des situations de salariés en souffrance dès lors que celles-ci ont été identifiées comme liées au travail. Ces « remontées » ne donnent pas lieu à un suivi des *managers*, ceux-ci sont déresponsabilisés du traitement de la situation, des suites à donner et des mesures à mettre en place pour éviter que de telles situations se reproduisent.

« Moi j'ai déjà fait remonter des RPS sur plusieurs personnes, j'ai fait remonter vers les RH. Je n'ai pas suivi derrière parce que ce n'est pas mon rôle. Mais moi je crois que mes managers le font... » (Business Manager)

En l'absence de formation et de sensibilisation réelle des *managers* aux RPS, leur capacité à détecter et gérer des situations problématiques s'en trouvent alors très limitées, et donnent lieu parfois à des pratiques tout à fait contestables fondées sur des jugements de valeurs et non sur une analyse objective, malgré parfois une réelle volonté d'agir. Au cours des entretiens, différents *managers* nous ont fait part de leurs expériences en matière de gestion des risques psychosociaux et des actions qu'ils avaient mises en œuvre. Or en agissant seul et en l'absence d'une maîtrise des notions de prévention, certaines de ces mesures ont pu s'avérer contre-productives.

« Il y a beaucoup de salariés qui ont un sentiment de pas être écoutés. Mais en fait ils sont écoutés mais la réponse est non ! » (Business Manager)

Seuls quelques *managers* – notamment les ambassadeurs « *On Track* » – ont fait part de leurs réflexions sur les méthodes à mettre en œuvre pour permettre à l'encadrement d'assurer un véritable rôle de soutien et de protection quant à l'exposition aux RPS. Dans ce cas, les *managers* (souvent n+2 de consultants) ont pu exposer les méthodes qu'ils mettaient en œuvre pour obtenir ce résultat : donner des objectifs qualitatifs aux *managers* de proximité, s'assurer que les *managers* de proximité n'aient pas plus de 15 collaborateurs à encadrer, exercer un contrôle sur l'effectivité des actions des *managers* (par des entretiens avec les collaborateurs), etc.

« Le management on-track, c'est un état d'esprit pour considérer que les collaborateurs ne sont pas des pions, mais des gens avec qui on agit en collaboration. Il y a des managers qui s'engagent comme ambassadeurs, il y a une communauté d'ambassadeurs comme ça ils discutent, en séminaire, etc. il y a un échange de best practices. Je ne pense pas qu'il y ait de prime. Ce sont juste des gens motivés pour promouvoir le style particulier de la boîte. » (DRH)

Toutefois, ce modèle managérial semble aujourd'hui tomber de plus en plus en désuétude et n'est pas actualisé depuis un certain temps.

« C'est quelque chose d'assez ancien... dans ce cadre-là on demandait aux managers de managers non pas seulement des indicateurs mais de bien intégrer les souhaits des collaborateurs dans le management. Il y a eu de la documentation là-dessus mais c'était il y a longtemps, avant 2013. » (DRH)

4.1.6. DES SERVICES RH EN INCAPACITE DE TRAITER A EUX SEUL LES RPS

La gestion des risques psychosociaux échappe donc aux acteurs de la prévention (service prévention, infirmières du travail, représentants du personnel) qui ne sont cantonnés qu'au rôle de « remontée de cas », mais pas associés à l'analyse des facteurs de risques et à la mise en place de mesures de prévention. Ce rôle semble être uniquement dévolu aux services RH sans que nous n'ayons eu d'explications relatives à ces choix d'organisation.

« Ça a toujours été comme ça, le service prévention ne s'occupe pas des RPS, ce sont les RH. » (Acteur de la prévention)

« Les sujets sont remontés aux RRH et nous, au cas par cas, on oriente en fonction du sujet, on peut renvoyer vers l'infirmerie, vers la MDT, l'assistante sociale, le service prévention. Il n'y a pas de réponse type. C'est vraiment en fonction de la situation mais la globalité du sujet appartient aux RRH... Dans les faits, je n'ai pas eu de cas où j'ai eu à me rapprocher de la prévention. » (RRH)

« C'est peut-être une question de sensibilité et de charge de travail des personnes... Ça a été défini comme ça et au moins les choses sont claires... que ce soit un sujet RH ne me choque pas. » (DRH)

Ce monopole exercé par les RH sur la gestion des RPS est incompréhensible tant il va à l'encontre de toutes les préconisations faites en matière de santé et sécurité au travail, de plus – sans moyens ni compétences spécifiques – tout porte à croire que cette « politique de prévention » n'atteint que des résultats négatifs.

Une organisation des RH difficilement lisible, des DRH à distance du terrain

L'organisation des RH à AKKA obéit à trois critères : une division géographique, une division par entité et une division par sujets.

Une division en zone géographique qui divise le collectif RH en deux

D'un point de vue géographique, AKKA est divisé en deux grandes zones : Nord et Sud, chacune dirigée par un DRH. Il n'y a donc pas de DRH national, La Direction des ressources humaines est bicéphale, chacun des DRH étant placé sous l'autorité directe du CEO d'AKKA France. De plus, il subsiste un autre poste de DRH pour la région Grand-Ouest, mais celui-ci est placé sous l'autorité du DRH Sud, alors que la région Grand-Ouest fait partie de la zone Nord.

Chacun de ces DRH est alors censé *manager* des RRH locaux au nombre de 5 pour la zone Nord et 5 pour la zone Sud (dont le DRH Grand-Ouest faisant également fonction de RRH). L'organisation bicéphale des RH amène alors à cloisonner les relations entre les RRH, les collectifs de travail au niveau RRH étant rattachés à la zone Sud ou à la zone Nord, mais pas à un collectif constitué à l'échelle nationale.

« On n'a pas tant de contact que ça avec la zone sud [...] On a des points tous les mois avec les 2 RH et un point avec notre DRH toutes les semaines. Par contre, pour tout ce qui est régional on n'a pas forcément d'info. On n'est pas forcément en lien avec les RRH du sud, sauf pour certains sujets quand on a des salariés qui sont en mobilité sur d'autres périmètres, mais sinon je n'ai pas de contact quotidien. » (RRH)

Une division par entité artificielle qui limite la capacité des RH à jouer leur rôle de DRH

La division de l'entreprise en différentes entités juridiques (au nombre 6) nécessite de doter chacune d'entre elles d'une Direction des Ressources Humaines. L'organisation des RH à AKKA se plie donc à cette obligation, mais de façon purement administrative. Ainsi, les 3 DRH d'AKKA se répartissent la direction des différentes entités juridiques (le DRH Grand-Ouest est également DRH de AKKA I&S, le DRH Nord est également la DRH de AKKA High Tech, la DRH Sud est également DRH de AEC et EKKIS, etc.).

Ainsi, les DRH sont à la fois positionnés sur des zones géographiques (Nord, Sud, Grand-Ouest) et sur des entités juridiques. De fait, un salarié d'AKKA I&S en Ile-de-France, par exemple, a un DRH lié à son entité juridique différent du DRH lié à sa région.

Une telle organisation est alors illisible pour bon nombre de salariés qui éprouvent alors des difficultés considérables à identifier les bons interlocuteurs vers lesquels se tourner s'agissant des Ressources Humaines,

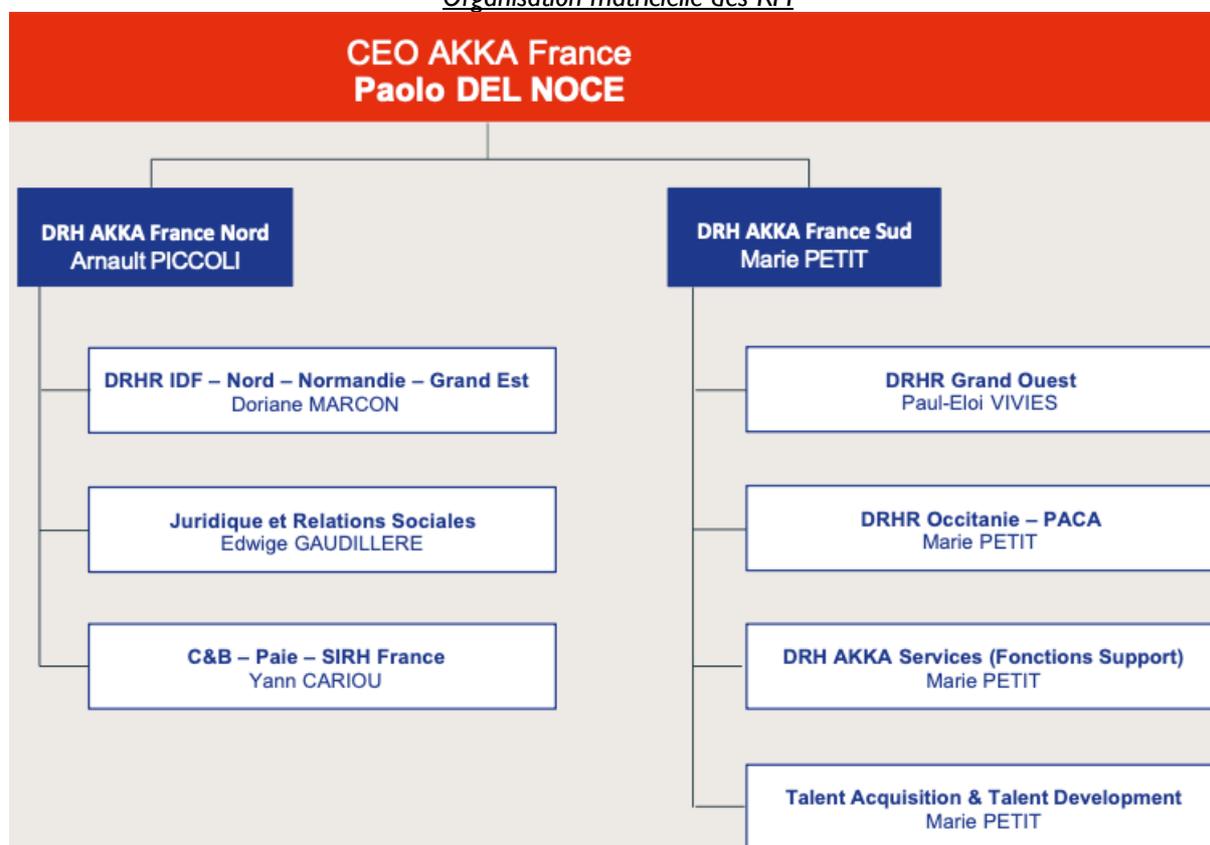
« Le DRH d'AKKA High Tech c'est M. X mais dans son périmètre il a des collaborateurs d'AKKA I&S qui dépendent d'un autre DRH. » (DRH)

« La Direction des RH pour la zone Nord, ça représente aux alentours de 3500 salariés qui travaillent dans 6 entités différentes. » (DRH)

Une organisation matricielle par domaine d'expertise avec de nombreux doublons

Outre les principes d'organisation en fonction de la zone géographique et de l'entité juridique, les RH d'AKKA s'organisent également autour de domaines d'expertises.

Organisation matricielle des RH



Source : Organigramme Direction Ressources Humaines 2021-09, AKKA

L'organigramme de présentation des RH reflète la complexité de l'organisation RH : il mêle à la fois une division géographique (Nord/Sud), une division par entité (mais de manière parcellaire, car seule la direction d'AKKA service est indiquée) et une division matricielle autour de trois grands domaines d'expertise : « C&B et Paie », « Juridique et relations sociales » et « Talent Acquisition & Talent Development ». Notons que deux de ces domaines sont dirigés par la même Directrice, également directrice de la zone Sud et de deux entités juridiques.

Cette superposition de périmètres de responsabilité rend particulièrement illisible l'organisation des RH à AKKA. Les données recueillies lors de nos entretiens montrent

d'ailleurs que l'organigramme affiché ne correspond pas à l'organisation réelle des RH puisque, dans les faits, les domaines sont répartis entre les DRH selon une répartition qui reste opaque.

Au regard de la complexité de cette organisation et de la multitude de recoupements et subdivisions de l'activité, les Directeurs des ressources humaines d'AKKA semblent particulièrement inaccessibles aux salariés, tant leurs périmètres d'intervention sont confus et potentiellement très vastes : un salarié doit-il s'adresser à son DRH de région ? à son DRH d'entité ? au DRH en charge d'un sujet particulier comme la paie ou les relations sociales ?).

« Les relations avec les salariés de proximité, c'est 100 % avec les RRH, moi je n'interviens quasi pas la dedans sauf quand il y a des difficultés particulières ou quand c'est des dirigeants d'un certain niveau. On s'adresse néanmoins à l'ensemble des collaborateurs par chat vidéo. » (DRH)

Des RRH en trop faible nombre, à distance des salariés

Par conséquent, les DRH d'AKKA ne peuvent être considérés comme des interlocuteurs de proximité des salariés ; seuls les RRH sont, dans les faits, à même de répondre à cette fonction. Or là encore, l'organisation est difficilement lisible et trahit un manque de moyens.

Une organisation des RRH à la fois par secteur et par zone géographique

Au niveau régional (Nord/Sud), les RRH sont organisés à la fois par zone géographique et par domaine d'activité. Ainsi, concernant les domaines d'activité où les salariés d'AKKA sont nombreux, ceux-ci sont rattachés à un RRH en fonction de leur secteur d'activité (ferroviaire, aéro, digital, etc.) ; en revanche, pour les secteurs d'activité où les salariés d'AKKA sont en plus faible nombre, ils sont rattachés à un RRH qui couvre alors plusieurs domaines d'activité.

Cela signifie qu'un RRH a dans son périmètre une majorité de salariés travaillant dans des domaines spécifiques, mais également une minorité de salariés travaillant dans des domaines divers (la répartition par domaine d'activité étant imparfaite, elle perd alors de son sens). Il est également censé assurer le suivi de salariés dispatchés sur des zones géographiques trop vastes pour pouvoir assurer un rôle de proximité satisfaisant.

« J'ai un périmètre à la fois par secteur d'activité pour l'Île-de-France et géographique pour les régions où ils sont moins nombreux comme la Normandie ou le Nord. » (DRH)

Un RRH pour 600 salariés ?

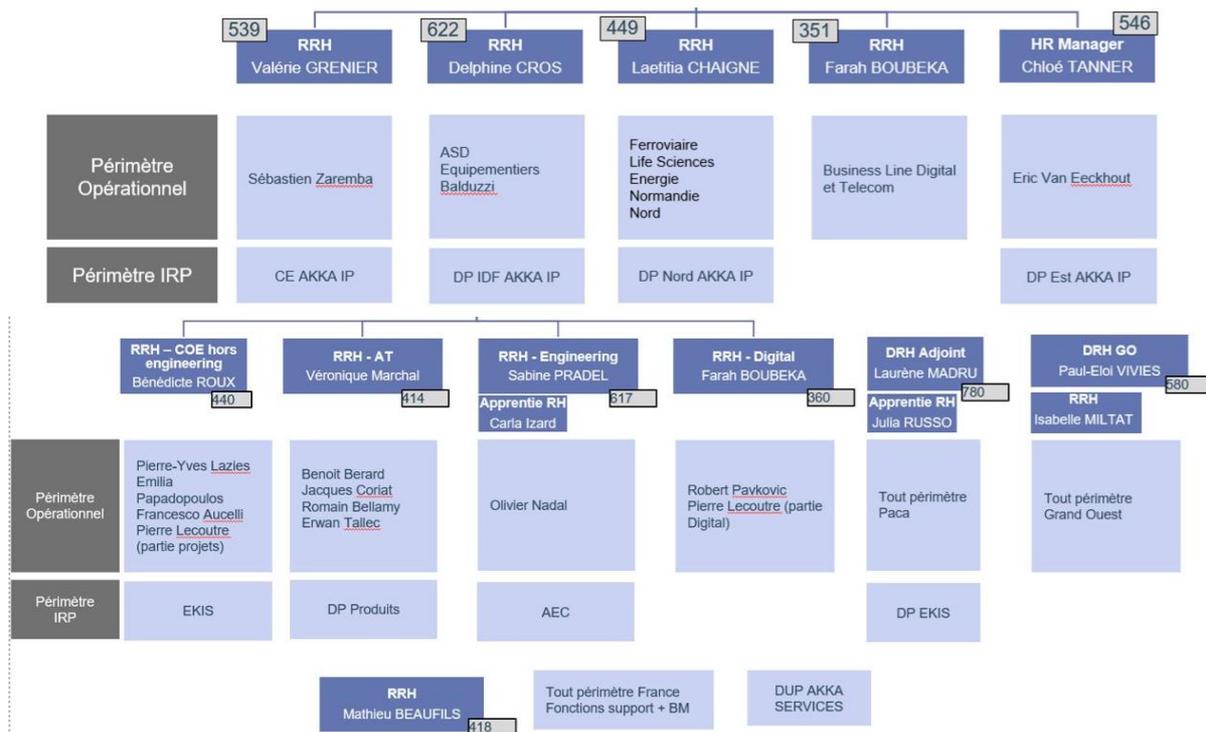
Lors de l'expertise menée dans le cadre du PSE, nous avons alerté sur l'impossibilité pour les RRH de jouer un rôle actif de proximité au regard de leur faible nombre, de l'étendue de leur périmètre géographique et de la grande diversité des entités, métiers et statuts. Nous constatons en effet que les salariés étaient, dans la très grande majorité des cas, dans l'incapacité de nommer leurs RRH et n'avaient qu'une relation à distance avec ceux-ci¹.

A la suite du PSE (qui prévoyait la suppression d'un poste de RRH), la Direction s'était toutefois engagée à tenir un ratio d'un RRH pour 400 salariés². Or l'analyse des organigrammes ci-dessous montrent que ce ratio n'a pas du tout été atteint. Ces deux organigrammes sont censés refléter la répartition des périmètres RH de chacun, ils appellent plusieurs remarques.

Organigramme RH zone nord et zone sud au 24 novembre 2011

¹ PV de la réunion extraordinaire du CSE du 29/04/2021.

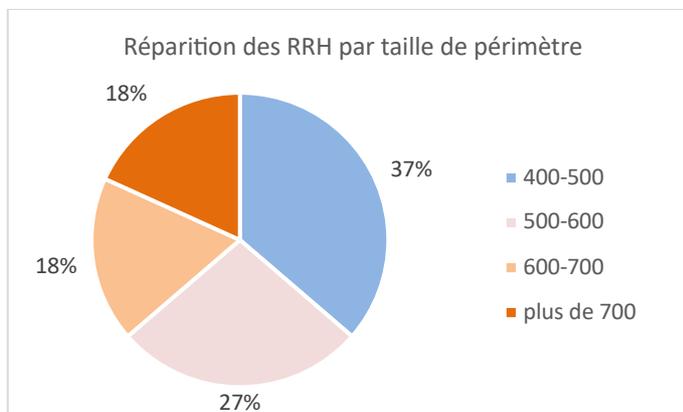
² PV de la réunion du CSE du 25/08/2021.



- Tout d'abord le statut de RRH ne semble pas clairement défini : sur les 11 salariés des RH présentés dans cet organigramme, 2 sont DRH (ou DRH adjoint), ce qui laisse entendre qu'ils ne peuvent consacrer un plein temps à l'activité de RH de proximité
- Un RRH apparaît deux fois dans l'organigramme (RRH digital nord et sud). Ceci crée de la confusion, il est donc nécessaire de rassembler l'ensemble de son périmètre (711 collaborateurs) et non pas de le diviser en deux comme c'est le cas dans l'organigramme actuel
- Le périmètre des RRH varie très grandement d'une situation à l'autre mais aucune situation ne correspond au ratio présenté par la direction : tous les RRH ont plus de 400 collaborateurs dans leur périmètre et au moins deux RRH gèrent plus de 700 collaborateurs (711 et 780).
- Si l'on additionne l'ensemble des salariés des différents périmètres présentés dans cet organigramme, on atteint un effectif de 6116 salariés. Or aujourd'hui, le groupe AKKA compte – selon les sources¹ – entre 6300 et 6700 salariés.

« Le groupe AKKA aujourd'hui c'est 6345 salariés... sans Akka service qui sont un peu moins de 400. » (DRH)

Cela signifie que le ratio est d'un RRH pour une fourchette allant d'environ 560 salariés (si l'on s'en tient aux chiffres de l'organigramme qui sous-évaluent les effectifs réels) à 600 salariés (si l'on considère que les effectifs d'AKKA France sont actuellement autour de 6500 salariés).



¹ Selon les données fournies par l'entreprise, les salariés d'AKKA BU France étaient 6331 en août 2021. Depuis, les recrutements semblent avoir augmenté.

L'engagement de la direction (1 RRH pour 400 salariés) est donc très loin d'être tenu. Malgré cela, les RH continuent à maintenir un discours selon lequel cet engagement serait plus ou moins respecté.

« J'ai un périmètre d'environ 500 consultants à peu près. Ces derniers mois il y a eu beaucoup de départs, aujourd'hui on est tous à 500 personnes, à 100 personnes près. » (RRH)

« Après ça dépend aussi du nombre de clients, quand on a 150 salariés chez le même client c'est plus simple que quand c'est 15 clients. Donc on essaye de moduler aussi le numérique par la structure du portefeuille : s'il y a des gros clients qui structurent tout, on a plus de salariés par RH. » (DRH)

Il en résulte alors une situation où les salariés des services RH déplorent eux-mêmes un manque d'effectifs et une trop lourde charge de travail pour assurer correctement l'ensemble de leurs missions. Les conséquences négatives liées à ce manque d'effectifs sont par ailleurs aggravées par les sous-effectifs également constatés dans les fonctions supports (paie, recrutement, etc.)

« Je pense que c'est un peu sous dimensionné, on aurait besoin d'être un peu plus nombreux pour traiter tout, la difficulté est plutôt que dans les fonctions centrales, il n'y a pas assez de gens pour nous répondre, par exemple à la paie, il y a pas mal de turn-over et ça rend compliqué d'avoir des réponses. » (DRH)

« Le recrutement c'est compliqué. Imaginez qu'on a une équipe qui est très chargée, qu'il faut recruter quelqu'un d'autre et au service recrutement on n'a pas suffisamment de bande passante pour recruter quelqu'un ; on doit dire aux équipes, tenez bon une semaine et quelqu'un arrive en plus. » (DRH)

Une impossibilité pour les RRH d'avoir une réelle vision de la qualité des conditions de travail et de l'exposition aux RPS

La trop grande distance des RRH du terrain les place dans l'incapacité d'observer et d'agir sur l'exposition éventuelle des salariés aux risques psychosociaux. Du fait du grand nombre de salariés à gérer et de la taille de leurs périmètres d'intervention, les RRH ne sont ainsi pas identifiés par les salariés comme une ressource à interpeller pour évoquer les problématiques liées à leurs conditions de travail.

Les salariés sont en effet nombreux à méconnaître leur Responsable RH. Ils n'ont que très peu d'occasions de les côtoyer et connaissent à peine leur identité (dès lors que le RRH n'a pas changé entre temps où que le salarié n'a pas changé de zone géographique, d'entité ou de secteur d'activité).

« Normalement, on leur présente le RRH lors de leur onboarding. Notre nom apparaît dans leur outil smart RH où il y a toutes les infos contractuelles qu'ils peuvent utiliser pour mettre à jour leurs données pour la paie, etc. et les managers les renseigne aussi sur qui est leur RRH. » (RRH)

De leur côté, les RRH suivent l'activité des salariés uniquement par le truchement des managers. En entretien, les représentants de la fonction RH ont d'abord affiché une conception du rôle de RRH comme une fonction de soutien aux managers.

« C'est très large, moi je considère ma fonction comme accompagnement et support des managers dans leur fonction de management des équipes. » (RRH)

« Les RRH sont présents lorsqu'il y'a la moindre problématique pour épauler les managers dans leur rôle" (DRH)

Cette conception de leur rôle fait écho à la partialité perçue par de nombreux consultants, et peut porter préjudice à leur rôle de régulation dans les relations entre consultants et managers (cf. chapitre 3.2.4.).

"[Vous êtes en relations avec le consultant ?] Oui souvent, ça peut débloquer la situation, je peux raisonner le salarié." (RHH)

Dans les faits, les RH de proximité n'effectuent pas de visite sur les sites clients ni ne réunissent des équipes occasionnellement pour faire un point sur leurs activités. La gestion des relations sociales passe uniquement par l'encadrement, au cours des réunions hebdomadaires des *managers* auxquels les RRH participent.

« Les managers, quand ils repèrent qu'un de leurs collaborateurs ne va pas bien, n'en peut plus, il le signale au RRH donc on est au courant. » (DRH)

« Moi je ne vois pas l'intérêt d'aller sur les sites rendre visite pour demander comment ça va ? ça ne sert à rien, mais par contre, quand il y a des besoins, là on peut se déplacer ou se téléphoner. » (salarié des RH)

Pour les RRH interrogés, participer aux réunions commerciales suffirait à capter « des signaux faibles » sur la base des échanges qui se tiennent dans des réunions où l'encadrement de proximité présente ses résultats à sa hiérarchie.

« On suit l'Assistance Technique et le forfait, on passe un jour par semaine à suivre ces réunions pour être au courant de ces mouvements et repérer les signaux faibles, quand on entend qu'il y a de la surcharge chez tel client, on s'assure que le manager s'assure de refacturer la charge, etc. Il y a eu une engueulade entre untel et untel, c'est dans ces réunions qu'on voit ça. » (Salarié des RH)

La seule participation à ces réunions ne peut s'apparenter à un véritable « travail de terrain ». Leur éloignement de la réalité de l'activité peut alors entraîner un certain désajustement entre leurs préconisations à l'attention des *managers* et à destination des salariés et les conditions réelles de leur mise en œuvre. Comme le montre l'exemple suivant, les problématiques remontées par les *managers* à l'occasion de ces réunions reçoivent des réponses des RH qui peuvent être tout à fait désajustées à la réalité de l'activité.

« Pour prendre un exemple précis, quand on dit « attention à la prise de congé », des managers traduisent ça par « il ne faut pas prendre de congés » alors que ce qu'on dit, c'est qu'il faut piloter les congés. L'objectif c'est d'arriver à la cible, mais pas d'interdire les congés. Donc on leur dit de ne pas dire ça, que c'est négatif pour leur autorité, on s'assure que les consignes passent et on attend et on voit les réactions. C'est comme ça qu'on entend les remontées terrain. » (Salarié des RH)

En l'espèce, la question de la prise de congés est un réel problème chez AKKA comme en témoigne la récente décision de la Cour d'appel de Versailles (décision du 6 octobre 2021) et les tensions autour de la prime *On-Track*. Le sujet des congés ne saurait être un seul « défaut de communication ou de compréhension du management », mais traduit plutôt les tensions existantes entre le prescrit (injonction à obtenir un taux d'activité le plus fort possible) et le réel (droit des salariés à disposer de leurs congés légaux).

4.1.7. UN MONOPOLE EXERCÉ PAR LES RH SUR LES RPS QUI CONDUIT A UN DENI DE L'EXPOSITION AUX RISQUES

En l'absence de temps de travail dédié, d'indicateurs et d'espaces consacrés à l'analyse et au traitement des RPS, les services RH apparaissent très clairement dans l'incapacité de traiter à eux seuls cette problématique. Plutôt que d'admettre cette situation – pourtant corroborée par de nombreuses expertises, alertes des instances, décisions de justice et injonctions de l'inspection du travail – la direction d'AKKA et les services RH semblent se maintenir dans le déni de cette situation, notamment du fait d'une méconnaissance des facteurs de risques psychosociaux.

Une absence d'organisation des RH autour de la problématique des RPS

A l'exception du « groupe de travail RPS » (cf. chapitre 4.2.2.) Il n'y a pas au sein des RH une organisation ou un espace spécifique pour traiter des risques psychosociaux. Seuls les CODIR RH mensuels et les call avec les fonctions supports (paie, juridique, RH) sont évoqués par le

responsable du groupe de travail RPS comme un « espace de discussion sur tous les sujets, notamment les RPS ». Or ces réunions réunissent l'ensemble des acteurs RH autour d'une information descendante et ne peuvent pas, par conséquent, être considérés comme de réels espaces de dialogue. Le fait que les RRH Nord et les RRH Sud n'aient pas de relations de travail particulières en témoignent.

Une méconnaissance des services RH sur les risques psychosociaux

Au cours des entretiens avec les équipes RH, nous avons pu constater, à plusieurs reprises, la persistance dans les discours, de lieux communs selon lesquels l'exposition aux RPS serait avant tout liée à des causes personnelles hors de la sphère professionnelle – y compris chez des salariés RH membres du « groupe de travail RPS ».

« [Les RPS] ça peut être beaucoup de choses différentes, je ne peux pas vous énumérer mais c'est souvent des situations personnelles qui deviennent incompatibles avec l'activité. J'ai souvent des cas avec des questions de santé, une incompatibilité au quotidien avec l'activité pour des ennuis de santé. Des salariés avec des problèmes financiers. C'est souvent un mix avec des problèmes personnels qui rendent difficiles l'activité. » (DRH)

Considérer les RPS au travail comme une conséquence de problèmes liés à la vie privée des salariés n'est pas acceptable dans le champ de la prévention. Comme le rappelle le nouvel accord national interprofessionnel « Pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail » (2020) : « Bien que les troubles psychosociaux puissent avoir des causes multiples, l'employeur se doit d'évaluer et de mettre en place les actions de prévention en regard de son champ de responsabilité, c'est-à-dire celui lié à l'activité professionnelle », tout en respectant « strictement la vie privée du salarié », précise le texte.

Par ailleurs, pour les RH, l'analyse des RPS repose avant tout sur du déclaratif de la part des salariés : ce serait à ces derniers, d'une part, de faire le lien entre leurs éventuels problèmes de santé et leur travail et d'autre part, d'assumer d'en parler à leur hiérarchie, alors même qu'ils se trouvent ici dans une relation déséquilibrée. En se basant uniquement sur un tel « indicateur », il est alors évident que les services RH en viennent à minimiser drastiquement l'exposition à ces risques :

« ça m'est arrivé que des salariés reviennent d'arrêt maladie et me disent a posteriori que c'était lié au travail, mais c'est extrêmement rare que ce soit lié à un burn-out. Je ne m'explique pas pourquoi est-ce qu'ils ont peur d'en parler à leur employeur et que ça ait des conséquences ? je ne sais pas...en tout cas moi, les salariés ne m'appellent pas pour me dire qu'ils ont eu des burn-out. C'est extrêmement rare d'entendre parler de burn-out » (RRH)

Il découle alors de ce manque de formation à la prévention des RPS des méthodes « amateur » pour identifier les salariés exposés aux risques psychosociaux dont le manque de maîtrise et de rigueur créé un risque d'aggravation des situations, notamment par un manque de confidentialité flagrant dans le traitement des situations...

« On est capable de faire le cercle relationnel du collaborateur, connaître ses amis et aller les voir pour leur demander « pourquoi il va pas bien » (DRH)

« On a un tableau de suivi qui a été mis en place et qui est partagé qu'entre RRH et ça nous permet de voir les thèmes récurrents. C'est un document sécurisé qui est protégé et qui n'est partagé qu'entre RRH. C'est une personne de l'équipe qui a mis ça en place. A voir si ce format peut être partagé avec la région sud. Pour l'instant c'est que la région nord. » (RRH)

Un déni des facteurs de risque et une certaine culpabilisation des salariés

Alors qu'ils ont le monopole du traitement des risques psychosociaux, les discours tenus en entretien par les services RH montrent au contraire un profond déni des facteurs de RPS chez AKKA. Les quelques exemples ci-dessous illustrent le profond fossé qui existe entre les facteurs de risques que nous avons pu identifier tout au long de notre intervention et le point de vue des services RH. L'isolement des services RH sur la question des RPS et leur très grande distance vis-à-vis du travail réel produisent cet écart qui vient confirmer l'impossibilité pour les services RH de traiter à eux seuls les problématiques liées au RPS.

Les frais professionnels : une politique pour éviter que les salariés fassent de « la gratte »

Les services RH constatent en effet être beaucoup interpellés par les salariés sur des sujets relatifs aux frais liés à la mobilité, mais cela ne suscite pas chez eux d'interrogations particulières sur l'adéquation des frais aux conditions de travail réelles. Selon les interlocuteurs RH interrogés, les désaccords ou tensions concernant la politique de frais seraient avant tout liés à une mauvaise compréhension ou interprétation des salariés s'agissant des règles qui s'appliquent.

« Les frais professionnels, c'est un sujet qui revient beaucoup. Il faut expliquer aux salariés la politique de frais, etc. Moi je dirais que c'est un problème d'information. C'est souvent qu'ils ne lisent pas les procédures, ils ont besoin d'accompagnement. Par exemple un salarié qui se déplace dans le cadre de sa mission et qui ne sait pas à quoi il a droit pour se faire rembourser alors que souvent les infos sont dans l'ordre de mission. » (RRH)

Pour autant, la connaissance de la politique de frais semble également échapper aux RH et aux managers eux-mêmes. Ainsi, lors des entretiens nous avons pu avoir parfois des discours discordants sur les montants et les règles, comme par exemple sur le forfait « double domicile¹ »

« Le forfait double domicile est plafonné à 550 euros, point. Ce n'est pas modulé en fonction de la zone géographique, que ce soit en Île-de-France ou ailleurs. » (DRH)

Lorsque toutes les informations ont été données au salarié et que le désaccord persiste, certains responsables RH estiment que les demandes des salariés ne sont alors plus légitimes, voire ils soupçonnent que ces derniers essaient de profiter des frais pour gagner de l'argent indument.

« L'autre difficulté aussi, c'est que beaucoup de collaborateurs essaient de gratter sur les frais, ils oublient seulement que côté employeur, on ne peut pas accepter la gratte et qu'on est contrôlé par l'URSSAF et que s'ils s'en rendent compte, on est complice de fraude. Et après l'URSSAF peut adresser un signalement au fisc. » (DRH)

Les désaccords sur les frais sont pourtant nombreux (cf. Chapitre 3.2.4.) et traduisent parfois une politique de frais insuffisamment détaillée ou corrélée aux situations de travail réelles. Ils traduisent également le fait qu'à AKKA le consultant doit assumer une charge de travail supplémentaire liée à l'organisation de sa mobilité professionnelle (trouver un logement et un moyen de transport, adapter ses temps de trajet, etc.) sans aide de l'entreprise à ce sujet. Face à cette situation, la faiblesse de certains remboursements de frais ou l'impréparation des services support est d'autant plus mal vécue par les salariés.

« J'ai été en déplacement longue durée au début de la mise en place de la grille AKKA de défraiement en 2014 et les remboursements ne couvraient pas les besoins journaliers (repas du soir) et ne me

¹ Pour rappel, la politique de frais précise que « Lorsqu'un ordre de mission est d'une durée initiale strictement supérieure à 3 mois, possibilité de gré à gré de prise en charge du double domicile sur la base mensuelle (forfait plafonné) de :

- 650 €/ mois + 9.50€ par jour travaillé de repas + 1 A/R mensuel en IDF
- 550 €/ mois + 9.50€ par jour travaillé de repas + 1 A/R mensuel pour la Province »

*permettaient pas de rentrer chez moi le Week-end entraînant un isolement social et familial. »
(Consultant)*

Une conception abusive de la clause de mobilité

L'interprétation de la clause de mobilité est à la seule main des RH. Ce sont eux qui sont en charge d'évaluer le bien-fondé d'un refus de mobilité. Or, à nouveau, les discours recueillis en entretien montrent une tendance à culpabiliser les consultants qui refuseraient les missions impliquant une mobilité : ils feraient ainsi preuve de « *frilosité* » ou de « *désintérêt* ».

« Les conflits entre managers et consultants, ce sont souvent des salariés qui ne sont pas intéressés ou qui ne souhaitent pas intervenir sur des missions. Surtout aujourd'hui où nous avons des difficultés à placer nos consultants. De notre côté, on leur demande d'être plus compréhensifs, plus ouverts, y compris sur la mobilité. » (RRH)

Seule l'invocation d'un défaut de compétence peut être considéré comme une cause sérieuse par les RH qui, à ce moment-là, mettent en place des formations ou de l'accompagnement. En revanche, invoquer le fait qu'une mission ne correspond pas à ses souhaits en termes d'évolution professionnelle ne peut être considéré comme une raison valable – sachant qu'en réalité, la frontière entre les deux motifs invoqués est, dans les faits, souvent très poreuse.

« Les refus de mission pour défaut de compétence, ça peut être des salariés qui ne sont jamais intervenus sur un sujet et là c'est le rôle du manager et mon rôle de les rassurer et de mettre éventuellement en place un accompagnement ou une formation. Il y a aussi des salariés qui refusent une mission parce que ça ne va pas dans le sens qu'ils souhaitent et là, c'est plus compliqué. » (RRH)

Enfin, la mobilité géographique est utilisée de manière vraisemblablement abusive. Si les RH disent examiner la situation personnelle du salarié, ils rappellent également qu'en dehors de problématiques de santé attestées par un médecin (pathologie, handicap), ils ne sont pas obligés d'en tenir compte.

« On va regarder la situation du salarié, par exemple si c'est un jeune papa. On le prend en compte dans la décision mais ce n'est pas un critère juridique, c'est un élément. Dans la clause de mobilité, c'est nulle part indiqué qu'un jeune parent pourra refuser une mobilité. La clause est claire : c'est à la libre appréciation de la direction. » (DRH)

Là encore, les RH ne font pas le lien entre mobilité et risques psychosociaux, ils n'interrogent pas en amont les effets potentiels de la politique de mobilité sur la santé des salariés. Les situations sont examinées au cas par cas sans règle particulière (laissant la « *libre appréciation de la direction* ») et donc avec le risque que des décisions arbitraires et/ou dommageables pour les salariés soient prises, ou – comme l'explique l'inspecteur du travail dans sa mise en demeure du 21 décembre 2021 – génère une « *insécurité sur la situation de travail liée à la politique de frais appliquée lors des missions.* »

Un déni des problématiques de surcharge de travail

La question de la surcharge de travail et des dépassements d'horaires est une problématique récurrente chez AKKA et donne lieu à de nombreuses tensions entre consultants et *managers* pour faire reconnaître leur surinvestissement ou réduire leur charge. Rappelons qu'une charge de travail excessive constitue un facteur de risques psychosociaux et peut avoir des conséquences particulièrement négatives pour les salariés concernés (épuisement professionnel, qualité empêchée, désinvestissement professionnel, tensions au sein des collectifs de travail, etc.). Pour autant, les services RH nient la responsabilité de l'entreprise dans cette problématique et imposent une solution « *ubuesque* » : pour résoudre les problèmes de temps de travail et de surcharge, les salariés sont tout simplement invités à respecter leurs horaires.

« Tout collaborateur a l'obligation de respecter ses horaires de travail, on fait des rappels réguliers là-dessus ; les horaires sont affichés en agence et accessibles sur l'intranet. Et sur le plan d'action qui était

proposé, on a proposé que Saphyr change le message d'erreur quand il y a une déclaration des heures sup et rappelle à la place le process d'heures sup qui est de demander une autorisation préalable d'heure sup. » (DRH)

L'entreprise se désengage en effet du suivi de la charge et du volume d'activité à réaliser. Ce sont aux salariés de respecter les horaires, sans qu'il ne soit pris en compte le fait que l'existence de dépassements d'horaires aussi fréquents témoigne d'une problématique de surcharge de travail.

« AKKA suit les horaires collectifs affichés, on n'a pas les moyens de suivre les horaires de travail de 7000 personnes sur des centaines de sites clients. » (DRH)

Le problème de la surcharge est d'autant plus dénié que les RH ne disposent d'aucun indicateur pour mesurer et suivre les dépassements effectifs d'horaires, ni d'observation sur le terrain – malgré les mises en demeure de l'inspection du travail à mettre en place « un décompte conforme à la réglementation du temps de travail portant sur l'évaluation de la charge de travail et l'impact des nouvelles technologies ».

« Je n'ai pas les moyens matériels et humains d'aller voir partout où les gens travaillent et comment ils travaillent. Moi je ne connais pas mieux que le déclaratif. » (DRH)

Un déni des conséquences sur les salariés de l'absence de GPEC

La GPEC est habituellement une fonction assurée par les services RH des entreprises. Or à AKKA, la gestion de la carrière des consultants semble être de leur seule responsabilité (« le consultant est acteur de sa carrière ») sans considérer que pour être « acteur de sa carrière », encore faut-il disposer d'une information éclairée et avoir la possibilité de faire des choix professionnels.

En l'espèce, comme on l'a vu précédemment, les RH ne considèrent pas que refuser une mission parce qu'elle ne s'inscrit pas dans un projet professionnel est un motif valable. Par ailleurs, les consultants d'AKKA n'ont pas de vision à moyen terme des carrières possibles au sein de leur entreprise : il n'existe pas d'organigramme détaillé et lisible du groupe AKKA, les consultants ne sont pas sollicités par les RH pour participer à des réunions visant à présenter les différentes activités du groupe et il n'existe pas, pour le moment, de trajectoires professionnelles « types » internes à l'entreprise. C'est au *manager* d'accompagner les consultants, alors même que, comme on l'a vu précédemment (cf. chapitre 3.2.2.), le soutien managérial fait lourdement défaut dans l'entreprise.

« Pour les consultants c'est quoi les carrières possibles ? Après ça se construit en fonction de l'historique, des compétences du salarié... en fonction de la relation avec le manager... on n'a pas de plan de carrière tout fait qui est présenté au salarié... mais c'est quelque chose qui est en construction ». (RRH)

4.2. Une politique de prévention des RPS sans outil et sans méthode

4.2.1. PILOTER UNE POLITIQUE DE PREVENTION DES RPS SANS INDICATEURS : UNE FAÇON DE « CASSER LE THERMOMETRE »

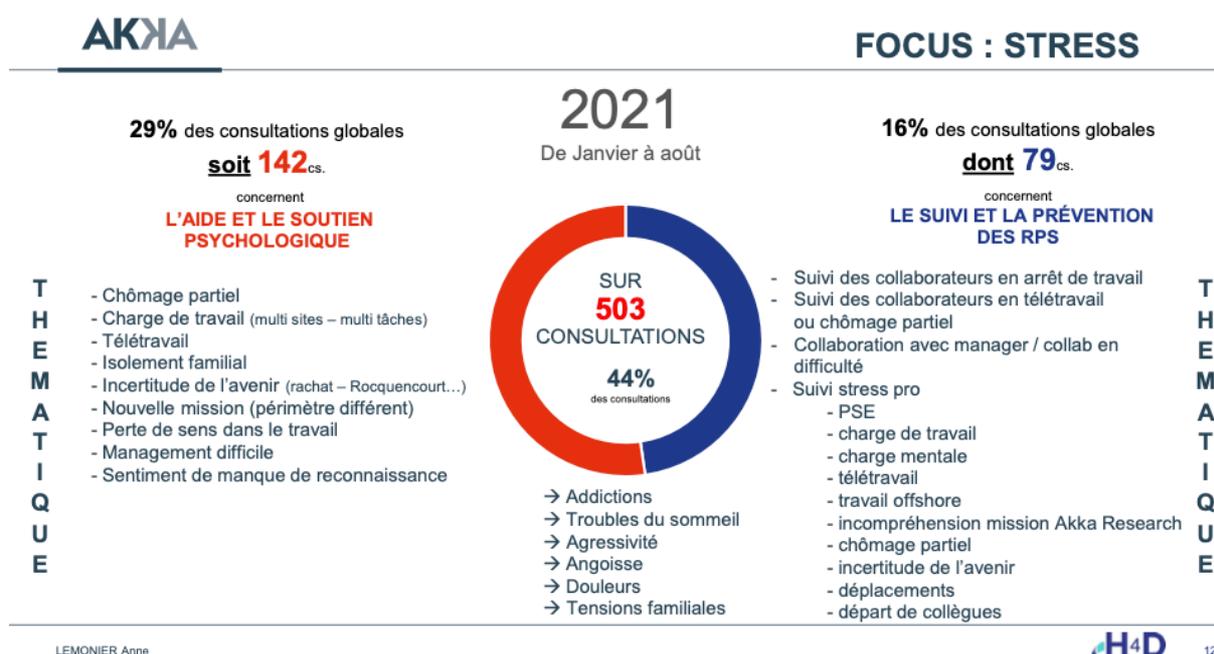
L'expertise sur le PSE restituée en avril 2021¹ avait déjà pointé le manque d'indicateurs utilisés dans le cadre de la politique de prévention d'AKKA. Il avait ainsi été préconisé qu'un « réel

¹ Expertise sur PSE à AKKA High TECH – SACEF & APTEIS, Avril 2021

diagnostic sur l'exposition des salariés aux risques psychosociaux au sein d'AKKA High Tech [soit] effectué, reposant sur des données qualitatives et quantitatives (charge de travail réelle, absentéisme, micro-absentéisme, turnover, accidents du travail, etc.), en associant les acteurs de la prévention et les représentants du personnel »¹. Force est de constater que près d'un an plus tard, cette préconisation n'a pas été suivie par la Direction. En effet, les experts constatent à nouveau que la politique de prévention de l'entreprise en matière de RPS ne se base toujours sur aucun indicateur.

Des infirmières du travail qui produisent des indicateurs mais qui ne sont pas exploités

Le reporting des infirmières du travail semble avoir évolué en 2021 : désormais, elles produisent des indicateurs spécifiques aux risques psychosociaux, comme l'illustrent l'extrait ci-dessous.



Source : AKKA Guyancourt_2021_CHSCT-2021.pdf

Ces tableaux permettent de constater qu'au premier semestre 2021, 45% des consultations de la zone Nord ont concerné des demandes d'aide et de soutien psychologique (29%) ou un suivi RPS (16%). Avec près d'une consultation sur deux liée au risque psychosocial au travail (ce qui représente plus de 200 salariés), ces indicateurs devraient alors alerter les RH en charge de leur prévention. Or le reporting des infirmières du travail ne semble pas donner lieu à une quelconque analyse : en effet, ni les interlocuteurs des services RH, ni le responsable de la commission RPS n'avaient connaissance de ce reporting.

La dimension RPS exclue de l'analyse globale des accidents de travail par le service prévention

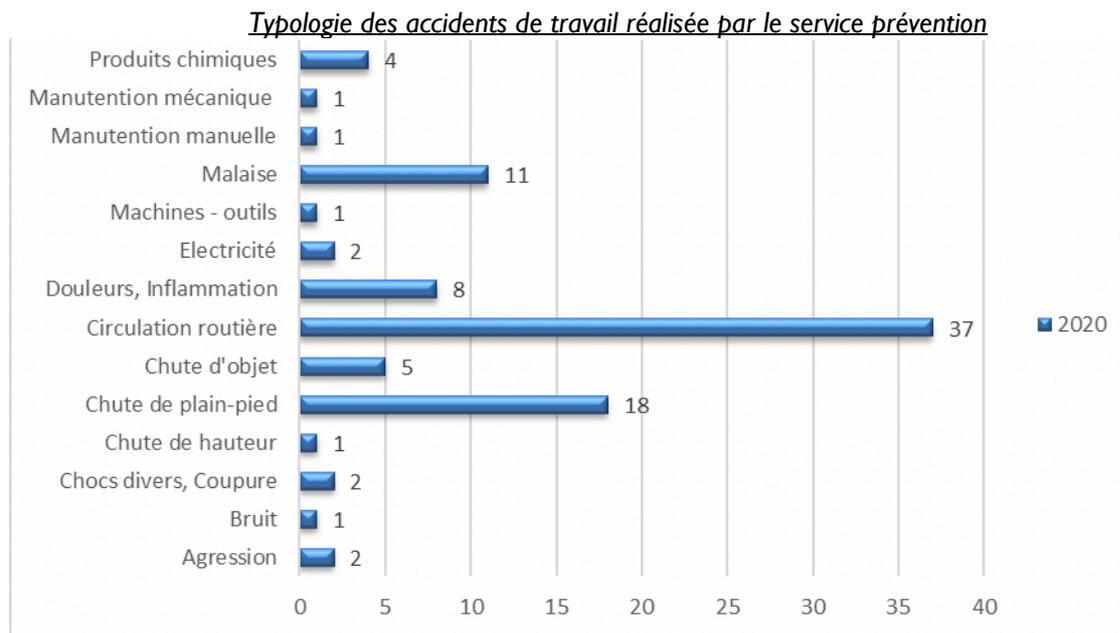
Comme on l'a vu précédemment (cf. chapitre 4.1.3.) les accidents de travail liés aux RPS ne sont pas traités selon la même méthode que les autres accidents de travail. Les RPS ne font pas non plus l'objet d'un traitement analytique par le service de prévention.

Le service prévention analyse l'évolution des accidents de travail et leurs causes tout au long de l'année. Les résultats sont présentés tous les trois mois en instance et sont classiquement considérés comme un indicateur des conditions de santé-sécurité au travail.

¹ PV de la réunion extraordinaire CSE du 29/04/2021

« Il y a deux phases, l'analyse de l'AT à proprement parler puis une analyse tous les trois mois parce qu'on présente les AT en CSE et on observe s'il y a des mois plus accidentogènes que d'autres, s'il y a des régions plus concernées, s'il y a des entités plus concernées, et le global des AT par nature d'accident. » (Acteur de la prévention)

Or quel que soit le type d'accident considéré, l'identification et l'analyse des facteurs de risques organisationnels potentiellement en cause sont systématiquement éludées. Comme le montre le graphique ci-dessous, les accidents de travail les plus fréquents à AKKA sont de trois types : les accidents routiers (39%) suivis des chutes de plain-pied (19%) et des malaises (12%). Or pour ces trois types d'accident, le service prévention ne questionne pas le lien avec les facteurs organisationnels.



Source : PAPRIPACT 2021

Les accidents routiers

Pour les accidents routiers, si le service prévention a affiné dernièrement ses analyses en distinguant le type de véhicule mis en cause dans les accidents (voiture, moto, vélo, trottinette, etc.), il ne questionne pas les salariés sur leurs conditions de travail dans l'analyse de ces accidents : charge de travail du collaborateur dans la période qui précède l'accident, horaires de l'accident, nature du trajet réalisé (domicile ou double domicile), durée du trajet lié à la mission, etc.

« On a l'information de l'heure de l'accident mais on n'analyse pas les résultats, on n'a pas non plus d'indicateurs sur le type de trajet (durée, lieu de mission atypique, etc.). On n'a pas eu d'alerte qui nous amène à pointer ces choses-là. » (Acteur de la prévention)

Alors même que les distances parcourues par les salariés pour leur activité peuvent être particulièrement longues comme en témoignent divers consultants

« Je parcours 110 km/jour. Le barème déplacement ne prend pas en compte mon domicile »

« J'ai 4h de trajet par jour en voiture »

« Mon trajet domicile/travail est supérieur à 80km/j pour 0€ d'indemnité car j'utilise mon véhicule personnel »

Les chutes de plain-pied

Il en est de même pour les chutes de plain-pied. Ces accidents sont répertoriés, mais pas analysés. Hormis les cas où des lieux « dangereux » ont été identifiés, les accidents de plain-

ped sont perçus comme la résultante d'un moment de maladresse ou d'un manque de vigilance du collaborateur.

« On n'a pas de variable particulière pour les accidents de plain-pied, sauf évènement qu'on connaîtrait dans nos agences (revêtement glissant abimé, un trou, etc.) sinon on n'a pas d'analyse sur le plain-pied. On est beaucoup sûr de l'accident bateau lié à un manque de vigilance du collaborateur. C'est plutôt de la maladresse : une personne qui se tord la cheville en marchant, la victime qui a percuté la voiture en face de lui par inattention, j'ai raté une marche, etc. » (Acteur de la prévention)

Là non plus, les conditions de travail du collaborateur ne sont pas interrogées. Ces accidents liés « à de la maladresse » ou un « manque de vigilance » pourraient, dans certains cas, être par exemple liés à un état de fatigue professionnelle prononcé, d'autant plus que les salariés d'AKKA – par rapport à d'autres secteurs professionnels – sont en principe assez peu exposés à ce risque.

Les malaises

Les malaises sont le troisième motif d'accident de travail chez AKKA High Tech et là encore l'analyse du service prévention reste parcellaire du fait de sa dépossesion de l'analyse des RPS. En effet, le traitement des malaises dépend de son « étiquetage RPS » ou non. Si le malaise est considéré comme « pathologique », l'analyse revient au service prévention, s'il est considéré comme « lié aux RPS », son analyse revient aux RH.

« Je vais être très rapide sur ce sujet parce que la partie des malaises liés aux RPS, ce sont les RH qui les traitent et pas nous, nous nous traitons les malaises qui sont liés aux pathologies médicales des collaborateurs. » (Acteur de la prévention)

Cette distinction des types de malaise illustre à nouveau le non-sens de l'exclusion des risques psychosociaux du champ d'investigation du service prévention. D'une part, quel que soit le motif d'un malaise, il s'agit d'une problématique de santé-sécurité au travail et en cela, elle devrait intéresser le service prévention. D'autre part, on peut s'interroger sur les éléments permettant de distinguer d'emblée un malaise d'origine « pathologique » et un autre lié aux RPS. Si dans le cadre d'une chute de plain-pied ou d'un accident routier, l'élément déclencheur de l'accident est plus facilement identifiable (percuter un objet, une voiture, etc.), dans le cas d'un malaise, la cause qui provoque l'accident est plus rarement évidente et nécessite davantage d'investigations. Or en l'espèce, le lien entre malaise et conditions de travail ne repose que sur le déclaratif du salarié. Le service prévention abandonne l'analyse dès lors qu'un tel lien est fait pour transmettre le dossier aux services RH. A nouveau, s'exerce là une confusion des métiers, savoir-faire et compétences :

« Aujourd'hui, on distingue ce qui est de l'ordre du malaise hors RPS et RPS. En cas de malaise, on vient demander au collaborateur s'il y a un lien avec le travail, c'est du déclaratif, et quand on a un doute sur un cas, on mène une enquête plus approfondie. » (Acteur de la prévention)

« Dans la mesure où un malaise fait l'objet d'une déclaration d'accident de travail on intervient. Les RH vont juste analyser s'il y a une cause RPS ou non ». (Acteur de la prévention)

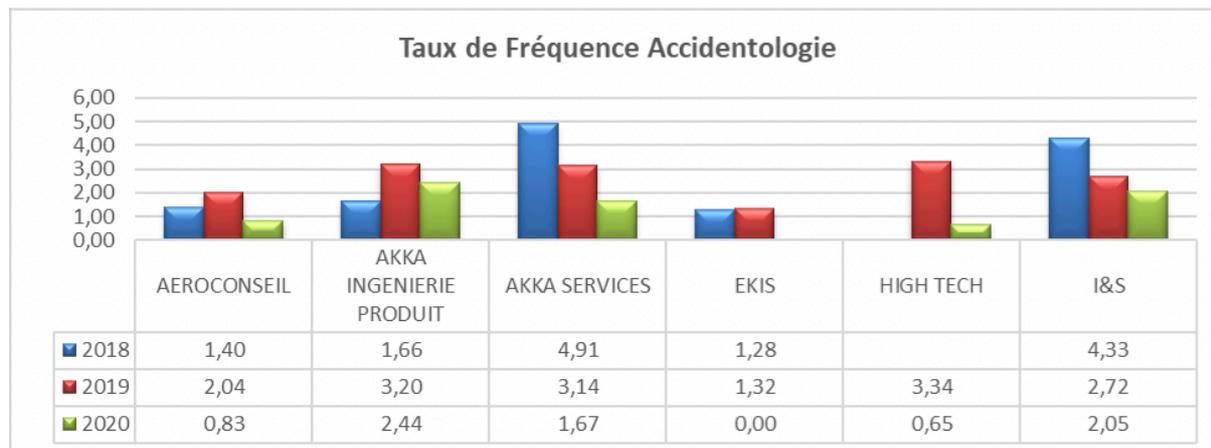
Une absence de reporting sur les TMS

Les TMS ne font pas l'objet d'un reporting par le service prévention. Le médecin du travail du site de la Défense a pourtant alerté à ce sujet la Direction d'AKKA, mais elle ne semble pas avoir pris en compte cette alerte jusqu'à présent.

« Sur mon périmètre je n'ai pas tant que ça de remontées. Oui on en a eu des remontées, notamment dans le cadre du télétravail mais ce n'est pas massif... je ne sais pas, je n'ai pas compté. Ce n'est pas un indicateur qu'on suit. » (Acteur de la prévention)

Un réel besoin de confier au service prévention l'intégralité de l'analyse des accidents de travail

Si l'on exclut l'année 2020 marquée par le chômage partiel et la généralisation du télétravail, le taux de fréquence des accidents à AKKA paraît plutôt faible dans l'absolu (entre 1,3 et 4,9). Cependant, comparé au secteur du conseil en systèmes et logiciels informatiques¹, ce taux de fréquence est au contraire au-dessus de la moyenne (2,7 à AKKA groupe contre 1,1 pour le secteur).



Source : PAPRI Pact 2021

La problématique des accidents de travail n'est donc pas anecdotique et la séparation en deux (accident « RPS » / « accident physique ») vient clairement amoindrir les capacités d'AKKA à faire de la prévention et à réduire l'exposition des salariés aux risques. En effet, l'idée que les RPS seraient des risques distincts des autres risques professionnels est très largement répandue chez les acteurs de la prévention à AKKA. Or, en se privant de l'analyse des RPS, les acteurs de la prévention finissent par penser que ceux-ci n'existent pas.

« Aujourd'hui, quand on regarde les causes des RPS, c'est distingué du reste, entre une chute de hauteur ou le risque électrique et les causes de RPS on a deux mondes assez distincts. Je n'ai pas vu aujourd'hui de situations dangereuses sur des risques physiques qui auraient été créés par une situation de travail inadéquate entre deux collaborateurs ou liés à un collaborateur en RPS. Aujourd'hui on n'a pas ces liens qui se font. » (Acteur de la prévention)

Dans le domaine de la prévention, certains risques sont en effet différents parce qu'ils ne trouvent pas de raison mono-causale ou de solution de prévention simple. Les troubles musculo-squelettiques (TMS), responsables du plus grand nombre de maladies professionnelles en France, ou les accidents routiers, première cause d'accident mortel au travail, ne font ainsi pas l'objet de dispositions particulières alors que les nuisances dues au bruit, aux vibrations, aux machines et aux agents chimiques dangereux sont strictement encadrées².

Cet apparent paradoxe est en partie lié à la complexité des facteurs en cause. Chacun s'accorde à dire que les TMS sont des risques plurifactoriels nécessitant une approche pluridisciplinaire. Quant aux accidents routiers, ils ont lieu pendant le temps et à l'occasion du travail mais, le plus souvent, hors du périmètre de l'entreprise. Le risque routier dépend donc de paramètres qui, en première analyse, échappent à cette dernière. Les RPS nécessitent également une analyse complexe car ils sont également plurifactoriels. Pour ces trois types de risques, une analyse experte et multi-factorielle est donc nécessaire. Or en ne donnant pas au

¹ Code APE 6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques.

² Hervé Lanouzière, « La prévention des risques psychosociaux du point de vue du Code du travail », *Semaine sociale Lamy*, 21 février 2011, n° 1480.

service prévention les moyens d'effectuer ce travail, AKKA se prive de moyens de prévention adaptés.

Des RH qui « pilotent » la prévention des RPS sans indicateur

Les services RH ne peuvent donc pas se reposer sur le service prévention qui ne produit pas d'indicateurs utiles pour l'analyse des RPS et semblent méconnaître les quelques indicateurs produits par les infirmières du travail.

Par ailleurs, les services RH ne suivent pas d'indicateurs pourtant aisément accessibles. Ainsi, le *turn-over*, l'absentéisme (notamment le micro-absentéisme) ou la charge de travail ne font pas l'objet d'un suivi particulier.

« Y a-t'il un suivi des indicateurs Arrêts Maladie ? du turn-over ? Si je pense mais aujourd'hui non à notre niveau... non il n'y a pas de données consolidées transmises à ce niveau là... » (DRH)

La cause avancée pour expliquer cette absence d'indicateurs est que ceux-ci seraient inopérants à AKKA. Ainsi, par exemple, l'absentéisme ne serait pas représentatif car surévalué à cause des arrêts de longue durée et le *turn-over* non représentatif du fait de la tendance des consultants « à partir chez le client ».

« On a suivi le taux d'absentéisme mais en fait il n'y a pas moyen d'avoir quelque chose d'intéressant. Par exemple, on l'a fait sur un secteur et on a constaté que les arrêts maladie étaient surtout liés au vieillissement ou à des arrêts maladie de longue durée qui plombaient. Il n'y avait pas de corrélation évidente avec les conditions de travail. » (DRH)

« Outre l'absentéisme vous avez tenté d'autres indicateurs ? Oui mais ça ne marche pas non plus. Autre chose, c'est qu'on est dans une activité où il y a beaucoup de démissions, et dans 70% des cas, ce sont des démissions liées à une embauche par un client, donc on ne peut pas relier le nombre de démissions avec une dégradation de l'ambiance. » (DRH)

De tels arguments montrent une méconnaissance des outils et des méthodes à déployer dans le cadre d'une politique de prévention des risques.

Pas de suivi d'indicateurs sur l'absentéisme

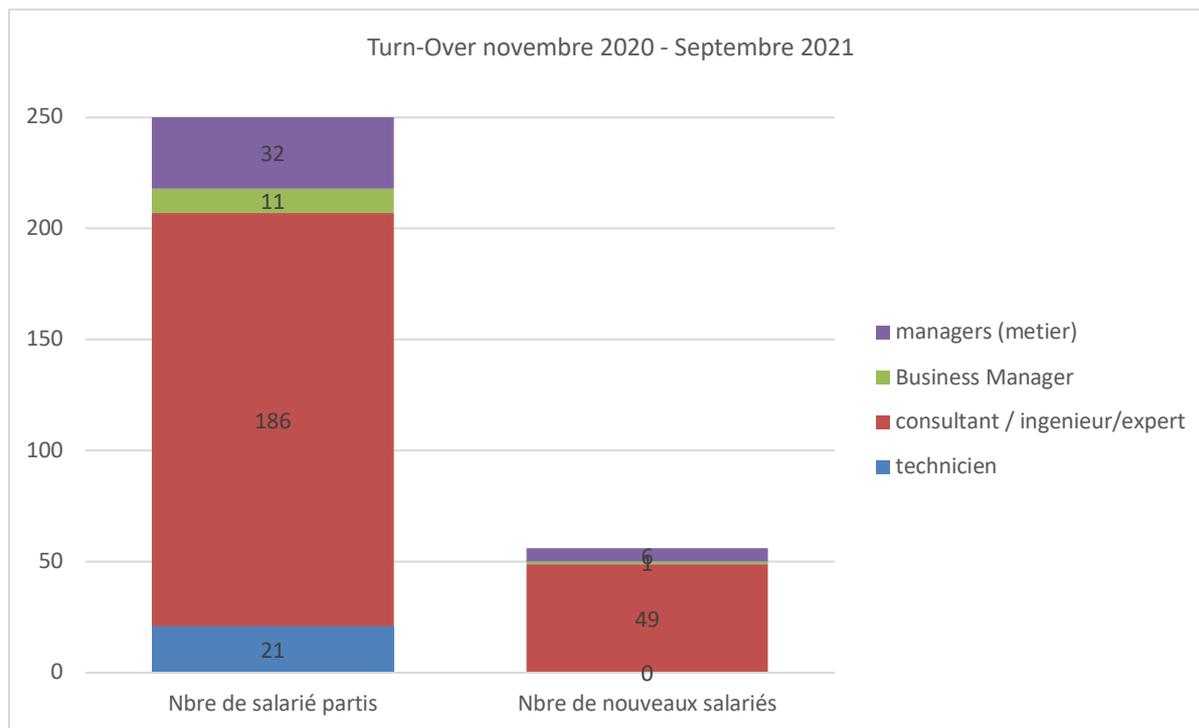
Il est évident qu'une analyse qui mêle indistinctement tous les motifs d'absentéisme (court, long, maladie, affection de longue durée, etc.) ne saurait être utile. Pour l'analyse des RPS, il est au contraire préconisé de se focaliser sur l'analyse des arrêts de courte durée, qui peuvent être considérés comme des arrêts de « récupération » ou « de soupape », et dont le nombre et la fréquence peuvent alerter sur une potentielle dégradation des conditions de travail. Abandonner le suivi de l'absentéisme au motif que les arrêts de longue durée « plombent » les moyennes n'est donc pas un argument valable.

Les bilans sociaux¹ de l'entreprise montrent pourtant un taux d'absentéisme important (aux alentours de 15% des jours travaillés par an) mais ne permettent pas en effet de cibler la proportion des arrêts de courte durée parmi l'ensemble des arrêts maladie

Pas de suivi d'indicateurs sur le turn-over

Il en est de même concernant le *turn-over*. Quel que soit le motif du *turn-over*, celui-ci fait partie des indicateurs les plus évidents et les plus communs en matière de prévention : ainsi, même si dans le secteur d'activité d'AKKA le *turn-over* est une donnée courante, ce qui compte, c'est d'analyser son évolution dans le temps. D'autant plus que AKKA vient de traverser un PSE qui a considérablement accru le *turn-over* comme le montre le graphique ci-dessous :

¹ Bilans sociaux AKKA High Tech 2018,2019,2020



Sources : BDES AKKA 2020, 2021

En l'espace de quelques mois, un quart des effectifs de AKKA High Tech a changé (par des départs ou de nouvelles embauches). Rapporté à certaines sous-catégories (métiers, équipes, zones géographiques), ce sont parfois des renouvellements qui concernent la majorité des collectifs, quand ce n'est pas leur intégralité.

« Ce n'était pas évident parce qu'il y a eu plusieurs départs de commerciaux : 6 sont partis sur 7, finalement, l'un d'eux a changé d'avis et est resté, mais 5 sont partis. » (Business Manager)

D'autres indicateurs liés au turn-over posent également question, notamment celui du turn-over des travailleurs handicapés. Alors que fin 2019, 208 salariés dans le groupe étaient reconnus travailleurs handicapés, entre 2017 et 2019, 98 travailleurs handicapés ont quitté AKKA groupe dont un tiers par démission et plus d'un dixième par rupture conventionnelle. Ce qui signifie que chaque année, plus de 15% des travailleurs handicapés quittent la société, soit un taux de turn-over particulièrement important pour une catégorie de salariés habituellement peu concernée par le turn-over.

Lorsque le *turn-over* atteint localement de telles proportions, ce sont des collectifs de travail entiers qui sont déstabilisés et une charge de travail supplémentaire à absorber pour que les nouveaux embauchés puissent appréhender et s'adapter à l'activité. Ne pas suivre l'indicateur du *turn-over* revient alors à ne pas prévenir de telles situations.

Pas de suivi de l'indicateur charge de travail

Comme cela a été évoqué à plusieurs reprises au cours de cette expertise et au cours de la précédente menée dans le cadre du PSE, AKKA ne dispose pas de moyens pour mesurer le temps de travail réel de ses salariés : ceux-ci ne pointent pas et ne peuvent déclarer des heures supplémentaires que « s'ils y sont invités ». Pourtant, comme le montrent les résultats du questionnaire, près des trois quarts des salariés d'AKKA déclarent rester plus tard ou venir plus tôt au travail pour venir à bout de leurs tâches (cf. chapitre 3.1.1.).

Cette surcharge de travail, volontairement ignorée par l'entreprise, n'est donc pas prise en compte par le service RH dans le cadre de son rôle de prévention. Interrogés à ce sujet, les services RH disent suivre un indicateur « charge de travail » mais uniquement construit sur la

base des heures supplémentaires. Ils expliquent également se fier à leurs propres constats issus « du terrain », posant ainsi un vrai problème de crédibilité sur le sujet comme en témoignent les propos suivants :

« Moi je vais regarder les déclarations d'heures sup récurrentes. Ou au contraire des salariés qui se mettent à refuser des heures sup. là j'interviens et là je regarde si ça exprime une surcharge. » (RRH)

« Moi j'ai l'impression que ça tourne bien comme ça, il y a des périodes dans l'année ou alors dans la vie d'un projet, il y a des pics d'activité, mais ça va être dans un cadre spécifique lié à l'avancée d'un projet. Ce sont des échéances qu'on peut anticiper généralement. On est avec des ingénieurs quand même, ils ne vont pas envoyer un mail pour dire « je vais travailler une heure de plus. » » (RRH)

« Je mesure qu'on n'est pas si mal par rapport au nombre de gens qui quittent la société pour burn-out, inaptitudes, etc. Je ne suis pas d'indicateurs, mais si on avait des alertes des gens, des alertes de la médecine du travail, on n'en a pas anormalement mais on les gère, c'est assez classique. » (DRH)

Une absence de systématisation des remontées de terrain

Enfin, si certains indicateurs sont faciles à construire (comme l'absentéisme ou le *turn-over*), d'autres (comme le soutien managérial ou la qualité des collectifs de travail) nécessitent des assemblages plus complexes, qui reposent sur du déclaratif. Dans cette perspective, il peut être envisagé un baromètre social qui – par sondage – permet de recueillir l'avis des salariés sur des sujets qui ne se mesurent pas avec un seul indicateur quantitatif. Or, il n'y a pas non plus de baromètre social à AKKA, tout juste les services RH semblent réfléchir à la systématisation d'un court questionnaire, mais qui serait créé par un organisme extérieur et validé uniquement par les RH.

« Un baromètre social, ça avance, mais c'est en cours de réflexion, on l'a mis en place lors du covid, par des questions très rapides et simples mais ça a vite décliné. ça pourrait être efficace si on faisait une campagne tous les trimestres ou tous les mois, on l'avait fait sur le droit à la déconnexion tous les 6 mois et ça marchait pas trop mal. Donc c'est encore en cours de réflexion, c'est intéressant (...) On a vu qu'avec 4 ou 5 questions ça marche, mais au-delà, ça ne marche plus. Au début, on a eu peut-être 60% de réponses mais après ça a vite décliné. On le fait avec un organisme extérieur pour des garanties de confidentialité. » (DRH)

Que ce soit au regard du contenu (seulement 4 ou 5 questions), du pilote (un organisme extérieur) et du décideur (seul le service RH est impliqué, aucune réflexion collective n'est envisagée avec l'ensemble des acteurs de la prévention), tout porte à croire que ce futur baromètre social, s'il voit le jour, pourrait être d'une utilité limitée.

En résumé, piloter une politique de prévention des risques psychosociaux sans indicateurs est impossible et AKKA doit mettre en place un moyen de repérer les signaux d'alerte. Comme le rappelle l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress professionnel, les partenaires sociaux ont déterminé une série de signaux d'alarme qui, indépendamment de l'état physique et psychique des individus, doivent attirer l'attention car on considère qu'ils peuvent révéler l'existence d'un stress au travail : « Par exemple, un niveau élevé d'absentéisme, notamment de courte durée, ou de rotation du personnel en particulier fondé sur des démissions, des conflits personnels ou des plaintes fréquents de la part des travailleurs, un taux de fréquence des accidents du travail élevé, des passages à l'acte violents, contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux, une augmentation significative des visites spontanées au service médical sont quelques-uns des signes pouvant révéler la présence de stress au travail. »

4.2.2. LE GROUPE DE TRAVAIL « EVALUATION DES RPS » : UNE ACTION QUI NE FAIT PAS DE PREVENTION PRIMAIRE

Un groupe de travail composé uniquement de salariés des RH

La création d'une commission d'évaluation des RPS est la première mesure du plan d'action présentée par la Direction à la suite du PSE. Elle a été présentée lors d'une séance extraordinaire du CSE le 14 octobre 2021 comme un souhait de la Direction de « *mettre les moyens humains et en termes de temps pour pouvoir conduire des actions de prévention* ».

Extrait du plan d'action post-PSE

Actions	Constitution d'un groupe de travail direction / Évaluation des RPS (DRH Régional; RRHs)
Terme	Court
Volets de la prévention	Primaire
Axes	Tous
Bénéfice attendu	Avoir une lecture de situation globale tenant compte des particularités régionales et de mode d'intervention (EOD, COE), avec une expérience de terrain.
Délai	sept-21
Pilote	PEV
État d'avancement	Réalisé
Mesure de l'efficacité	Nombre de réunions, évolution des documentations

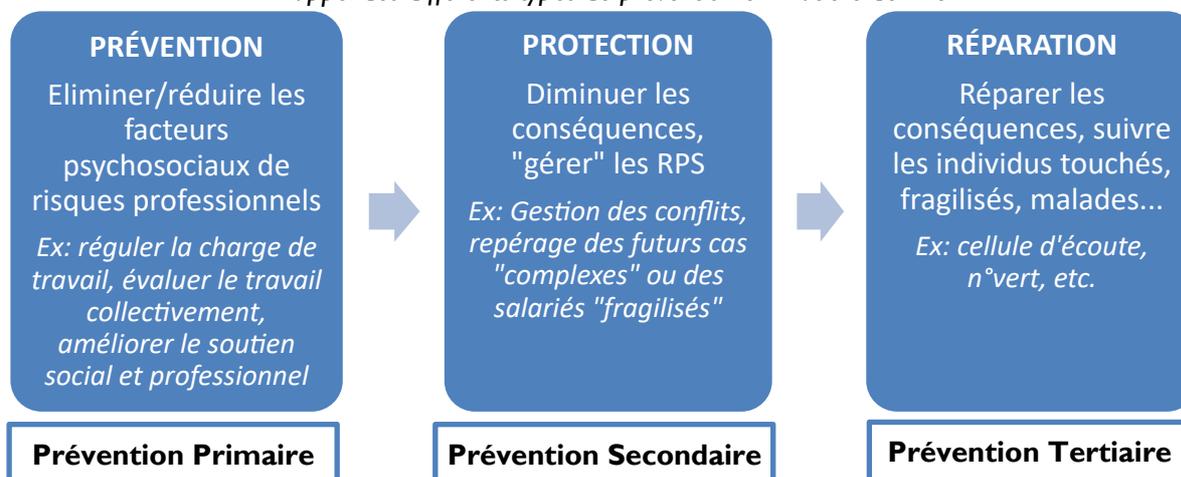
L'initiative en elle-même pose un problème majeur puisqu'elle est fondée sur l'idée que les RH détiennent le monopole du traitement des RPS. Ne sont ainsi associés à ce groupe de travail que les services RH et non les autres acteurs de la prévention comme les infirmières du travail, les préventeurs ou encore les membres de la CSSCT et du CSE. Outre le fait que ce groupe de travail se prive des connaissances et des méthodes des autres acteurs, cela pose également un problème de transparence des décisions qui y sont prises.

Un groupe de travail sans indicateurs, sans méthode et qui ne fait pas de prévention primaire

Mais outre la problématique liée à la composition de ce groupe, les actions mises en œuvre par ce groupe de travail apparaissent en décalage avec ce qui prévu dans le plan d'action.

La constitution de ce groupe de travail est en effet présentée, dans le plan d'action, comme une mesure axée sur de la prévention « *primaire* ». Pour rappel, en matière de RPS, la prévention primaire consiste à supprimer ou à réduire fortement les facteurs de risques professionnels en agissant à la source sur l'organisation du travail, les collectifs et les relations de travail, le *management*, le fonctionnement des services, etc.

Rappel des différents types de prévention en matière de RPS



En l'espèce, ce groupe de travail (ou « commission RPS » telle qu'elle est appelée par une partie des salariés interrogés) devrait théoriquement avoir beaucoup de mal à mener des actions de prévention primaire, d'une part, en se privant de l'apport des acteurs de la prévention dans l'entreprise (préventeurs, acteurs de santé, IRP) et d'autre part, en menant un diagnostic sans indicateur santé et conditions de travail. Mais surtout, Les participants de ce groupe assimilent davantage leurs actions à de la prévention « tertiaire », dans la mesure où les échanges consistent essentiellement à passer en revue « des cas RPS » pour traiter des situations relatives à des individus déjà en difficulté. Il ne s'agit donc pas de travailler à des actions permettant d'éviter la survenue de telles situations.

« Là on fait de l'échange d'expérience, des remontées, de la prévention tertiaire, vigilance. Ce que l'on fait entre nous c'est du partage de connaissance et c'est là qu'on oriente. » (DRH)

Un outil d'invisibilisation des risques psychosociaux

Les actions menées par cette commission ne correspondent donc pas à ce qui a été prévu dans le plan d'action et ses membres ne peuvent donc s'en prévaloir. Qui plus est, la commission traite de cas sensibles et individuels de salariés en souffrance en toute opacité, sans communication avec les autres acteurs de la prévention.

Enfin, il est permis de douter de la capacité des membres de ce groupe de travail à traiter des risques psychosociaux. En effet, seuls des salariés des RH y participent. Ces derniers n'ont pas été formés à l'analyse et au traitement de ces problématiques spécifiques. Il ressort en effet des entretiens une certaine méconnaissance des enjeux propres à la prévention des RPS et une certaine minimisation, voire un déni, de ces risques.

« Quels indicateurs vous allez suivre ? Je ne sais pas vous répondre » (DRH)

« Moi je ne connais pas de situation où on met la pression pour faire de la marge, moi ça ne correspond à rien de ce que j'ai comme expérience. » (DRH)

« J'entends des choses fausses, un dépassement horaire n'est pas une heure sup, c'est une heure qu'on a volontairement fait en plus. (...) Le ressenti que 80% des gens qui pensent faire des heures sup ne font pas des heures sup. » (DRH)

4.2.3. UN DUERP INEXPLOITABLE POUR LA PREVENTION DES RPS

À la suite du PSE, la direction a unilatéralement modifié le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels pour y intégrer les « risques psychosociaux ». Cette modification n'a pas fait l'objet d'échanges préalables avec les représentants du personnel¹, ni le service prévention ni les infirmières du travail.

Le résultat s'avère peu opérationnel car construit de manière parcellaire.

Des risques mal – ou non – identifiés et mal cotés

Quatre « risques » ont ainsi été ajoutés au DUER :

Extrait DUER

<i>Risque 1</i>	<i>Surcharge de travail Travail dans l'urgence Contrainte des horaires et déplacements Télétravail : équilibre entre vie professionnelle et vie privée Relationnel tendu avec ses collègues et/ou sa hiérarchie</i>
<i>Risque 2</i>	<i>Harcèlement moral et/ou sexuel</i>
<i>Risque 3</i>	<i>Télétravail/chômage partiel - COVID 19 :</i>

¹ PV de la réunion extraordinaire du CSE 29/04/2021.

	<ul style="list-style-type: none"> → équilibre entre vie professionnelle et vie privée → isolement
Risque 4	PSE : <ul style="list-style-type: none"> → Gestion du changement → Anxiété / Inquiétude / Incertitude → perte d'emploi

Cette énumération appelle plusieurs remarques et montre vraisemblablement un manque de compréhension de ce que sont les risques pour les rédacteurs de cette partie du DUER :

- Le risque 1 agrège de multiples risques psychosociaux (en lien avec l'intensité et le temps de travail, l'autonomie dans le travail, les rapports sociaux, etc.). Ce sont donc plusieurs risques qui devraient, chacun, faire l'objet d'une analyse spécifique, sans quoi la définition du risque et sa cotation n'auront pas de sens ;
- Le risque 3 est redondant avec l'un des items du risque 1 (« équilibre entre vie professionnelle et vie privée » dans le cadre du télétravail) ;
- Le risque 4 n'est pas un risque mais un facteur d'exposition à des risques (le PSE maximise des risques préexistants).

La rédaction des risques relatifs au RPS mériterait donc d'être améliorée et complétée.

Par ailleurs la cotation des risques semble en partie arbitraire et comporte des erreurs :

- Ainsi, par exemple, le risque lié au harcèlement (ci-dessous) a une cotation de durée d'exposition parmi les plus faibles (1) ce qui fait mécaniquement baisser son score de risque brut à un niveau très bas (16). Ce score pourrait alors laisser penser qu'il s'agit d'un risque faible. Or ce qui caractérise le harcèlement c'est bien sa durée d'exposition et sa répétition¹, celle-ci devrait au contraire recevoir une cotation plus forte.

Extrait DUER - Cotation du harcèlement

	Probabilité	Gravité	Durée d'exposition	Risque brut
Harcèlement moral et/ou sexuel	2	8	1	16

Le responsable du groupe de travail affirme que le service prévention a été sollicité pour rédiger et coter les risques, mais de son côté le service prévention affirme ne pas avoir été associé à la rédaction de cette partie du DUER.

« Tout est fait par les RH, la cotation est faite par les RH » (Acteur de la prévention)

« C'est mis à jour, il est mis à jour par le service prévention. La partie prévention s'occupe de rédiger sur la base de nos remarques mais c'est eux qui font la cotation. » (DRH)

Des mesures de prévention et des facteurs d'atténuation surestimés

Les RH ayant le monopole de l'évaluation des RPS et de la mise en place de mesures de prévention à ce sujet, sans regard extérieur et sans débat... et cela se reflète dans le DUER.

- Par exemple, pour le premier risque (qui agrège en même temps différents facteurs de risques), les mesures de prévention énoncées sont des mesures qui ne sont pas évaluées, voire pas évaluables.

Extrait DUER : moyens de prévention existant pour le risque 1

¹ L'article L1152-1 du Code du travail définit le harcèlement moral de la manière suivante : "Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique et mentale ou de compromettre son avenir professionnel".

- Contact régulier réalisé par les *managers* : dans le cadre des réunions hebdomadaires et des entretiens annuels et également sur le support "conversations continues"
- Réalisation d'un accord « droit à la déconnexion » disponible sur l'intranet AKKA
- Décembre 2020 : Communication RH d'un questionnaire "Droit à la déconnexion" auprès de l'ensemble des salariés AKKA France
- Responsables Ressources humaines de proximité, médecins du travail et membres CHSCT/CSSCT à disposition et à l'écoute des salariés
- *Reporting* hebdomadaire d'un compte-rendu sur l'activité professionnelle "connectée" pour sensibiliser les collaborateurs sur la répartition entre le travail individuel et en équipe

Ainsi les moyens de prévention énumérés ci-dessus mélangent :

- Des actions de communication (« sensibilisation », « communication RH », etc.) dont les résultats directs sont difficilement évaluables ;
- Une liste d'acteurs de la prévention (RH « de proximité », élus, MDT mais pas l'infirmière du travail ni le préventeur) sans expliquer quelles sont leurs disponibilités et leurs moyens réels (alors même que nous avons montrés qu'une partie d'entre eux étaient exclus du champ de la prévention des RPS et que les RRH ne peuvent assurer un rôle de proximité) ni comment leurs actions peuvent être évaluées ;
- Le soutien managérial, dont on a vu dans cette expertise et dans les précédentes qu'il faisait gravement défaut à AKKA.

Au regard du caractère hétérogène et difficilement évaluable de ces « mesures », il apparaît impossible de les convertir en facteur d'évaluation... pourtant ce risque reçoit un facteur d'atténuation de risque de 4 le faisant baisser à une cotation finale de 64, soit un risque « moyen ». C'est donc de manière tout à fait artificielle que les RPS énumérés dans le DUER sont atténués et cela fait perdre à ce dernier toute opérationnalité.

4.2.4. DES PLANS D'ACTION ESSENTIELLEMENT « COSMETIQUES »

Depuis un an, la Direction a présenté plusieurs plans d'action (ou tout du moins plusieurs versions d'un même plan d'action) comme réponses aux problématiques d'exposition aux RPS soulevées à l'occasion du PSE ou du DGI du 9 juillet 2021.

Le premier plan d'action post-PSE

Le premier plan d'action de la Direction (Post-PSE) a été présenté comme construit sur la base des rapports d'expertises réalisées en début d'année 2021¹. Il a fait l'objet d'une première présentation en CSSCT en juin 2021 qui a suscité de nombreuses interrogations de la part des élus qui n'avaient pas été associés à sa rédaction, notamment sur le caractère très généraliste du document².

Dans le tableau ci-dessous sont listées les principales actions et leur niveau de réalisation (selon la Direction) :

Extrait plan d'action post PSE

¹ La direction au contraire estime que les plans d'action sont le fruit d'un travail « collégial » fondé sur le travail des experts : « [le Président du CSE] récusé que la Direction soit partie d'un Template. Des expertises importantes ont été réalisées dans le cadre du PSE, recouvrant l'intégralité du contexte général. Les équipes Prévention, Qualité et RH ont été parties prenantes, avec Sandrine Premier, pour lister, analyser et synthétiser les points d'attention remontés par les experts. Des plans d'action ont été lancés suite aux restitutions d'expertise effectuées dans les différentes entités. » (CSE extraordinaire du 14 octobre 2021).

² PV de la réunion CSSCT du 2021-06-25.

	ACTIONS	STATUT
1	Constitution d'un groupe de travail direction / Évaluation des RPS (DRH Régional; RRHs)	Réalisé
2	Remettre en place la commission paritaire de suivi des RPS	En cours
3	Former à nouveau la commission à l'évaluation des RPS	à lancer
4	Renforcement du rôle de référent du management pour répondre aux interrogations et inquiétudes des collaborateurs : Mise en place de Tchat par Teams / tous collaborateurs, Managers	en cours
5	Mise à disposition des collaborateurs durant toute la période d'information/consultation et de mise en œuvre du projet de PSE d'une cellule d'accompagnement psychologique.	en cours
6	Point régulier avec les services de santé au travail des établissements de Guyancourt et Andromède, auxquels sont rattachés la plupart des collaborateurs impactés par le PSE, afin d'éclairer la Direction sur les risques non Identifiées ou/et proposer des actions d'accompagnement individuel.	en cours
7	Rendre compte aux CHSCT / CSSCT des actions spécifiques prises en accompagnement des RPS liés au PSE, et de la mise à jour du DU sur le traitement des RPS en général	En cours
8	Sensibilisation des managers à la détection des signaux faibles d'épuisement professionnel : en ciblant leurs équipes et particulièrement les populations en inter contrat, activité partielle, activité partielle de longue durée.	à lancer
9	Formations réalisées auprès des managers et RRHs pour ceux dont les équipes étaient touchés par le PSE : "manager dans un contexte de restructuration"	Réalisé
10	Relancer une communication sur le droit à la déconnexion et rediffuser les informations (com + création de charte)	en cours
11	temps de tuilages intégrés et de montée en compétences au plan de charge	en cours
12	Éditer des organigrammes clairs de l'entreprise, en précisant bien les contours de l'organisation matricielle régions / BL	En cours
13	Définition des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour les métiers de managers et manager de managers	réalisé
14	Renforcer le parcours de formation des managers	En cours
15	Modifier le dernier onglet de GPS concernant "cadre forfait jour" et l'adapter pour tout le monde	En cours
16	Intégration un point "suivi de la charge de travail" dans le suivi des missions	Réalisé
17	Dédier des temps d'expression libre des salariés et/ou réaliser des campagnes de baromètre social anonymes : Fait avec les réunions d'équipes, d'agence, les Tchats nationaux, et bientôt régionaux (avec possibilité de poser des questions et de voir la direction y répondre). Les analyser en groupe de travail et partagés ensuite avec la commission RPS	En cours

Ce plan d'action appelle plusieurs remarques de la part des experts :

Groupe de travail RPS, commission paritaire, réseau d'alerte : autant de structures redondantes présentées abusivement comme de la prévention primaire (actions 1,2,3)

Le plan d'action entend mettre en place différents groupes de travail ou commissions. Comme on l'a vu le groupe de travail RPS composé de seuls membres des RH pose de nombreux problèmes et ne peut être considéré comme opérationnel en matière de prévention des RPS. Quant à la commission paritaire qui n'a pas encore vu le jour, elle suscite également de nombreuses interrogations.

Cette commission est considérée, dans ce plan d'action, comme une mesure de « *prévention primaire* ». Or elle a été présentée par le président du CSE lors de la réunion extraordinaire du 17 mai 2021 comme « *un réseau d'alerte* » en charge de « *prévenir les éventuels cas de RPS* », ce qui s'apparente à un dispositif de prévention « tertiaire ». Là encore, la confusion règne quant aux différents niveaux de prévention, au détriment toujours de la prévention primaire qui est pourtant le niveau à privilégier, notamment à AKKA où elle est inexistante pour les RPS.

Quant à sa mission qui consiste à « *analyser et évaluer les situations [des salariés exposés aux RPS] en prenant en compte leur environnement professionnel et personnel* »¹, la confusion des rôles apparait ici particulièrement problématique. En effet, seul l'environnement professionnel doit être considéré par les acteurs de la prévention. Ceux-ci ne doivent pas arbitrer concernant

¹ PV de la réunion extraordinaire du CSE du 29/04/2021.

des difficultés personnelles de salariés. Enfin ce réseau devrait être appuyé par « une task force RH », sans apporter d'autre précision sur la nature et le rôle de cette « task force ».

Malgré les nombreux débats, alertes, injonctions de l'inspection du travail, remarques de la médecine du travail et rapports d'expertise, la Direction semble s'entêter à focaliser ses actions sur « la remontée de cas RPS » au détriment de réelles actions de prévention primaire qui nécessiteraient des analyses systémiques, des indicateurs et des évolutions de l'organisation du travail. Le sujet ne semble pourtant pas nouveau comme en témoigne ce salarié des RH :

*« Ensuite il y a la commission de suivi de l'accord RPS mise en place en 2011 qui s'est réunie seulement une ou deux fois. On a redemandé à tous les CE de désigner des participants pour le relancer début 2022. La difficulté c'est que c'était beaucoup de traitement tertiaire mais pas d'analyse systémique. »
(DRH)*

Accroître les responsabilités des managers sans leur donner de moyens : des injonctions contradictoires (actions 4,8,9,10,11, 13,14,16)

Selon ce plan d'action, les *managers* se voient attribuer un rôle de référent pour répondre aux inquiétudes des collaborateurs (action 4) mais également de référent RPS auprès des acteurs de la prévention (Action 8 et 9), de courroie de transmission des actions décidées par les RH (action 10), de garant des bonnes conditions de travail, notamment du contrôle de la charge de travail (action 11 et 16) ; autant d'actions pour lesquelles ils seront en principe objectivés (action 13).

Si certaines de ces actions vont dans le sens de la prévention (objectifs qualitatifs pour le *management*, pondération de la charge de travail...), d'autres apparaissent moins crédibles (*manager* comme référent en charge d'alerter des situations de souffrance au travail). En effet, les *managers* ne disposent pas des moyens pour mettre en œuvre de telles actions, et ceci pour toutes les raisons que nous avons évoqué dans ce rapport (cf. chapitres 3.2.2. et 4.1.5.). Or le plan d'action ne donne à ces derniers aucun moyen ou outil supplémentaire, si ce n'est l'accès à des formations : or les formations – si elles sont nécessaires – ne sauraient suffire à atteindre les objectifs assignés.

Associer les acteurs de la prévention et les salariés à la prévention des RPS : un vœu pieu qui n'a pas été mis en œuvre par la Direction jusque-là (points 7,7 et 17)

Enfin, ce plan d'action présente quelques actions qui ont vocation à associer plus étroitement les acteurs de la prévention comme les infirmières du travail (point 6), les IRP (point 7) et les salariés (point 17). Or comme nous avons pu le constater à l'occasion de cette expertise, ces différents acteurs restent pour le moment toujours à l'état de spectateurs d'une politique de prévention mise en place unilatéralement par la Direction et les services RH.

Le deuxième plan d'action post-DGI

À la suite de l'alerte du CSE pour DGI du 9 juillet 2021, un deuxième plan d'action a été élaboré par la Direction sur la base de demandes des représentants du personnel. Il a été discuté lors d'un CSE extraordinaire le 14 octobre 2021 en présence de l'inspection du travail. Les demandes des représentants du personnel se divisent en 4 grands blocs :

- Un premier bloc portant sur la charge de travail des consultants, leur possibilité de montée en compétence (accès à la formation) et la gestion de leur mobilité géographique (équilibre vie pro/vie privée) ;
- Un second porte sur les conditions de rémunération des consultants, les frais professionnels et leur classification et les possibilités d'évolution de carrière ;

- Un troisième bloc porte sur le *management* et les RH dans leur rôle d'assignation de missions aux collaborateurs et dans leur rôle de soutien social ;
- Un quatrième bloc porte sur la nécessité de se doter d'indicateurs pour cartographier l'exposition des salariés aux RPS.

Les réponses fournies par la Direction appellent plusieurs remarques.

Sur le premier bloc (charge de travail, formation, mobilité) : une direction toujours dans le déni

Ce bloc se focalise sur les conditions de travail des salariés et appelle des réponses opérationnelles. Or la Direction ne propose que des mesures de communication, comme le montre les extraits ci-dessous :

- « Nous proposons comme plan d'action sur ce point : un rappel à tous les managers encadrant des équipes le process et les principes de déclaration et de paiement des heures supplémentaires. »
- « Dans la communication à tous les managers, nous pourrions indiquer de privilégier les contacts ou l'organisation de réunions de qualifications techniques après la formation. »
- « A rappeler dans la communication aux managers »
- « Nous pouvons prévoir pour tous les salariés une communication de rappel quant aux outils de réservation en ligne de voyage et hotels Concurr »

Ces réponses des RH, abusivement présentées comme des « actions de prévention », entérinent en réalité l'inaction de la Direction qui refuse la quantification de la charge de travail des collaborateurs ou le droit des salariés à opposer des motifs liés à leur vie privée dans les missions impliquant une mobilité. Par exemple, « Faire un rappel au manager » d'une part, ne répond pas aux besoins et d'autre part, est irréaliste puisque les problèmes de charge de travail ne sauraient être résolus par une « meilleure communication des process ». Ils sont dus à des contradictions entre effectifs réellement disponibles, recherche d'une marge élevée et manque de soutien managérial (cf. chapitre 3.2.).

A nouveau, la Direction d'AKKA rejette la responsabilité de la surcharge de travail sur les consultants eux-mêmes, sans argumentation. Or, lors du CSE extraordinaire du 14 octobre 2021, l'inspection du travail a bien rappelé que l'entreprise avait déjà été sanctionnée par la DDETS pour son absence d'outil de décompte de la durée du temps de travail.

Sur les deuxièmes blocs (politique de rémunération et de frais) et troisième bloc (rôle managérial) : « en guise d'action de prévention » la direction n'envisage pas d'action

En guise de réponse aux multiples remarques des élus, la Direction se cantonne à proposer de transmettre aux salariés des documents déjà publics au sein de l'entreprise.

Par exemple, les frais professionnels font l'objet de conflits car bien souvent les salariés sont informés au dernier moment du montant qu'ils vont percevoir. Dans une telle situation, la possibilité de contester leur montant ou leurs modalités de calcul est rendue quasi-impossible et génère du stress chez des salariés qui débutent une mission sans la garantie que les frais de mission couvriront leurs frais réels. Cette situation courante chez AKKA (Cf. chapitre 3.2.4.) devrait appeler à une réorganisation de la gestion des frais prévoyant l'élaboration de nouveaux process et l'instauration d'espace de négociation en cas de désaccord. Cependant, la réponse de la Direction se cantonne à envoyer au salarié la documentation relative aux frais, déjà en ligne sur l'intranet de l'entreprise.

- « Le barème de frais peut en effet être transmis dans le cadre de projets en grands déplacements, et rappel de l'article 50 de la CCN dans l'ordre de mission. »

Autre exemple : comme nous l'avons vu au cours de cette expertise, les désaccords qui peuvent naître lors du positionnement par un *manager* d'un consultant sur une mission sont un facteur important de RPS. Les représentants du personnel demandent à intégrer les RRH – censément échelon RH de proximité – dans les discussions entre *managers* et consultants afin de pouvoir trouver des solutions alternatives en cas de désaccord. Une telle demande corrobore d'ailleurs le rôle assigné aux RH par la direction d'AKKA en ce qui concerne la prévention des RPS. Or la réponse de la Direction est sans appel, les RH ne sont pas en nombre suffisant pour assurer cette mission et n'ont pas vocation à le faire.

« Impossible. 300 managers proposent des missions tous les jours (850 inter-contrats aujourd'hui), des centaines de consultants qui vont finir des missions, etc... Au-delà de la contrainte logistique évidente, les RH n'ont pas vocation à être intégrés dans tous les échanges entre collaborateurs et managers. »

Sur le quatrième bloc (nécessité de cartographier l'exposition des salariés aux RPS) : une direction en incapacité de répondre à ce besoin

Le monopole exercé par les RH sur la prévention des RPS, l'exclusion des acteurs de la prévention et de la santé au travail (IRP, infirmières du travail, service prévention), l'absence d'indicateurs et l'insuffisante formation à la prévention des RPS des acteurs RH engendrent une méconnaissance très forte de l'exposition des salariés à ces risques au sein de l'entreprise. La présente expertise entend apporter des lumières sur cette situation mais pour être réellement utile à la réflexion, cela suppose de parvenir à un diagnostic partagé par l'ensemble des acteurs de la prévention.

4.3. Conclusion : une mise en demeure de l'inspection du travail, une urgence à agir pour l'entreprise

Le 20 décembre dernier, la DDETS d'Occitanie a mis en demeure le groupe AKKA (et toutes ses entités) de procéder à une démarche de prévention des risques portant sur l'ensemble des facteurs psychosociaux de risques.

L'inspection du travail a en effet considéré que :

- L'évaluation des risques psychosociaux est très éloignée des attendus définis à l'article L. 4721-1 du code du travail. Ainsi, les facteurs de risques ne sont pas identifiés avec précision. Les trop rares actions de prévention prévues ne constituent pas des actions de prévention « primaire » seules susceptibles de supprimer, ou à défaut de réduire, le risque à la source et d'adapter le travail à l'homme. La prévention repose sur des services de ressources humaines et de prévention sous-dotés qui ne peuvent assurer un accompagnement efficace des salariés et de l'encadrement. La commission de suivi des RPS instaurée par voie d'accord collectif n'est plus réunie. Les représentants du personnel ne sont pas associés à ce suivi.
- Les mesures de prévention adossées au plan de sauvegarde de l'emploi ont été insuffisamment mises en œuvre par l'employeur (absence d'implication des représentants du personnel et des médecins du travail dans le suivi du plan, insuffisance de formation et de sensibilisation de l'encadrement, absence de mise en place de la commission paritaire RPS, absence de suivi de la charge de travail, absence d'ateliers collaboratifs).
- Les médecins du travail chargés du suivi médical des salariés affectés sur le site AKKA Blagnac Andromède ont constaté une dégradation de l'état de santé général des salariés et l'existence d'un risque psychosocial. Par le passé, ce constat avait déjà été plusieurs

fois souligné à l'occasion de différentes expertises RPS menées par des cabinets indépendants. L'employeur n'y a donné aucune suite.

- Sur la situation particulière de l'alerte pour danger grave et imminent, le plan d'action envisagé ne reprend pas toutes les recommandations émises par la dernière expertise (renforcer les effectifs des RH, des préventeurs, mettre en place une veille RPS, questionner la formation d'accompagnement au changement, mettre en place une GPEC opérationnelle, évaluer les impacts sur les conditions de travail des indicateurs de productivité comme le taux d'activité TACE).
- L'employeur n'a pas souhaité donner suite au courrier de l'inspecteur du travail daté du 9 juillet 2021 lui demandant la mise en place dans les meilleurs délais d'un plan d'actions spécifiques pour prévenir les pratiques susceptibles de constituer du harcèlement moral.
- L'employeur n'a procédé à aucune modification de l'outil de décompte du temps de travail des salariés commun à l'ensemble des sociétés du groupe AKKA. L'inspecteur du travail avait pourtant relevé en 2018 que cet outil n'était pas conforme à la réglementation. Ce manquement avait fait l'objet d'une sanction administrative. En procédant ainsi, l'employeur n'assure aucun suivi conforme de la charge de travail de ses salariés.

En conséquence de quoi l'inspection du travail constate qu'il résulte de l'ensemble des éléments qui précèdent que l'employeur n'a pas satisfait à son obligation de mettre en œuvre de mesures d'organisation appropriées à la préservation de la santé mentale des salariés conformément aux principes généraux de prévention, comme le rappellent les articles L. 4121-1 à L. 4121-5 du code du travail.

Est ainsi caractérisée l'existence d'un risque pour la santé mentale des salariés qui justifie que l'employeur soit mis en demeure de prendre des mesures de prévention opérationnelles, et d'y consacrer les moyens suffisants.

La direction d'AKKA doit donc agir et se doter des moyens suffisants pour procéder à une véritable démarche de prévention des risques. Comme le constate l'inspection du travail, cela nécessite un investissement de l'entreprise dans les ressources internes de prévention, l'accompagnement social et les ressources humaines et une régulation du taux de marge afin de respecter des conditions de travail acceptables. Mais ce que la recherche des trois dernières décennies et les travaux plus récents ont permis de mettre en évidence, c'est que les ressorts de la prévention résident aussi en grande partie dans la capacité et la volonté de tous les acteurs de l'entreprise de renouer le dialogue social autour de ce qui pose problème dans l'entreprise. Que l'on parle de qualité du travail ou de qualité de vie au travail, il s'agit de trouver, sinon un consensus, au moins un compromis sur la façon de réaliser ce travail de manière satisfaisante pour tous¹. La Direction et les acteurs RH en charge des RPS doivent donc accepter d'associer l'ensemble des acteurs compétents et opérationnels sur le sujet en les dotant des moyens nécessaires.

¹ Hervé Lanouzière, « La prévention des risques psychosociaux du point de vue du Code du travail », *Semaine sociale Lamy*, 21 février 2011, n°1480

5 - Recommandations

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre des engagements pris par Aptéis lors de la procédure d'agrément ministériel qui préside à ses interventions. Conformément aux principes de cet agrément, l'expert sollicité se doit de formuler à l'issue de son intervention des recommandations ; il n'a cependant pas vocation à se substituer à l'employeur. De ce fait, nos recommandations sont indicatives. Elles visent à aider le CSE dans son analyse des facteurs de risques et dans ses choix et actions en matière de prévention des risques.

L'objectif de cette expertise est ainsi de contribuer à enrichir les débats et les échanges du CSE et plus particulièrement de contribuer, conformément à la demande qui nous avait été faite, à éclairer le CSE sur les risques psychosociaux.

Ajoutons cependant que les analyses réalisées dans le cadre d'une expertise ne peuvent prétendre à l'exhaustivité. Nous avons pris, le plus souvent, le parti d'insister sur les points qui nous paraissaient les plus cruciaux en termes de conditions de travail et de risques professionnels.

5.1. Mettre en œuvre une réelle politique fondée sur les principes de prévention des RPS

Pour mettre en œuvre une démarche de prévention des risques professionnels, il est indispensable de connaître quelques fondamentaux. Il s'agit avant tout de principes généraux de prévention, de valeurs essentielles (reposant notamment sur le respect des personnes et le dialogue social) et de bonnes pratiques. Il s'agit aussi de s'appuyer sur des méthodes ou des outils permettant de mettre en œuvre la prévention, notamment lors de l'évaluation des risques.

Nous l'avons vu, la prise en compte des risques psychosociaux est en grande partie défailante au sein de l'entreprise – aussi bien du point de vue du diagnostic que du point de vue de la politique de prévention. Cette situation est d'autant plus préoccupante dans le contexte d'évolution dans lequel s'inscrit l'entreprise.

Il paraît donc urgent de revoir de façon conséquente l'ensemble des dispositifs de prise en compte des risques psychosociaux.

5.1.1. PREVENIR LES RPS PLUTOT QUE LES « TRAITER »

Il nous paraît tout d'abord important de rappeler, d'une part, que la question des risques psychosociaux a toute sa place au sein de l'instance du CSE, notamment parce que les enjeux du travail réel y jouent un rôle crucial. D'autre part, nous rappelons également que les facteurs de RPS constituent souvent des facteurs déterminants, ou à tout le moins aggravants, pour l'ensemble des autres familles de risques professionnels ; il paraît donc essentiel que, quel que soit le dispositif choisi, celui-ci n'ait pas vocation à ignorer ou à contourner le CSE.

Adopter une logique de prévention-protection-réparation

En matière de RPS, les acteurs de la prévention en entreprise se contentent trop souvent de concentrer leurs travaux ou leurs actions dans des perspectives de prévention dite « secondaire » ou « tertiaire » (soit des mesures de protection, voire souvent de simple réparation) : repérer les salariés fragiles ou fragilisés, former les managers à la gestion du stress, disposer d'un numéro vert ou de l'intervention de psychologues en cas de crise. Cependant, trop souvent de telles mesures apparaissent bien tardives : elles sont aussi d'une certaine façon le signe d'un échec de mesures de prévention qui, en amont se sont révélées insuffisantes. Il nous a donc paru important d'insister sur la nécessité de compléter ces éventuelles mesures de protection ou de réparation (auxquelles il est le plus couramment songé), par de réelles mesures de prévention.

De ce point de vue, afin de garantir cette nécessaire complémentarité des actions, il nous paraît important d'adapter le vocabulaire employé et de privilégier la triade **prévention-protection-réparation** à l'habituelle déclinaison en prévention primaire, secondaire ou tertiaire.

En effet, il est d'usage, notamment dans le domaine de la santé publique, de distinguer trois niveaux de prévention. Ces distinctions, définies par l'*Organisation mondiale de la santé* (OMS), peuvent se décliner dans le domaine des risques professionnels :

- La prévention dite « *primaire* » consiste à combattre le risque à la source. Elle « agit » en amont des facteurs de risques professionnels pour les éliminer, ou à défaut, les réduire. En matière de risques psychosociaux, elle est centrée sur le travail et son organisation, et renvoie à une démarche collective de prévention des risques¹. Ainsi,

¹ Voir INRS, « Le stress au travail », *Point des connaissances*, n° ED5021, décembre 2009.

les actions mises en place dans ce cadre visent à modifier de manière structurelle et sur le long terme le travail et son organisation.

- La prévention dite « *secondaire* » consiste à protéger les individus au travail des conséquences d'un risque avéré. Il ne s'agit donc plus de s'attaquer aux causes premières du problème. L'existence de facteurs de risque est ici acceptée. Par ailleurs, l'effet d'une telle « *prévention* » ne se maintient pas dans le temps. En ce qui concerne les risques psychosociaux, il s'agira par exemple de renforcer la résistance des salariés au stress (stages de gestion du stress, coaching, relaxation, etc.). Au sens strict, ce type d'actions relève donc davantage de la protection que de la prévention.
- La prévention dite « *tertiaire* » est centrée sur la prise en charge de salariés en souffrance, victimes d'un dommage effectif et non plus potentiel. Il convient donc plutôt de parler ici d'actions de « *réparation* » : celles-ci ont vocation à proposer une réponse urgente (cellule d'écoute, numéro vert, prise en charge médicale) pour éviter que l'état de santé de ces salariés, déjà dégradé, ne se détériore davantage. De telles mesures ne relèvent plus de la prévention. Toutefois, elles semblent indispensables en cas de situation grave (suicide sur le lieu de travail, harcèlement avéré, situation de violence physique, etc.) et compte tenu du caractère urgent qu'elle revêt.

Concentrer la politique de prévention sur prévention primaire

Du point de vue de la santé au travail, seule la *prévention primaire* peut être assimilée à une véritable prévention des risques. Il conviendrait d'ailleurs de rappeler qu'une appréhension de la prévention sur trois niveaux (primaire, secondaire, tertiaire) risquerait de contrevioler aux principes de prévention édictés dans la loi. Le Code du travail rappelle ainsi que l'employeur est tenu d'éviter les risques et de les combattre à la source.

Extraits du Code du travail

Article L4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

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

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

Article L4121-2

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'Article L4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1. Éviter les risques ;**
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3. Combattre les risques à la source ;**
- 4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;**
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6. 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 L1152-1 ;

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.

Par conséquent, la notion de prévention implique des actions d'anticipation et non de protection ou de réparation, car ces dernières sont mises en œuvre *a posteriori*. De même, l'employeur se doit de mener des actions visant à adapter le travail à l'homme, et non l'inverse. Or les « *préventions* » dites secondaire et tertiaire se situent dans une situation où l'on ne s'attache pas à prévenir un danger, mais plutôt à traiter ses conséquences. Dans ce cas, ce sont les individus qui sont traités, tandis que les facteurs de risques en cause ne sont pas questionnés.

Ces considérations sémantiques sont loin d'être anodines. Dans le cadre des politiques de prévention mises en œuvre dans les entreprises, qualifier de « *prévention* » des actions de protection ou de réparation revient à diminuer les efforts mis en œuvre et les moyens à disposition pour agir sur la prévention « *primaire* ». On notera ainsi que dans le DUERP et les plans d'action de l'entreprise, ces différents niveaux de mesures sont mal renseignés – de sorte que des actions de « *prévention tertiaire* » sont mentionnées comme « *prévention primaire* » –, ce qui risque de masquer d'éventuels manquements en matière de prévention effective.

Nous souhaitons donc rappeler que les actions de protection et de réparation, si elles s'avèrent indispensables dans un contexte de crise, n'en sont pas moins insuffisantes et ne représentent pas des actions de prévention au sens propre du terme : elles ne permettent pas de réduire les causes à l'origine des risques psychosociaux. Ce sont donc bien les actions en faveur d'une prévention centrée sur le travail et son organisation, qu'il s'agit de privilégier. En effet, l'objectif de ces actions, plus ambitieux, vise à empêcher la survenue de problèmes de santé et à transformer ce qui les a fait naître. Pour agir à ce niveau, l'entreprise devra mener une réflexion et des actions *en amont* sur la manière de concevoir les nouvelles organisations (en y associant notamment les salariés) et la mise en place d'environnements de travail qui ne soient pas pathogènes.

5.1.2. SORTIR DE L'ANALYSE EN TERMES DE CONFLIT DE PERSONNES : SE FORMER AUX RPS

Comme nous l'avons mis en évidence dans notre analyse, la prise en compte des risques psychosociaux à AKKA High Tech repose uniquement sur des situations individuelles de salariés qui ont objectivé leur souffrance professionnelle (c'est-à-dire qui ont eux-mêmes déclaré un lien entre leurs problèmes de santé et le travail). Bien loin de se limiter à des conflits de personnes ou des souffrances personnelles, ces situations traduisent plutôt un certain nombre de contradictions que l'organisation n'a ni vraiment mises en débat ni tranchées.

Les différents acteurs de l'entreprise (RH, acteurs de la prévention, managers, direction) se sont plutôt tournés vers des logiques de conflits interpersonnels ou de mal être individuel pour comprendre les risques psychosociaux. À la lumière des analyses qui précèdent, il paraît essentiel que des dispositifs divers (formation, séminaires, échanges à l'initiative de la hiérarchie dans les équipes) amènent les uns et les autres à relativiser ces formes psychologisantes de diagnostic.

Dans cette perspective, il paraît particulièrement urgent de proposer à ces différents acteurs – cadres de direction, encadrants de proximité, représentants du personnel et, le cas échéant, services de prévention des risques, – des modules de formation spécifiquement dédiés aux risques psychosociaux. Il conviendra d'être particulièrement vigilant dans le choix du

prestataire et de vérifier notamment que celui-ci privilégie bien – conformément à l’esprit du *Rapport du Collège d’experts* dirigé par Michel Gollac¹ – une approche organisationnelle de ces risques.

5.2. Adopter une démarche collective dans la politique de prévention

La direction et l’encadrement doivent être porteurs de la démarche de prévention et des actions qui en découlent : y croire, la défendre, la promouvoir et assurer les moyens de sa pérennité. Le CSE, les représentants du personnel, les services de santé au travail doivent être partie prenante de cette démarche. Tous les salariés de l’entreprise ont un rôle à jouer depuis l’identification des risques jusqu’à l’élaboration et la mise en œuvre d’un plan d’actions de prévention. Chacun, à son niveau et en fonction de ses prérogatives, met en œuvre les mesures de prévention, veille à leur respect et signale les difficultés ou obstacles éventuellement rencontrés.

5.2.1. METTRE FIN AU MONOPOLE DES RH SUR LE TRAITEMENT DES RPS ET INTEGRER L’ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA PREVENTION

L’organisation de la prévention des RPS au sein d’AKKA est à la seule main des services RH. Or comme le constate l’inspection du travail dans sa mise en demeure du 21 décembre 2021, ce choix d’organisation ne permet pas de mettre en œuvre une politique de prévention efficace.

« L’inspecteur du travail a constaté que l’évaluation des risques psychosociaux est très éloignée des attendus posés à l’article L. 4721-1 du code du travail. Ainsi les facteurs de risques ne sont pas identifiés avec précision. Les trop rares actions de prévention prévues ne constituent pas des actions de prévention primaire ou secondaire seules susceptibles de supprimer ou à défaut de réduire le risque à la source et d’adapter le travail à l’homme. La prévention repose sur des services de ressources humaines et de prévention sous dotés, qui ne peuvent assurer un accompagnement efficace des salariés et de l’encadrement. La commission de suivi des RPS instaurée par voie d’accord collectif n’est plus réunie depuis 2017. Les représentants du personnel ne sont pas associés à ce suivi. »

La politique de prévention des RPS – telle qu’elle est organisée aujourd’hui à AKKA High Tech – n’atteint pas ses objectifs et l’entreprise ne satisfait pas son obligation de résultat en matière de prévention des risques professionnels :

« Il résulte de l’ensemble des éléments qui précèdent que l’employeur n’a pas satisfait à son obligation de mettre en œuvre de mesures d’organisation appropriées à la préservation de la santé mentale des salariés conformément aux principes généraux de prévention, comme il est dit aux articles L. 4121-1 à L. 4121-5 du code du travail. Est ainsi caractérisée l’existence d’un risque pour la santé mentale des salariés. »

Il convient donc de changer en profondeur l’organisation de la prévention des RPS à AKKA en commençant par redéfinir le jeu d’acteurs et leurs responsabilités dans l’élaboration et la mise en œuvre des politiques de prévention. Ainsi, les services RH ne doivent plus avoir le monopole de l’élaboration d’outils, de mesures de prévention et de traitement de situations. Doivent être aujourd’hui associés à toutes les étapes et sur toutes les mesures (prévention primaire, secondaire, tertiaire) – et en leur attribuant des moyens d’action nécessaires – les acteurs suivants :

¹ M. Gollac, dir., *Mesurer les facteurs psychosociaux... op. cit.*

- CSE, CSSCT, et élus de proximité ;
- Service de prévention ;
- Service de santé au travail ;
- Médecine du travail ;
- Les consultants et leur encadrement.

5.2.2. RENFORCER LES MOYENS DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

Actuellement les représentants du personnel ne sont pas véritablement associés à la politique de prévention de l'entreprise : ni dans sa phase d'analyse ou de diagnostic, ni dans sa phase d'élaboration des mesures de prévention correspondantes. S'ils sont régulièrement informés des mesures ou des décisions prises par la Direction en la matière, celle-ci semble s'en tenir au strict respect formel de ses obligations et des prérogatives des représentants du personnel. Généralement, ces derniers ont en effet été exclus des quelques dispositifs que la Direction a récemment mis en place sur ces sujets : c'est par exemple le cas pour le « groupe de travail RPS » où ne siègent que des salariés des RH. L'inspection du travail constate également « *l'insuffisance des ressources internes en matière de prévention des risques professionnels (nombre et formations des référents santé et sécurité au travail et harcèlement)* ».

Dans un souci d'amélioration des dispositifs de prévention des risques (et notamment des RPS, il paraît aujourd'hui urgent d'associer les représentants du personnel à la politique de prévention, notamment sur les aspects suivants :

- Élaboration et production des indicateurs d'exposition aux RPS ;
- Élaboration du DUERP (et notamment, à la lumière du présent rapport, de sa partie sur les RPS) ;
- Élaboration de plans d'action et de prévention issus du présent rapport et des éléments apparus dans le DUERP ;
- Participation aux groupes de travail en charge d'élaborer des politiques de prévention ;
- Participation aux groupes de travail en charge de mettre en œuvre des mesures de prise en charge des salariés en difficulté (réparation) ;
- Participation aux réflexions sur la GPEC.

Pour ce faire, il convient de doter les instances représentatives du personnel de moyens suffisants. Or ces dernières vont être amenées à évoluer dans le cadre du rapprochement des entités de AKKA-Groupe. Or il serait préjudiciable qu'à l'occasion de la création d'un CSE unique pour les 6500 salariés du groupe, le nombre de représentants du personnel diminue : cela risquerait de nuire à leur rôle, notamment en raison d'une perte de proximité et d'une augmentation de leur propre charge de travail.

L'ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise instaurant les CSE prévoit de renvoyer à la négociation les moyens, les prérogatives et le fonctionnement des nouvelles instances. C'est pourquoi il est important que le dialogue social soit notamment l'occasion d'aborder les différents aspects ouverts à la négociation dans ces récentes dispositions du code du travail :

Le Comité Social et Économique

- Les réunions : définition du nombre de réunions annuelles et de réunions préparatoires (sans la présence de la Direction).

- Heures de délégation : accroître les temps de délégation des élus en y intégrant notamment la participation aux groupes de travail sur la prévention, les activités en lien avec les circonstances exceptionnelles (expertise RG, expertise réorganisation, enquête autre que AT/MP, etc.) ou de négociations.
- Formations : discussion sur les moyens alloués aux formations RPS ou aux autres formations en cours de mandat ainsi que sur la formation des suppléants.
- Les consultations Mettre en discussion le contenu, la périodicité et les modalités des consultations obligatoires ou des autres consultations type projet important ou PSE ; S'accorder sur les niveaux où celles-ci seront conduites et sur leur articulation (au niveau central, au niveau de commissions locales, intégration des élus de proximité, etc.) ; s'accorder sur les délais de rendu des avis et sur la possibilité d'émettre plusieurs avis (en fonction de l'objet : par thèmes, périmètre, etc.) ; et s'accorder enfin sur les modalités de déroulement des expertises et les délais de rendu des rapports d'expertise.

La Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail :

- Envisager la mise en place d'une organisation avec une CSSCT centrale et des CSSCT locales afin de conserver une position de proximité avec les organisations de travail, indispensable en matière de prévention des risques, et particulièrement dans le cas de AKKA HT où les salariés sont disséminés partout sur le territoire et chez les clients. Intégrer dans les documents contractuels avec les clients un droit d'accès aux locaux pour les représentants du personnel AKKA.
- S'accorder sur les attributions déléguées à la CSSCT (enquête AT, harcèlement, participation à l'élaboration de la prévention des RPS, etc.) et du nombre d'heures de délégation afférentes (pour rappel les enquête AT/MP se font hors décompte des heures de délégation).
- S'accorder sur la composition de la CSSCT centrale et des CSSCT Locales (nombre de membres, participation des élus de proximité, etc.).

Les autres commissions :

La loi prévoit que d'autres commissions peuvent être créés par accord avec la direction, notamment :

- Une commission économique (+ de 1000 salariés) ;
- Une commission de la formation (+ de 300 salariés) ;
- Une commission d'information et d'aide au logement (+ de 300 salariés) ;
- Une commission de l'égalité professionnelle (+ de 300 salariés).

Les représentants de proximité

L'article 2313-7 du Code du travail établit l'existence d'élus de proximité mais renvoie la définition de leur nombre, leur rôle et de leurs prérogatives à la négociation (sauf leur protection) :

- Leur nombre : au regard de l'éparpillement des salariés d'AKKA en petites unités de travail partout sur le territoire et chez les clients, il est nécessaire de prévoir un nombre suffisant de représentants de proximité ;
- Leurs attributions : faire remonter les informations du terrain (maintenir un dialogue de proximité au niveau de chaque site), remontée des questions/réclamations

individuelles, émettre des propositions de prévention sur l'égalité professionnelle, sur l'intégration des travailleurs handicapés, etc. ;

- Les moyens et la formation : s'accorder sur leurs droits à des formation spécifiques (ou au moins celle du CSE), sur leur nombre d'heures de délégations, sur leur participation aux instances (notamment CSSCT locales) ;
- Leur fonctionnement : s'accorder sur leur organisation (réunions spécifiques ? Qui préside ? Compte-rendu ? décompte des heures passées en réunion ?) mais également sur leur liberté de circulation (en agence AKKA ? chez le client ?).

Les expertises en santé au travail

- Étendre les délais de réalisation des expertises, notamment pour les expertises « risque grave »
- En cas de projet important ou de PSE, préserver des « délais raisonnables » de réalisation des expertises (sinon les délais légaux restent enserrés dans les calendriers très courts des procédures d'information-consultation)

5.2.3. ATTRIBUER LES MOYENS NECESSAIRES AU SERVICE PREVENTION

Le service prévention est aujourd'hui composé de huit salariés (deux responsables, quatre coordinateurs et deux assistants divisés en deux équipes : une pour le nord, une pour le sud). Leurs prérogatives sont très vastes : gestion des très nombreuses habilitations et certifications (au regard de la grande variété de secteurs industriels dans lesquels intervient AKKA), gestion des fournitures EPI, élaboration et actualisation des DUERP des 38 agences d'AKKA, vérifications générales périodiques des équipements sécurité, gestion des formations sécurité, gestion administrative et analyse des accidents de travail, mesures environnementales et enfin depuis deux ans la gestion des risques sanitaires liés à la pandémie, etc.

Le présent rapport déplore que le service prévention ne soit pas suffisamment associé à la prévention des RPS. En effet, au regard de leur charge de travail, marquée par des pics d'activités dans l'année, les salariés du service prévention n'ont déjà pas assez de temps à accorder au terrain et ne pourraient pas absorber en plus une charge liée à la prévention des RPS. Il apparaît donc nécessaire de :

- Étoffer le service prévention en effectifs pour avoir au moins un référent nord et un référent sud sur ce sujet ;
- Former l'ensemble des salariés du service à la prévention des RPS via un organisme de formation reconnu (ex : INRS, ANACT).

5.2.4. ATTRIBUER DES MOYENS SUPPLEMENTAIRE AU SERVICE D'INFIRMIERES DU TRAVAIL

Depuis 2019, AKKA fait appel à un organisme prestataire qui met à disposition deux infirmières du travail à plein temps. Initialement, ces deux infirmières n'intervenaient que pour les sites de Toulouse et Guyancourt (soit les principaux site d'AKKA groupe). Depuis quelques mois, leur périmètre s'est élargi à d'autres sites du groupe (toujours selon une division nord-sud) et les infirmières sont interpellés par des consultants et manager hors de leur périmètre initial.

De plus, la prestation étant récente (deux ans), la montée en charge a été progressive et aujourd'hui le service rencontre un certain succès auprès des salariés et se traduit par une augmentation considérable des consultations.

Enfin, le présent rapport montre la nécessité d'intégrer les infirmières du travail à l'élaboration de la politique de prévention et au suivi des actions mises en place (production et suivi d'indicateurs, déclinaison des mesures de prévention, participation aux groupes de travail, à l'élaboration d'outils et de méthodes, etc.)

- ➔ En conséquence de quoi il paraît nécessaire de revoir le contrat de prestation et d'étoffer les services d'infirmier du travail de ressources supplémentaires.
- ➔ Les experts notent que la responsabilité du contrat de prestation devrait bientôt revenir au service prévention, ce qui paraît en effet plus cohérent.

5.2.5. ATTRIBUER DES MOYENS SUPPLEMENTAIRES AUX SERVICES RH POUR QU'ILS PUISSENT ASSUMER UN ROLE REEL DE RH DE PROXIMITE

Dans sa mise en demeure du 21 décembre 2021, l'inspection du travail constatait : *« l'insuffisance de l'accompagnement social des salariés et de l'encadrement par les services de ressources humaines, du fait notamment de leur sous dimensionnement, et des carences en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »*.

En effet, comme l'a montré le rapport, il y'a aujourd'hui un ratio de 1 RRH pour 650 salariés alors que la Direction s'était engagée à un ratio inférieur d'un tiers (1/400). Le nombre de RRH par salariés préconisé par la Direction est d'ailleurs nettement inférieur aux moyennes observées dans les entreprises de plus de 1000 salariés. Comme le montre les enquêtes récentes d'organismes professionnels sur les métiers des ressources humaines¹, un RRH est aujourd'hui en charge en moyenne de 225 collaborateurs et plus le secteur emploie de cadres, plus la part des effectifs RH est importante. Les effectifs RH de AKKA apparaissent donc particulièrement sous-dotés, d'autant plus que le faible nombre d'effectifs dans les services supports (paie, juridique, etc.) génèrent également de la surcharge pour les salariés des RH.

Dans cette situation, les RH ne sont pas en mesure de jouer un rôle de prévention satisfaisant, d'autant plus qu'ils exercent un monopole de la gestion des RPS au sein de l'entreprise. Comme le constate également l'inspection du travail, les RH ne sont pas en mesure de *« jouer un rôle intermédiaire dans les rapports entre consultants et managers qui se caractérisent par une certaine volatilité peu propice à un bon management et générateur d'incertitudes sur l'avenir »* générant ainsi *« insécurité sur la situation de travail liée aux réorganisations de l'entreprise, aux situations d'inter-contrat et de requalification »*.

Enfin, les entretiens ont montré un manque de connaissance des fonctions RH des problématiques liées aux RPS, des facteurs de RPS et des outils et méthodes de préventions idoines.

Il apparaît dès lors nécessaire de :

- ➔ Recruter des RRH afin d'atteindre un ratio de 1 pour 300 salariés à l'échelle d'AKKA groupe (soit un doublement des effectifs RRH).
- ➔ Former les RRH aux RPS *via* des formations dispensées par des organismes reconnus dans le champ de la santé au travail (cf. INRS, ANACT).

¹ « Radioscopie des DRH », enquête CEGOS, 2019 ; « Organisation de la fonction RH », *Premiers résultats du benchmark Sia Partners*, 23 novembre 2017.

5.3. Se doter d'outils et de méthodes

Le présent rapport met en exergue une forte exposition des salariés d'AKKA High Tech aux risques psychosociaux. Il est donc nécessaire d'y répondre en proposant la mise en place d'actions de prévention correspondantes, c'est-à-dire en agissant sur l'organisation du travail. En effet, les actions doivent renvoyer à de la prévention primaire en priorité, c'est-à-dire s'attaquer aux causes et racines organisationnelles afin de supprimer le risque. Cela nécessite d'identifier et mettre au jour les situations concrètes de travail incriminées.

5.3.1. METTRE EN ŒUVRE UNE DEMARCHE COLLECTIVE DE PREVENTION

Pour prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, il faut que l'ensemble des acteurs concernés listés ci-dessus s'organisent pour travailler ensemble. Une démarche de prévention doit donc être organisée et suivie, avec une hiérarchisation et une planification dans le temps des actions à conduire, et avec une évaluation régulière de l'efficacité de ces actions. Une promotion des actions de prévention est également à prévoir.

Une gestion en mode projet

L'élaboration de la démarche de prévention doit dans un premier temps consister à mener un diagnostic de l'exposition aux risques qui associe le plus d'acteurs possibles (dont les salariés pour leur expérience métiers) *via* des groupes de travail.

- ➔ Différents guides méthodologiques produits par l'INRS et l'ANACT donnent des exemples d'organisation de démarches de prévention.¹
- ➔ L'entreprise peut se faire accompagner et former par un cabinet extérieur aux compétences reconnues sur la prévention des RPS.²

À noter que les analyses qui en résultent peuvent être en partie discordantes car elles dépendent des jugements des différents acteurs de l'entreprise dans la perception des risques ou dans les solutions à apporter, et que ces jugements sont souvent dépendants de leur position ou fonction occupée dans l'entreprise. Un certain nombre de méthodes permettent de réduire ces écarts d'analyse et constituent de bons exemples de démarches en mode projet, notamment la démarche d'amélioration continue (par exemple : organisation de réunions régulières d'équipes pluridisciplinaires pour discuter des actions mises en place et les améliorer, ou utilisation d'un outil d'évaluation de la gestion de la santé et de la sécurité dans l'entreprise).

Un pilotage dédié

Cette démarche pluridisciplinaire et collective nécessite dès lors un pilotage qui incombe à l'employeur. Toutefois, le choix du pilote doit tenir compte des facteurs suivants :

- Une grande disponibilité : au regard de la somme des tâches à accomplir (production d'indicateurs, animation de groupes de travail, visites terrain, actualisation des DUER, mise en place d'outils de prévention, etc.) ;

¹ Exemple : Santé et sécurité au travail : qui fait quoi ?, Brochure INRS, 2012, référence ED6141

² exemple : <https://www.anact.fr/formations>

- Un professionnalisme sur les questions de prévention : le pilote doit être formé à la prévention des risques professionnels en général et à la prévention des RPS en particulier ;
- Une figure consensuelle afin de garantir la sérénité et l'efficacité du travail collaboratif.

Aujourd'hui à AKKA un groupe de travail RPS a été constitué mais sans apporter de résultats jusqu'à présent. En effet, ce groupe de travail est piloté par le DRH Grand Ouest dont la somme des responsabilités (DRH, RRH, etc.) ne lui confère pas la disponibilité nécessaire pour ce travail et ce groupe ne réunit que des salariés des RH, se privant donc de l'analyse de tous les autres acteurs de la prévention.

➔ Le présent rapport a montré que son action est pour le moment inefficace et il est préconisé d'abandonner ce modèle d'organisation pour repartir d'une page blanche.

Planification des actions de prévention

Toutes les actions de prévention ne peuvent être menées de front et à court terme. Il est indispensable de hiérarchiser ces actions en fonction de l'importance des risques évalués et des moyens mobilisables par l'entreprise (organisationnels, humains et techniques).

À court terme, il s'agit de mettre en œuvre des actions simples ou des mesures temporaires de prévention (ne nécessitant pas d'étude approfondie).

À moyen terme, une étude technique, organisationnelle et financière permet de planifier les actions plus complexes, en fonction de leur difficulté de mise en œuvre et de l'importance des moyens nécessaires.

Évaluer les actions

Chaque action conduite doit faire l'objet d'une évaluation. Il s'agit de comparer les résultats avec les objectifs fixés. Pour mesurer l'efficacité des actions, la mise en place de critères ou d'indicateurs est nécessaire (voir recommandation ci-dessous). La pertinence de ces indicateurs est issue de la réflexion collective qui associe l'ensemble des fonctions et métiers de l'entreprise. Il faut d'ailleurs vérifier le maintien dans la durée de la pertinence et de l'efficacité des actions de prévention, de l'organisation qui les encadre et des indicateurs qui permettent de les évaluer.

5.3.2. SE DOTER D'UN REEL OUTIL DE SUIVI DES INDICATEURS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Comment préparer la mise en place d'objectifs et d'indicateurs ?

Dans un premier temps il est nécessaire de créer une structure d'animation de dialogue et de pilotage :

➔ La constitution d'un groupe de travail impliquant les salariés s'avère nécessaire pour mener à bien un tel projet. Ce groupe est animé par un coordonnateur garant méthodologique de la démarche et qui assure le rôle d'interface avec la direction. Il peut être constitué par exemple de représentants de la hiérarchie, de la CSSCT, de salariés, des infirmiers du travail, du médecin du travail, de préventeurs, etc.

Dans un second temps ce groupe de travail doit procéder à un état de lieux

- Quels sont les objectifs et indicateurs SST actuellement utilisés par l'entreprise ? quels sont ceux qui peuvent être opportuns dans le cadre des RPS ?
- Comment fonctionne le dispositif actuel ? (point forts / points faibles)
- Où en est l'entreprise dans l'évaluation des risques psychosociaux ?

- Quelles sont les exigences en prévention des RPS que l'entreprise se fixe ?

Quels indicateurs suivre ?

Les indicateurs à suivre doivent permettre d'évaluer les atteintes à la santé des salariés. Ces données doivent être assez détaillées pour pouvoir être examinées et analysées finement et de manière régulière. La variété des indicateurs et leur nature dépend des organisations de travail, le présent rapport donne un certain nombre d'exemples. Ces indicateurs peuvent être : le turn-over, l'absentéisme, les démissions, les inaptitudes et maladies professionnelles, les TMS, les accidents du travail, le nombre de visites médicales spontanées, etc.

- ➔ Il est nécessaire – comme le montre le rapport – de ne pas dissocier les RPS des autres risques dans l'analyse des accidents de travail, notamment les AT présents chez AKKA HT (accidents routier, accidents de plain-pied, malaises) dans lesquels la potentielle dimension psychosociale est un facteur à systématiquement prendre en compte.
- ➔ Par ailleurs il est particulièrement important d'analyser de manière régulière l'évolution des arrêts maladie en examinant leur durée et leur fréquence afin de repérer les absences courtes et répétées, indicateur significatif des stratégies de retrait (micro-absentéisme répété).

Au regard des spécificités d'AKKA High Tech, des indicateurs relatifs au soutien managérial et à la charge de travail doivent également être mis en place.

- ➔ Par exemple sur le management : il faut définir dans un premier temps la norme managériale (combien de consultants par manager) puis mesurer combien de salariés sont au-dessus/au-dessous (X+5, X+10, etc.) et dans quels types d'activités, zone géographique, etc.
- ➔ L'indicateur charge de travail nécessite que celle-ci puisse être quantifiée, ce qui n'est pas le cas pour le moment à AKKA High Tech (voir recommandation suivante).

D'une manière générale, le suivi de ces indicateurs quantitatifs doit être couplé d'informations et alertes plus qualitatives (plaintes, disputes et conflits, crises de larmes, malaises, etc., sur le lieu de travail) dont les acteurs de la prévention peuvent avoir connaissance. Il convient donc d'être attentif également à l'existence de relations de travail particulièrement dégradées ou de conflits entre salariés, mêmes s'ils paraissent isolés. De même, les remontées de salariés mettant en avant des situations de stress, de surcharge de travail, de surmenage ou de souffrance au travail doivent alerter les acteurs de la prévention et doivent être considérés comme des indicateurs.

Enfin, le système d'indicateurs portant sur les RPS doit intégrer des indicateurs pro-actifs et réactifs :

- Réactifs : sont utilisés pour enquêter analyser les défaillances : les AT, MP, incidents graves, le turn-over, l'absentéisme, etc.
- Proactifs (ou anticipateurs) sont utilisés pour vérifier que les actions d'anticipation sur les défaillances sont menées dans de bonnes conditions (ex : nombre de personnes formées aux RPS, nombre de suggestions des salariés relatifs aux RPS, etc.)

Mener une analyse dynamique des indicateurs

Une fois établi un tableau de bord des indicateurs, celui-ci peut être directement utile pour mettre en place des premières mesures de prévention. Toutefois, il est nécessaire de ne pas s'arrêter à cette étape et de mettre en place un suivi de ces indicateurs dans le temps. En effet,

ce « tableau de bord » doit être fréquemment réactualisé (par mois, par trimestre) afin d'analyser les dynamiques à l'œuvre (hausse ou baisse de certains indicateurs) afin de :

- Pourvoir anticiper de mesures de prévention sur des indicateurs en apparence bas mais sur des dynamiques de hausse continues ;
- Évaluer les mesures de prévention mises en place (si par exemple un indicateur diminue ou stagne suite à une mesure de prévention).

L'analyse de l'ensemble de ces indicateurs, par équipe, par service, par secteur d'activité, par métier ou par zone géographique pourrait faire l'objet d'un point à l'ordre du jour des réunions du CSE.

Des structures comme l'INRS peuvent apporter une aide méthodologique à la mise en place d'indicateurs.¹

Réaliser un diagnostic qualitatif par métier, par secteur ou par activité (WP ou AT) des facteurs de RPS, en y intégrant systématiquement la fonction d'encadrant

Une véritable prise en compte des risques psychosociaux – non seulement dans le DUERP, mais également dans les organisations elles-mêmes – passe nécessairement par la réalisation d'un diagnostic qualitatif : les RPS ne peuvent être uniquement identifiés par des indicateurs quantitatifs.

Un tel diagnostic pourrait être piloté et coordonné par l'instance CSE ou CSSCT qui a, rappelons-le, pour mission principale l'analyse des risques professionnels et la prévention des risques, au plus près des problématiques de terrain.

Il s'agirait, notamment, à partir de la liste des six grandes familles de facteurs de RPS mises en évidence dans le Rapport du collège d'expert coordonné par Michel Gollac et Marceline Bodier (et plusieurs fois évoquées ou exposées dans le présent rapport) de formaliser, par métier, par secteur industriel mais aussi par modalité d'activité (AT ou WP), les facteurs privilégiés d'exposition des salariés concernés.

Cependant un tel diagnostic n'a de sens que s'il associe les salariés eux-mêmes à sa réalisation. Il conviendrait donc de mettre en place des groupes de travail rassemblant des salariés, métier par métier, qui auraient la charge de mettre en lumière les principaux facteurs auxquels leurs équipes – ou leur métier – se trouvent confrontées dans l'exercice quotidien de leurs missions. À la lumière des analyses du présent rapport, la fonction d'encadrant devra, dans ce dispositif faire l'objet d'une attention toute particulière.

Un tel diagnostic devra, en outre, surtout nourrir les politiques de prévention et de protection à décliner. En effet, ce n'est qu'à partir d'un tel diagnostic que de réelles mesures de prévention pourront être envisagées et mises en œuvre. Cependant, à la lumière de certains de nos échanges – et des confusions qui ont pu y apparaître – il nous a paru important de préciser ici ces différents niveaux de prise en compte des RPS.

5.3.3. SE DOTER D'UN REEL OUTIL DE SUIVI DE LA CHARGE DE TRAVAIL ET METTRE EN PLACE PLUS DE TRANSPARENCE SUR LES OBJECTIFS DE MARGE SUR LES MISSIONS

Le suivi de la charge de travail fait l'objet d'un conflit récurrent au sein d'AKKA. L'inspection du travail a alerté à plusieurs reprises et mise en demeure l'entreprise de se doter d'un système de décompte à la réglementation du temps de travail, l'évaluation de la charge de travail, l'impact des nouvelles technologies). Or dans sa dernière mise en demeure du 21 décembre 2021, l'inspection du travail constate à nouveau que :

¹ **INRS – brochure Ed6013 – Management de la santé et de la sécurité au travail : « Construire vos indicateurs pour atteindre vos objectifs »**

« L'employeur n'a procédé à aucune modification de l'outil de décompte du temps de travail des salariés commun à l'ensemble des sociétés du groupe AKKA. L'inspecteur du travail avait pourtant relevé en 2018 que cet outil n'était pas conforme à la réglementation. Ce manquement avait fait l'objet d'une sanction administrative. En procédant ainsi l'employeur n'assure aucun suivi conforme de la charge de travail de ses salariés. »

Analyser la charge de travail en menant des pesées de charge

Les entretiens menés avec la direction à l'occasion de cette expertise montre une résistance toujours présente de la Direction à reconnaître l'existence de situations de surcharge chronique et une persistance à considérer que le « sur-travail » (que ce soit des dépassements horaires ou des congés non soldés) est de la responsabilité des salariés et non pas de l'employeur. Le système consistant à valider préalablement les heures supplémentaires par le management – notamment par des *business manager* dont une partie du salaire variable est indexé sur les marges réalisées – n'est pas opératoire et ne permet pas de tracer la surcharge. Afin de respecter les dispositions légales sur le temps de travail, il apparaît alors nécessaire d'infléchir les objectifs de TACE et de marge. Il est donc temps que la Direction intègre dans son modèle économique et dans ses objectifs de bénéfice le respect des conditions de travail de ses salariés.

Nous recommandons donc à nouveau (cf. Expertise sur le PSE, avril 2021, SACEF et APTEIS) qu'une analyse précise, tant quantitative que qualitative, soit menée sur les charges de travail des métiers à AKKA High Tech. Outre la mise en place d'un système de décompte du temps de travail des salariés, il est nécessaire de mener une analyse des postes afin d'évaluer leur soutenabilité en termes de charge. Il s'agira donc de :

- Dans un premier temps, constituer un groupe de travail mêlant différents acteurs de la prévention et représentants des métiers.
- Définir différents types de missions (en fonction du niveau d'engagement, du volume financier, du type d'activité, du client, du secteur industriel, etc.) et sélectionner des missions caractéristiques pour chacun de ces types.
- De procéder, sur les missions sélectionnées, à une analyse qualitative de la charge de travail. Cette analyse consistera notamment à :
 - ➔ Recenser les tâches effectivement réalisées, leur fréquence et leur durée ;
 - ➔ Recenser les tâches que les salariés n'ont pas le temps de réaliser ou qu'ils traitent plus rapidement qu'ils le souhaiteraient ;
 - ➔ Évaluer les tâches non prévues par l'organisation ou la fiche de poste que les salariés sont pourtant amenés à réaliser ;
 - ➔ Identifier les tâches sur lesquelles les salariés accumulent du retard ;
 - ➔ Intégrer le temps nécessaire à la montée en compétences à l'évaluation de la charge de travail ;
 - ➔ Identifier les glissements de tâches (s'est-il-dire les tâches qui sont réalisées par d'autres personnes que celles qui sont censées les prendre en charge) ;
 - ➔ Recenser des indicateurs plus qualitatifs telles que les remontées de salariés évoquant des difficultés ;
 - ➔ Comparer ces résultats qualitatifs aux indicateurs retenus dans les outils de *reporting* ;
 - ➔ Modifier les outils de *reporting* afin que ceux-ci reflètent au mieux la charge de travail réelle et non pas la seule charge de travail « vendue ».

Prévenir les phénomènes de surinvestissement et les risques d'épuisement

Lors de nos entretiens, plusieurs salariés ont évoqué des situations de débordement ou un sentiment d'extrême saturation. Si ces débordements rendent visibles une situation

d'épuisement professionnel et amorcent, parfois, une réaction de la hiérarchie (déchargement ponctuel de certaines missions, accompagnement), des signes auraient pourtant pu alerter en amont les entourages professionnels des personnes concernées.

Dans de nombreux cas (chez les consultants et manager de proximité notamment), les mécanismes d'invisibilisation des risques psychosociaux sont nombreux et tendent à naturaliser en quelque sorte les phénomènes de surinvestissement, ce qui rend plus difficile la perception, y compris par les salariés eux-mêmes, des premiers signes d'épuisement au travail. Non sensibilisés aux facteurs de risques psychosociaux, l'entourage professionnel tarde également à reconnaître les signes d'alerte. Dès lors, les situations d'épuisement professionnel (*burn-out*) ne sont identifiées que tardivement, alors que la santé des salariés est potentiellement déjà particulièrement dégradée.

Ce risque doit faire l'objet d'une considération très spécifique de la part de l'employeur et des acteurs de la prévention. Une sensibilisation doit être portée à ces aspects de sorte que le système d'alerte puisse fonctionner. En amont, il incombe surtout à l'entreprise de se doter de dispositifs de prévention primaire pour éliminer, pour réduire autant que possible, le risque d'épuisement. Cette vigilance à apporter à ce type de risques renvoie aux pistes d'actions formulées plus haut : mettre en discussion le travail, et notamment légitimer la parole et impliquer les encadrants de proximité dans des échanges réguliers sur l'organisation du travail. Plus particulièrement, pour prévenir les situations d'épuisement professionnel des encadrants de proximité, nous renvoyons également aux pistes évoquées plus loin : alléger la charge de travail des encadrants, prévoir des appuis, redonner de l'autonomie et du « *pouvoir d'agir* » à travers des marges de manœuvre plus grandes pour les managers techniques, etc.

5.3.4. METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION EN CONSULTANT L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA PREVENTION

Le rapport montre que les plans d'actions élaborés à l'occasion du PSE ou du DGI n'ont pas pu déboucher sur des programmes réellement opérationnels, faute de méthode mais également de travail partenarial avec les acteurs de la prévention. Comme le constate l'inspection du travail :

« Les mesures de prévention adossées au plan de sauvegarde de l'emploi n'ont été qu'insuffisamment mises en œuvre par l'employeur (absence d'implication des représentants du personnel et des médecins du travail dans le suivi du plan, insuffisance de formations et de sensibilisation de l'encadrement, absence de mise en place de la commission paritaire RPS, absence de suivi de la charge de travail, absence d'ateliers collaboratifs).

Sur la situation particulière de l'alerte pour danger grave et imminent, le plan d'actions envisagé ne reprend pas toutes les recommandations émises par la dernière expertise (renforcer des effectifs des RH, des préventeurs, mettre en place une veille RPS, questionner la formation d'accompagnement au changement, mettre en place une GPEC opérationnelle, évaluer des impacts sur les conditions de travail des indicateurs de productivité comme le taux d'activité TACE). »

La mise en demeure de l'inspection du travail demande d'ailleurs à la Direction d'élaborer incessamment « *et mettre en œuvre un plan d'actions prenant en compte les résultats de l'évaluation ci avant décrite et le respect des principes généraux de prévention conformément aux dispositions de l'article L. 4121- 2 du code du travail.* »

La Direction a donc l'obligation de produire un nouveau plan d'action, c'est une occasion de le faire cette fois ci avec méthode et en associant les acteurs de la prévention conformément aux recommandations détaillées dans le présent rapport.

5.3.5. METTRE A JOUR COLLECTIVEMENT LA PARTIE DU DUERP CONSACREE AUX RPS

Il convient de mettre à jour le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, notamment à partir des éléments identifiés dans le présent rapport. Comme nous l'avons vu l'actuel DUERP ne contient que 4 items sur les RPS qui ne sont pas opérationnels (trop généraliste pour le premier, mal coté pour l'item portant sur le harcèlement et circonstancié au PSE pour les deux derniers).

Entrer dans le détail des risques psychosociaux et associer le CSE, les infirmières du travail et les salariés à son élaboration

En matière de RPS, il paraît en outre utile de rappeler que l'élaboration du DUERP doit privilégier une démarche d'analyse des situations concrètes de travail qu'il est utile de faire apparaître dans le document pour la rendre lisible. Les facteurs de risques psychosociaux doivent être décrits (intensité du travail, rapports sociaux au travail, etc.) et déclinés de manière systématique par unité de travail, comme pour les autres risques professionnels. Comme nous l'avons évoqué, les actions de prévention en matière de risques psychosociaux doivent relever d'une prévention primaire plutôt que d'actions curatives.

La réglementation indique, en outre, la place prépondérante qui doit être donnée aux salariés pour identifier les situations de travail concernées dans l'évaluation des risques. La Circulaire du 18 avril 2002¹ écrite par le Directeur du travail de l'époque (J-D. Combrexelle) indique ainsi très clairement : « *La pertinence de l'évaluation des risques repose en grande partie sur la prise en charge des situations concrètes de travail - dit "travail réel" - qui se différencie des procédures prescrites par l'entreprise* ». Plus loin la circulaire précise que l'évaluation est du registre « *d'une contribution indispensable par les connaissances et expériences* » que les salariés ont de leurs situations de travail.

Le CSE – ou la CSSCT – doit être partie prenante à l'analyse ainsi que les infirmières du travail² du fait de leur rôle de préventeur d'une part, mais également de leur connaissance de proximité des situations de travail d'autre part.

Confier au service prévention le pilotage de l'actualisation du DUERP sur les RPS

Les entretiens ont montré que l'inscription des RPS dans le DUERP avaient été fait par le service RH pour un résultat insatisfaisant.

- ➔ Il revient au service prévention d'assurer – sur la base d'une analyse collective associant tous les acteurs de la prévention – l'actualisation du DUERP.
- ➔ L'analyse *a posteriori* d'accidents du travail survenus dans l'entreprise (fonction assurée par le service prévention) peut être également utile à alimenter le DUERP. La méthode de l'arbre des causes permet d'identifier et de remonter les causes de l'accident ou de l'incident jusqu'à trouver son origine, afin de mettre en place des mesures permettant d'éviter que l'événement ne se reproduise.

¹ J-D. Combrexelle, *Circulaire n°6 DRT*, du 18 avril 2002.

² Ex : INRS, « Évaluation des facteurs de risques psychosociaux : l'infirmier santé au travail, acteur du déploiement de l'outil RPS-DU en entreprise », *Références en santé au travail n°156*, Décembre 2018, TF263.

5.3.6. NE PAS LAISSER LA GPEC A LA SEULE MAIN DES RH MAIS INCLURE DES GROUPES DE TRAVAIL METIER POUR DESSINER LES CARRIERES POSSIBLES A AKKA

Le secteur des SSII connaît des mutations importantes. La crise sanitaire a fortement impacté certains secteurs industriels – notamment l’aéronautique – avec des répercussions sur la sous-traitance, notamment AKKA. Néanmoins la période COVID n’est pas le seul facteur impactant : la concurrence du *Offshore*, l’internalisation ou l’externalisation de certaines activités clientes, l’émergence de nouveaux concurrents, les concentrations de sociétés par rachats successifs, les évolutions technologiques sont autant de facteurs qui amènent à constamment modifier les métiers et les carrières de ce secteur.

Dans un contexte aussi mouvant, l’élaboration d’une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) est un défi conséquent. Or il n’existe pas à proprement parler de GPEC à AKKA, en tout cas pas pour les consultants qui n’ont que très peu de maîtrise sur leurs carrières qui évoluent (ou pas) au gré de l’attractivité à un temps T et des missions sur lesquelles des managers commerciaux les positionnent.

Lors des entretiens, la Direction des Ressources Humaines a évoqué travailler sur un document de présentation des carrières possibles au sein de l’entreprise (« AKKA Career Journey »). Néanmoins, il est permis de douter de l’opérationnalité de ce document, réalisé à la seule main des RH. En effet, il semble nécessaire de mettre en place un chantier de plus grande ampleur afin de déployer une réelle GPEC¹, qui consisterait à :

- ➔ Dessiner les carrières possibles actuelles en associant les différents métiers et secteurs d’activité à la réalisation de ce document. Il s’agira alors de créer des groupes de travail par métier, filière technique et secteur industriel afin de rendre concret les parcours professionnels possibles (et ne pas se contenter de « filière managériale » / « filière experte »).
- ➔ Élaborer un organigramme complet et exhaustif, compléter les fiches de postes, rendre lisible aux consultants les carrières possibles dans les autres entités du groupe.
- ➔ Donner les moyens à l’encadrement d’accompagner les salariés.
- ➔ Communiquer le plus en amont possible sur les évolutions stratégiques de l’entreprise et ses répercussions en termes de technologies, secteurs d’activités, métier qu’elle cherche à valoriser.

5.4. Améliorer la gestion des mobilités

5.4.1. ADAPTER LA CLAUSE DE MOBILITE AU RESPECT DE L’EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVEE

La mise en demeure de l’inspection du travail corrobore les constats que les experts ont pu faire à l’occasion de cette expertise en constatant « *l’absence de prise en compte de l’état de santé et des situations personnelles et familiales dans les propositions de missions ou de mobilités géographiques* » et de « *l’articulation entre vie professionnelle et vie personnelle* ».

Or les propos tenus par la Direction et l’encadrement semble méconnaître les droits des salariés – même signataire d’une clause de mobilité à l’échelle nationale – vis-à-vis des missions

¹ Cf. les recommandations faites à ce sujet dans le rapport d’expertise SACEF- APTEIS portant sur le PSE (p.446 et suivante).

qui leur sont assignées impliquant des mobilités géographiques. En effet, comme le rappelle l'inspection du travail

« La circonstance de la présence de clauses de mobilité dans les contrats de travail des salariés ne saurait exonérer l'employeur de son obligation d'adapter ses procédures de sélection des missions à cette exigence protectrice de la santé des salariés et de l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale. »

- ➔ L'employeur – mais également le CSE – devrait donc communiquer à l'ensemble des salariés et encadrants quels sont leurs droits en matière de refus de mobilité et quels sont les éléments à faire valoir lorsqu'une mobilité est incompatible avec le contexte dans lequel est le salarié (que ce soit lié à des raisons de santé ou de vie privée).

5.4.2. DEFINIR UN PROCESS DE REGULATION EN CAS DE DESACCORD ENTRE MANAGER ET CONSULTANT SUR UNE MISSION EN MOBILITE LONGUE DISTANCE

Comme nous l'avons vu dans le rapport, les conflits qui naissent autour des mobilités sont gérées directement entre salariés et managers alors même que les salariés ne connaissent pas nécessairement leurs droits et les managers la situation du salarié (problème de santé, incompatibilité avec la vie privée, etc.). Lorsque le conflit ne trouve pas d'issue les équipes RH sont impliquées mais celles-ci ne sont pas plus informées de la situation du salarié. Ces situations donnent lieu à toutes sortes de pressions régulièrement rappelées par les représentants du personnel ou à l'occasion des entretiens que nous avons pu mener. Il conviendrait dès lors de :

- ➔ Définir un délai minimal entre une proposition de mobilité, la transmission de l'ordre de mission et le démarrage de la mission.
- ➔ Formaliser ces propositions managériales systématiquement par un écrit (les propositions de mission par téléphone, de façon informelle, étant beaucoup plus propices à des pressions).
- ➔ Instaurer un filtre managérial face aux sollicitations des commerciaux : les commerciaux devront passer par le manager du salarié concerné avant de le solliciter pour une mission. Cela évitera les situations inutilement stressantes pour les consultants et les propositions de missions inappropriées.
- ➔ Intégrer dans *Clickpath* les mobilités souhaitées par les salariés (les zones géographiques de mobilité préférées par le consultant par exemple).
- ➔ Permettre à un consultant d'être accompagné par un représentant du personnel lorsqu'un désaccord entre consultant et manager ne trouve pas d'issue et doit être géré par les RH.

5.4.3. SE Doter d'un service logistique (fonction support) pour gérer les mobilités

Actuellement c'est au consultant d'assumer une charge de travail supplémentaire liée à l'organisation de sa mobilité professionnelle et les frais afférents (trouver un logement et un moyen de transport, adapter ses temps de trajet, etc.) sans aide de l'entreprise à ce sujet. Éventuellement, l'encadrement prend en charge une partie de cette activité mais sans obligation de le faire et avec pour résultat un déport de charge du consultant vers le management.

- ➔ Il apparaît dès lors nécessaire que dans une entreprise de plus de 6000 salariés dont une grande majorité sont amenés à des mobilités régulières de se doter d'un service support en charge de la gestion des mobilités : trouver des hôtels ou des logements

respectant la politique de frais, louer des véhicules, gérer les notes de frais, rendre compte de l'inadéquation des frais à la réalité du terrain, etc.

5.4.4. ADAPTER LA POLITIQUE DE FRAIS AUX SPECIFICITES TERRITORIALES ET ADOPTER PLUS DE TRANSPARENCE SUR LE MONTANT DES FRAIS

Comme le constate l'inspection du travail la politique de frais appliquée lors des missions génère une insécurité sur la situation de travail. En effet, de nombreux témoignages font état de difficultés à se loger ou à couvrir les frais de transports ou de bouche avec les frais attribués. Il résulte également des entretiens une certaine opacité quant aux pratiques managériales sur les frais. Si certains encadrants estiment que les frais sont un facteur d'optimisation de la marge, d'autres considèrent que cela ne doit pas être le cas. Si certains managers considèrent que les frais peuvent être négociés, d'autres estiment qu'il faut s'en tenir à la seule application des barèmes. Enfin, si certains managers estiment que seule l'agence qui fait venir le manager doit payer les frais, d'autres au contraire estiment qu'un partage des frais peut être réalisé entre l'agence de départ et l'agence d'arrivée. Il s'agirait donc de :

- ➔ Clarifier la politique de frais et les *process* afin d'éviter le grand nombre de situations arbitraires.
- ➔ Constituer deux groupes de travail (l'un manager, l'autre consultant) afin d'établir des bonnes pratiques et de mettre en garde contre les pratiques délétères et ainsi d'adapter au mieux la politique de frais de l'entreprise.
- ➔ De poursuivre le travail sur le nouveau barème de frais en tenant compte des différences de coût en fonction des zones géographiques, en majorant notamment les coûts pour les mobilités en Ile-de-France de 15%. Ce travail doit être plus poussé et la politique de frais doit intégrer des différences liées aux territoires (métropoles, zones touristiques, etc.)

5.5. Améliorer l'encadrement des consultants et les conditions de travail des managers

5.5.1. LE ROLE HIERARCHIQUE DES BUSINESS MANAGERS EN QUESTION ?

Actuellement le type de management hiérarchique est déterminé en fonction du type de facturation des missions (AT ou WP), cette organisation ne fait pas sens à triple titre :

- Les managers commerciaux – accaparés par leurs missions de développement commercial et de recrutement n'ont que peu de temps à consacrer au management des consultants, particulièrement lorsqu'ils sont éparpillés sur plusieurs sites client.
- La fonction de manager commercial n'est pas une fonction pérenne, c'est un passage dans une carrière. Le turn-over y est très important et est donc peu propice à un encadrement de qualité.
- Les managers commerciaux ne sont pas en mesure d'apporter un soutien technique aux consultants qui se tournent alors bien souvent vers le manager client entraînant dès lors un risque de délit de marchandage et de nombreuses désillusions pour les consultants concernés.

Il conviendrait dès lors de :

- Mettre en question le rôle hiérarchique des *business managers* (notamment sur la conduite des entretiens professionnels).
- Renforcer le suivi des consultants en AT qui n'ont pas de *team leader*.

5.5.2. FORMALISER LES ECHANGES DE SUIVI AVEC LES MANAGERS HIERARCHIQUES

Les échanges de suivi (notamment les réunions commerciales trimestrielles) devraient donner lieu systématiquement à un compte rendu partagé avec le consultant.

C'est un moyen de vérifier l'effectivité du suivi des consultants et techniciens en mission, et de laisser une trace des problématiques qui ont été soulevées comme des solutions proposées. Cela vise aussi à participer de la régulation des pratiques managériales. En effet, plusieurs témoignages mentionnent l'évitement du cadre formel par les managers, mais montre aussi que le passage par un canal formel les force à réagir aux problèmes des consultants ou y apporter des réponses valables.

5.5.3. L'ENCADREMENT OPERATIONNEL DES PROBLEMATIQUES DE CARRIERE, DE CHARGE DE TRAVAIL ET DE MOBILITE ANALOGUES AUX CONSULTANTS

Comme le montre le rapport, les managers techniques de proximité sont bien souvent soumis aux mêmes problématiques que les consultants qu'ils encadrent.

- ➔ Dès lors l'ensemble des recommandations à destination des consultants émises dans ce rapport peuvent être appliquées aux managers techniques de proximités (chef de projet, team leader, etc.).

5.5.4. DECHARGER LE MANAGEMENT DE PROXIMITE D'UN CERTAIN NOMBRE DE TACHES ADMINISTRATIVES PAR UN ETOFFEMENT DES SERVICE SUPPORT

Les situations de surcharge de l'encadrement sont parfois dues à la difficulté de mener à bien conjointement des tâches de production avec le travail de manager. Cette combinaison est d'autant plus difficile que, comme les *business managers*, de nombreux managers opérationnels se voient déléguer une partie importante de la prise en charge administrative des consultants. Là encore, ils ne disposent toujours pas d'informations claires et homogènes pour mener à bien les processus existants (ex : accueil des nouveaux consultants, demande d'accès, etc.) et répondre aux questions des personnels. Il en résulte, d'une part, une moins bonne prise en charge des consultants, et de l'autre, un accroissement de la surcharge dont pâtissent les managers, qui contribue à les empêcher d'assurer leur rôle de soutien, d'animation et d'accompagnement.

- ➔ Organiser un groupe de travail avec des managers de proximité afin de lister l'ensemble des tâches qui pourraient être déléguées à des services support.

6 - Annexes

6.1. Résolution du CSE d'AKKA High Tech

Le 22 septembre 2021

1°) Motivations de l'expertise :

Le CSE d'AKKA High Tech est réuni ce jour pour présenter l'enquête à la suite du DGI déposé le 9 juillet 2021. L'évènement à l'origine du DGI intervient dans un contexte marqué par le développement de risques psychosociaux au sein de différents sites de l'entreprise (environ 2200 salariés sur le site toulousain pour le groupe Akka).

En effet, les membres du CSE sont depuis plusieurs mois déjà et de manière récurrente, destinataires de plaintes répétées de salariés mettant en avant des situations de stress professionnel et de souffrance au travail.

Ces situations évoquées par des salariés font référence notamment :

- Aux méthodes de *management* : pressions de la part de l'encadrement et tensions dans les relations avec la hiérarchie ;
- Au manque de communication entre la hiérarchie et les salariés particulièrement prégnant depuis la crise sanitaire ;
- A la crainte de l'avenir et de l'évolution des métiers ;
- Aux conséquences du plan de licenciement collectif en cours ;
- Aux entretiens préalables au licenciement pour des motifs injustes ;
- Des affectations sur des missions sans concertation et sans lien avec les compétences des salariés ;

Un certain nombre d'indicateurs montrent/confirment en outre que les situations de travail se sont dégradées ces dernières années :

- Des démissions : 149 démissions sur la période de juillet 2020 à juillet 2021 et 64 licenciements sur cette même période pour un effectif de 1132 en juillet 2020 à 953 salariés en juillet 2021
- Des incidents survenus sur le lieu du travail comme des malaises : un AT à la lecture d'un mail RH, une crise d'angoisse lors d'un déplacement professionnel et un arrêt maladie qui concerne cette DGI.
- Rapport de la médecine du travail du site de la Défense : "les principales problématiques en lien avec la Santé au travail identifiées au travers des examens médicaux concernent en premier lieu les RPS viennent ensuite les troubles musculo-squelettiques (TMS), les maladies chroniques interférant avec l'activité professionnelle. Dans le domaine des RPS et TMS, il me paraît important que soit envisagé chez Akka HT des actions de préventions."

Les membres du CSE ont alerté à plusieurs reprises la direction de cette dégradation des situations de travail :

- Multiplication des déménagements de sites avec des fermetures sur le territoire national et la mise en place de télétravail de 2,5 jours sur le site d'Andromède pour que la capacité du bâtiment ne soit pas dépassée
- Lors des réunions CSE de janvier, février 2021 pour demander une enquête sur une

alerte émise par une salariée sur ses conditions de travail chez son client.

- Lors de la réunion du 2 juillet 2021 pour l'assouplissement des règles du télétravail
- Lors de la mise en place du PSE et tous les risques psychosociaux liés à la mise en place d'une telle mesure.

En outre, l'expertise CSE relative au projet de restructuration et de licenciement collectif pointait déjà des situations de mal-être au travail chez les salariés interrogés.

De même, l'inspection du travail de Toulouse est intervenue pour des interrogations concernant les conditions de travail le 9 juillet par courriel.

Pour l'ensemble de ces raisons, les membres du CSE estiment qu'il y a urgence à mettre en œuvre une réelle politique de prévention des risques psychosociaux dans l'entreprise.

Malgré les diverses alertes rappelées précédemment, à ce jour, aucune mesure de prévention suffisante et efficace, répondant aux problèmes posés n'a été prise par la direction.

A ce stade, les membres de CSE ne s'estiment pas aujourd'hui en mesure de poursuivre leurs investigations. Par conséquent, conformément aux articles L. 2315-94 et L.2315-96 du code du travail, le CSE de AKKA High Tech décide donc de recourir à un expert agréé afin de l'aider à appréhender, identifier et évaluer ces risques.

2°) Le choix de l'expert :

Pour cette mission, le CSE désigne le cabinet Aptéis, agréé par le Ministère du Travail et compétent pour ce type d'intervention d'analyse des risques, des facteurs de risques psychosociaux et de mesures de prévention à prendre pour éviter ces risques.

Aptéis
56, rue du Faubourg Poissonnière
75010 PARIS

3°) Le « cahier des charges » de la mission d'expertise :

La mission confiée à l'expert aura plusieurs objectifs :

1. Analyser les conditions de travail, les risques et les facteurs de risques psychosociaux ;
2. Aider le CSE à avancer des propositions de prévention de ces risques professionnels et des pistes d'amélioration des conditions de travail.

4°) La désignation d'un membre pour faire appliquer la résolution :

Nous donnons mandat à Monsieur Olivier Percheron, secrétaire du CSE, et en cas d'empêchement, Monsieur Edmond Eschylle, membre du CSE, pour prendre toutes les dispositions nécessaires à l'exécution de cette décision, notamment de prendre contact avec l'expert désigné et éventuellement d'engager, pour défendre les intérêts du CSE, toutes les procédures administratives ou judiciaires requises.

Résultats du vote :

POUR : 5
CONTRE : 0
ABSTENTIONS : 0