

**AUSY**  
**Diagnostic risques psychosociaux**  
**Rapport**  
**Expertise CHSCT**

*Nelly BIDOT-MORAT – Responsable de département  
Stéphanie TOURAME – Ingénieur Organisation du travail  
(Responsable de mission)  
Sandra ROSSI – Consultante en Ressources humaines  
Florian SUCH – Ingénieur ergonomiste  
Muriel VERDIER – Psychosociologue clinicienne*

## Remerciements

---

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

<b>Résumé général .....</b>	<b>6</b>
<b>-I- Introduction de la demande et reformulation .....</b>	<b>8</b>
I.A- Présentation de l'établissement concerné par la demande.....	9
I.B- La demande.....	10
I.B.1- Historique de la demande .....	10
I.C- Position des parties .....	12
I.C.1- Position de la Direction .....	12
I.C.2- Position du CHSCT .....	13
I.C.3- Enjeux de l'expertise .....	13
I.C.4- Conditions de mise en place de l'expertise .....	14
I.D- Principes de travail .....	15
I.D.1- Une approche pluridisciplinaire .....	15
I.D.2- Principes de déontologie .....	16
<b>-II- Instruction des questions .....</b>	<b>17</b>
II.A- Sources écrites .....	18
II.A.1- Liste des documents reçus de l'entreprise .....	18
II.A.2- Document Unique et programme de prévention des risques .....	18
II.B- Questionnaire .....	22
II.B.1- Cadre méthodologique du questionnaire.....	22
II.B.2- Questionnaire adressé aux salariés d'AUSY .....	22
II.B.3- Taux de réponse et structure de la population répondante .....	22
II.B.4- Principaux résultats.....	23
II.C- Les entretiens .....	24
II.C.1- Méthodologie retenue pour les entretiens.....	24
II.C.2- Déroulement des entretiens .....	24
II.D- Témoignages et visites externes .....	26
II.D.1- Services de la Médecine du Travail .....	26
II.D.2- Les Inspecteurs du Travail.....	27
<b>-III- Diagnostic .....</b>	<b>29</b>
III.A- Le contexte : AUSY, une histoire, une volonté, un positionnement .....	30
III.A.1- Marché des SSII, un contexte fortement concurrentiel.....	30
III.A.2- Dynamique stratégique d'AUSY au travers de sa croissance exponentielle .....	30
III.A.3- Un marché en décroissance pour le secteur mécanique .....	31
III.A.4- Une logique gestionnaire au service de la dynamique stratégique	31
III.B- Gestion des ressources humaines .....	32
III.B.1- Recrutement .....	32
III.B.2- Intégration et suivi des collaborateurs .....	32

III.B.3- Fidélisation des collaborateurs .....	34
III.B.4- Gestion des compétences .....	34
III.B.5- La formation .....	35
III.C- Gestion des relations sociales.....	36
III.C.1- Dichotomie entre DAS et DRH opérationnelle .....	36
III.C.2- Les accords d'harmonisation.....	36
III.C.3- Accord sur le stress au travail et la commission Santé au travail	38
III.D- Constat de forte dégradation du climat social .....	42
III.D.1-Défaillance des systèmes de régulation des dysfonctionnements..	42
III.D.2-Négation du rôle du CHSCT.....	42
III.D.3-Dialogue social souvent âpre et peu constructif .....	43
III.D.4-Indicateurs de mouvements de personnel et d'absentéisme.....	44
III.E- Éléments du système de gestion d'AUSY .....	47
III.E.1- Outils et indicateurs.....	47
III.E.2- Lettres d'objectifs .....	48
III.F- Facteurs de risques identifiés .....	49
III.F.1- Facteurs de risques non spécifiques.....	49
III.F.2- Facteurs de risques pour les managers .....	52
III.F.3- Facteurs de risques pour les consultants .....	62
III.F.4- Facteurs de risques pour les consultants en intercontrat.....	81
III.F.5- Facteurs de risque pour le personnel de structure.....	86
III.F.6- Facteurs de risque pour la filière technique.....	92
III.G- Facteurs de protection .....	94
III.H- Les risques.....	97
III.H.1-Risque de comportements pouvant être assimilé à du harcèlement..	97
.....	97
III.H.2-Risque de burn out .....	98
III.H.3-Risque de comportements managériaux critiquables .....	99
III.H.4-Risque de perte d'employabilité et anxiété liée à cette fragilisation ..	100
.....	100
<b>-IV- Propositions .....</b>	<b>101</b>
IV.A- Préambule .....	102
IV.B- Préconisations .....	103
IV.B.1- Repenser la politique d'objectifs individuels (lettres d'objectifs)	103
203	
IV.B.2- Identifier et supprimer les comportements critiquables.....	103
IV.B.3- Mettre en place des systèmes de régulation paritaires .....	104
IV.B.4- Augmenter l'employabilité des consultants.....	104
IV.B.5- Temps de travail .....	104
IV.B.6- Fonctionnement du CHSCT .....	105
IV.B.7- Rendre l'organisation plus lisible .....	105
IV.B.8- Mieux dimensionner la charge de travail des managers et les	
accompagner dans leur rôle d'encadrant.....	105
IV.B.9- Pour les intercontrats .....	106
IV.B.10- Pour le personnel de structure .....	106
<b>-V- Tableaux de synthèse .....</b>	<b>107</b>

<b>-VI- Annexes.....</b>	<b>109</b>
VI.A- Annexe I : Lexique des sigles et termes spécifiques employés .....	110
VI.B- Annexe II : La réforme de la formation .....	111
VI.B.1- Une réforme au cœur du dispositif « Espace Formation » et de l'université AUSY.....	111
VI.B.2- La formation de vos salariés : rappel des principes généraux .	112
VI.C- Annexe III : La GPEC .....	116
VI.D- Annexe IV : Rappel du Code du travail, article L. 6321-1 .....	118
VI.E- Remarques de la Direction suite à la restitution du 17 février 2015 ....	119

## Résumé général

---

AUSY est une société de conseil et d'ingénierie dont les activités s'organisent autour de deux spécialités :

le management et l'organisation des systèmes d'information

la R&D externalisée et les systèmes industriels

Ses activités couvrent de nombreux secteurs tels que l'aéronautique et la défense, les télécoms et le multimédia, les services et les transports, les banques et la finance, l'énergie et la santé.

En France, elle compte 3000 personnes réparties sur 14 établissements. A l'étranger elle est implantée dans plus de 9 pays dont l'Allemagne, le Royaume Uni, les Pays-Bas, le Bénelux, l'Inde. Elle est dans une stratégie d'expansion. Depuis quelques années, elle réalise des opérations de croissance externe et mise également sur la croissance organique.

Les membres du CHSCT ont constaté des indicateurs laissant percevoir, au sein des établissements, l'émergence d'un risque grave portant sur une souffrance au travail et des risques psychosociaux associés. Ces constats portent sur des comportements abusifs de la part de certains managers ; plusieurs alertes en DGI non contestées par l'employeur ; l'augmentation du nombre de plaintes de salariés pour dégradation des conditions de travail, mal être au travail voire souffrance ; l'augmentation du nombre de consultations de la médecine du travail, des arrêts de travail en augmentation ; l'augmentation du nombre de dossiers contentieux ; un turn over très important ; un manque de transparence dans le cadre des alertes « santé au travail adressées à la boîte mail dédiée » ; des accidents du travail non déclarés initialement ; un refus de la direction de prise en compte des préconisations du CHSCT en matière de santé et amélioration des conditions de travail faisant suite aux enquêtes du CHSCT, inspections et divers déménagements...

C'est dans ce cadre là que les membres du CHSCT ont décidé de bénéficier de l'appui d'un cabinet d'expertise agréé par le Ministère de Travail. Les enjeux de l'expertise ne sont pas de démontrer ou non l'existence de risque grave qui a été reconnu par le tribunal de grande instance de Nanterre<sup>1</sup>, mais de comprendre ce qui, dans l'organisation du travail, peut favoriser l'apparition ou la pérennisation de ces risques.

A ce titre 160 entretiens ont été menés sur l'ensemble des établissements français, Les représentants du personnel, la direction des ressources humaines, la médecine du travail et plusieurs responsables ont aussi été entendus. Un questionnaire a également été adressé à la majorité des salariés d'Ausy.

Le rapport montre une dégradation du climat social avec une négation du rôle du CHSCT, un dialogue social peu constructif.

D'une manière générale, les facteurs de risques identifiés portent sur une emprise gestionnaire omniprésente au sein de l'organisation et des activités de travail, une opacité de l'organisation accentuée par des réorganisations successives et une localisation lointaine des managers.

Concernant les managers, les facteurs de risques identifiés portent les conflits de valeur vécus dans leur quotidien de travail générés à la fois par les variables des lettres d'objectifs et des primes sur activités, le cumul des fonctions, le constat de relations sociales dégradés. Chez les consultants, la gestion des missions et l'adéquation tâches – compétences, les relations avec les managers, une faible participation aux décisions, le manque de formation, la mobilité géographique sont au cœur des risques identifiés.

D'une manière générale, les conditions de travail relatives à la gestion des missions, des intercontrats, cumulées à un manque de reconnaissance dans le travail favorisent de nombreux risques psycho-sociaux pour l'ensemble des salariés d'Ausy.

Les pistes d'action en vue de l'amélioration des problématiques évoquées ci-dessus passent avant toute chose par un travail collectif mené dans un esprit de dialogue et de concertation entre les membres du CHSCT et la Direction d'Ausy.

Ces pistes d'action sont les suivantes :

- Repenser la politique d'objectifs individuels
- Identifier et supprimer les comportements déviants
- Mettre en place des systèmes de régulation paritaires
- Augmenter l'employabilité des consultants
- Rendre l'organisation plus lisible
- Mieux dimensionner la charge de travail des managers et les accompagner dans leurs rôles d'encadrants
- Repenser le dispositif de suivi des intercontrats
- Mettre en place un certain nombre d'actions concrètes pour le personnel de structure pour améliorer l'efficacité et le confort au travail
- Mettre en place des CHSCT locaux afin de favoriser un positionnement au plus près des situations de travail

-I-

## Introduction de la demande et reformulation

---



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

---

AUSY est un groupe de conseil et d'ingénierie. L'entreprise compte environ 3 000 collaborateurs répartis sur 14 implantations en France : Sèvres, Lyon, Strasbourg, Nantes, Orléans, Rennes, Toulouse, Lille, Aix-en-Provence, Bordeaux, Grenoble, Niort, Valbonnes, Pierrelatte.

Elle est également présente à l'étranger dans plus de neuf pays dont l'Allemagne, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, le Benelux, la Roumanie, la Suède et l'Inde.

Ses secteurs d'activité sont :

- L'aéronautique et la défense (27 %)
- Les télécoms et le multimédia (24 %)
- Les services et les transports (20 %)
- Les banques et la finance (16 %)
- L'énergie (7 %) et la santé (4 %).

Son activité s'organise autour de deux spécialités :

- Le management et l'organisation des systèmes d'information
- La R&D externalisée et les systèmes industriels.

Une offre spécialisée par lignes technologiques:

- Informatique industrielle & systèmes
- Technologies de l'information & des contenus numériques
- Ingénierie des télécommunications & infrastructures
- Ingénierie mécanique & processus industriels
- Ingénierie de l'énergie & de l'environnement.

## I.B- La demande

---

### I.B.1- Historique de la demande

Les membres du CHSCT ont relevé un certain nombre d'indicateurs laissant percevoir l'émergence d'un risque grave, à savoir une souffrance et les risques psychosociaux associés.

Lors de la séance de CHSCT du 18 mars 2014, les membres du CHSCT ont donc voté la résolution suivante :

#### 1. Principe de l'expertise :

*Les membres du CHSCT ont, au cours de leurs différentes enquêtes menées dans le cadre des prérogatives de l'article L. 4612-2 du Code du travail et de nombreux échanges avec les salariés, ainsi que dans le cadre d'échanges, constaté un certain nombre d'indicateurs laissant percevoir l'émergence d'un risque grave, à savoir une souffrance au travail et les risques psychosociaux associés au sein des établissements :*

*En particulier, les membres du CHSCT ont constaté :*

- *Des comportements abusifs de la part de certains managers, (pression, menaces, management par la peur, isolement de collaborateurs, etc.) ayant entraîné des états de mal-être et de souffrance au travail qui ont parfois nécessité des arrêts de travail (dont des salariés en retour maternité, en structure, consultants en intercontrat...).*
- *Plusieurs alertes en DGI non contestées par l'employeur.*
- *L'augmentation du nombre de plaintes de salariés pour dégradation des conditions de travail, mal-être au travail, voire souffrance.*
- *L'augmentation du nombre de consultations de la Médecine du Travail à la demande des salariés.*
- *Des arrêts de travail en augmentation.*
- *L'augmentation du nombre de dossiers contentieux.*
- *Un turn over très important (35 % contre 20 à 25 % dans la profession).*
- *Un manque de transparence dans le cadre des alertes "santé au travail adressées à la boîte mail dédiée" (reçue par la Direction des Affaires sociales) qui débouchent sur des enquêtes menées unilatéralement par la Direction (sans participation du CHSCT ou de représentants du personnel).*
- *Des accidents du travail non déclarés initialement.*
- *Un refus de la Direction de prise en compte des préconisations du CHSCT en matière de santé et d'amélioration des conditions de travail faisant suite aux enquêtes du CHSCT, inspections et divers déménagements...*
- *Une surcharge de travail et une charge émotionnelle importante chez les élus du CHSCT, liée à l'augmentation du nombre d'alertes et de*

*sollicitations des salariés, entraînant des conséquences sur leur santé physique et mentale.*

*Les membres du CHSCT rappellent que, selon l'article L. 4612-1 du Code du travail, le CHSCT a pour mission de :*

- Contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure ;*
- Contribuer à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité ;*
- Veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières.*

*Pour remplir au mieux ces missions et comme le leur permet l'article L. 4614-12 du Code du travail, les membres du CHSCT, pour faire face à ce risque grave, ont décidé de bénéficier de l'appui d'un cabinet d'expertise agréé par le ministère de Travail. »*

## I.C- Position des parties

---

### I.C.1- Position de la Direction

La Direction conteste les éléments apportés par le CHSCT quant à l'existence de risque grave en matière de risques psychosociaux.

Elle a d'ailleurs assigné le CHSCT en la forme des référés le 8 avril 2014 pour faire reconnaître l'absence de risque grave et faire annuler la décision de désignation d'un expert. En substance, les arguments apportés dans la plaidoirie sont les suivants :

- Le CHSCT ne prouverait pas l'existence d'un risque grave et déléguerait cette preuve au cabinet d'expertise ;
- Le CHSCT justifierait l'expertise en des termes généraux ;
- Le CHSCT s'appuierait sur une expertise diligentée par le Comité d'entreprise (CE) sans lien avec les conditions de travail<sup>2</sup>.

Sur les cas de « danger grave et imminent » (DGI), pour presque chaque cas, la Direction explique que la situation du salarié (souffrance, démission, licenciement) n'est pas en relation avec ses conditions de travail.

Devant l'augmentation du nombre de plaintes auprès de la Médecine du Travail ou du CHSCT, la Direction déclare que cela est peut-être dû à un changement de perception, c'est-à-dire à un accroissement de cas révélés et non pas à un accroissement d'occurrences réelles de ces cas<sup>3</sup>.

Cependant, malgré cet argument, la Direction reconnaît qu'il pourrait être justifié, dans les cas où les managers auraient des méthodes « *trop expéditives* », d'accompagner ces derniers de manière personnalisée.

Elle reconnaît également la nécessité de prendre en charge les risques psychosociaux. C'est pourquoi « différentes campagnes d'information et de formation ont été faites auprès des managers et des cadres de l'entreprise en charge des fonctions managériales. Ces campagnes sont faites [pour] les managers déjà présents dans l'entreprise au moment du déploiement de l'accord, et un module sur la santé au travail a été intégré à la *formation des jeunes managers recrutés dans le cadre des promos* <sup>4</sup> ».

Elle avance également qu'un accord Santé au Travail a été signé en décembre 2011 prévoyant un certain nombre de dispositifs qui permettent d'identifier les cas d'alerte concernant la santé au travail et de mener des actions.

---

2. Cf. Ordonnance en la forme des référés rendue le 9 juillet 2014.

3. Cf. PV in extenso du 12 mars 2014.

4. Id.

### **I.C.2- Position du CHSCT**

De son côté, le CHSCT fait référence à l'augmentation du nombre de cas de DGI et de licenciements qui s'ensuivent. Il évoque la dégradation du climat social, le niveau élevé de *turn over*, l'augmentation du nombre d'arrêts maladie, et dénonce des pratiques de pression managériales pour faire partir des salariés de la Société lorsque ceux-ci ne sont plus en adéquation parfaite avec ce qui est exigé (salariés en intercontrat, dénonciation de conditions de travail jugées inacceptables...).

Le CHSCT dénonce une négation organisée par la Direction de ce qui se passe réellement au sein d'AUSY. Il dénonce l'aspect unilatéral de la procédure Santé au travail qui, selon lui, n'est pas de nature à permettre une remontée efficace des problématiques rencontrées par les salariés. Il s'inquiète également de mesures prises, sans en référer au CE, à l'encontre du service de Santé au Travail de Toulouse qui a effectué des signalements auprès de la DAS.

### **I.C.3- Enjeux de l'expertise**

Les enjeux de l'expertise ne sont pas de démontrer ou non l'existence de risque grave, qui a été reconnue par le tribunal de grande instance de Nanterre<sup>5</sup>, mais de comprendre ce qui, dans l'organisation du travail, peut favoriser l'apparition ou la pérennisation de ces risques.

Les risques psychosociaux peuvent trouver matière pour émerger soit dans les prescriptions de l'entreprise, soit dans la différence entre travail réel et travail prescrit.

C'est alors sur les prescriptions de l'organisation qu'il faut travailler pour réduire l'exposition des salariés aux risques ; c'est le principe de la prévention primaire qui est exposé sous forme d'injonction par le législateur dans l'article L. 4121-2 : « Éviter les risques », « combattre les risques à la source », « adapter le travail à l'homme ».

Le législateur impose à l'entreprise de favoriser la prévention primaire et donc de :

- Rechercher au sein de son organisation les facteurs de risque qui seraient induits directement par les prescriptions du travail afin de mettre en place des actions de prévention en lien avec ces facteurs endogènes identifiés ;
- Évaluer la différence entre travail prescrit et travail réel afin de comprendre l'impact de ces différences sur les salariés en termes de risques et de modifier alors les prescriptions en vue d'adapter les prescriptions à la réalité des situations de travail.

La prévention secondaire<sup>6</sup> ne doit intervenir qu'une fois que toutes les actions de prévention primaire ont montré leurs limites.

---

5. « Il ressort de l'ensemble des éléments produits au débat que les salariés de la société AUSY sont exposés à un risque suffisamment grave, que ce soit pour leur santé mentale ou pour leur sécurité, pour justifier le recours à une expertise. » Ordonnance en la forme des référés rendue le 9 juillet 2014.

6. La prévention secondaire consiste à réduire les atteintes sur la santé des individus en leur apprenant à mieux gérer les situations stressantes ou en intervenant *a posteriori* sur la situation pour limiter les atteintes. La prévention tertiaire intervient quand l'atteinte est là et qu'il faut réparer.

Pour faire le lien avec ce qui a déjà été fait pour prévenir les risques psychosociaux chez AUSY, il est nécessaire de souligner que ces actions relèvent davantage de prévention secondaire ou tertiaire : la mise en place d'une procédure d'alerte des salariés et la sensibilisation des managers aux risques psychosociaux sont des actions de prévention secondaire, voire tertiaire.

Le cabinet Technologia s'est donc attaché à montrer ce qui dans l'organisation du travail ou dans l'application pratique des prescriptions organisationnelles est de nature à favoriser les risques psychosociaux, et à proposer ensuite des préconisations en vue de favoriser la prévention primaire (ou d'améliorer, le cas échéant, la prévention secondaire). Ces préconisations sont davantage formulées comme un plan d'action dont la Direction d'AUSY et les élus devront s'emparer pour le rendre opérationnel.

#### **I.C.4- Conditions de mise en place de l'expertise**

Cette expertise n'était pas souhaitée par la Direction. Elle a été effectuée dans un climat conflictuel entre le CHSCT et la Direction.

Au cours du déroulement de l'expertise, il y a eu un changement de Directeur des Affaires sociales au mois de décembre 2014.

La mise en place de l'expertise a nécessité du temps, notamment pour l'organisation des entretiens (réunion de cadrage le 19 septembre 2014 et démarrage des premiers entretiens fin novembre 2014). L'absence d'organigramme, de description de l'organisation combinée à de réelles difficultés pour avoir accès à un fichier du personnel et à l'impossibilité d'obtenir les coordonnées des salariés ont rendu l'organisation des entretiens fastidieuse.

Les documents demandés lors de l'expertise ont en revanche été fournis dans la mesure du possible par la Direction.

## **I.D- Principes de travail**

---

### ***I.D.1- Une approche pluridisciplinaire***

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

Les informations utiles peuvent être recensées sur la base des documents fournis, d'entretiens, d'observations ainsi que sur la base des analyses du questionnaire qualitatif.

La mission est réalisée en étroite collaboration avec les différents acteurs concernés par la prévention des risques professionnels, notamment le service Santé au Travail. Sont également rencontrés, si les experts le jugent nécessaire en cours d'expertise, des acteurs extérieurs à l'entreprise comme l'Inspection du travail et la CARSAT.

Pour instruire au mieux les problématiques, la démarche adoptée est fondée sur une approche pluridisciplinaire. Il s'agit notamment de mobiliser les outils de la sociologie des organisations et de la psychologie du travail.

L'analyse des risques psychosociaux s'appuie également sur une approche multifactorielle permettant de mettre l'accent sur les déterminants suivants :

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

D'autres déterminants de la souffrance au travail sont pris en compte.

Ces déterminants sont étudiés à travers des entretiens semi-directifs avec le personnel. Ces entretiens permettent de définir, au plus près de la réalité, les déterminants factuels et opérationnels de la souffrance éventuellement détectée.

L'analyse permet de qualifier les situations de travail et de cibler les actions à mettre en œuvre.

## **I.D.2- Principes de déontologie**

En vertu d'un agrément du ministère du Travail, TECHNOLOGIA est astreint à un strict secret professionnel et à un code de déontologie.

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

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

La déontologie de TECHNOLOGIA est fondée sur le respect des règles suivantes :

- Les salariés concernés par l'expertise sont informés préalablement des objectifs des interventions des consultants et du calendrier de leurs présences.
- Les interventions se font avec l'accord de la hiérarchie et avec le souci de perturber le moins possible le fonctionnement des services.
- Les observations de l'activité et les entretiens ne peuvent se faire qu'avec l'accord des personnes concernées.
- L'anonymat des entretiens et des restitutions est garanti, de même que l'origine des opinions exprimées.
- Les consultants sont tenus, par contrat, au secret professionnel. Ils s'engagent à assurer la confidentialité des informations dont ils ont connaissance au cours de la mission.

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

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

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



-II-

## Instruction des questions

---

## **II.A- Sources écrites**

---

### **II.A.1- Liste des documents reçus de l'entreprise**

- Document de référence 2013
- Accord HDS chapeau d'harmonisation des statuts
- Accord HDS relatif aux conditions d'exercice des missions (accord HDS)
- Accord HDS aménagement des temps de travail
- Accord HDS rémunération
- Fiche de poste BUD, et BUM
- Courrier Inspection du Travail du 12 janvier 2015
- Guide AUSY ACE
- Accord contrat de génération
- Charte intercontrat AUSY
- Bilans sociaux 2013 et 2014
- Lettre type d'objectifs Direction des opérations
- Fiches de poste BUM/BUD
- Questions des délégués du personnel de 2014
- Procès-verbaux du comité d'entreprise de 2013
- Rapports annuels des Médecins du Travail, 2011, 2012, 2013
- Accord santé 2011.

La lettre type d'objectif des Directeurs des opérations a été fournie le 22 janvier 2015. Les autres lettres d'objectif (BUM, BDD, RTA, etc.) n'ont pas été fournies par la Direction malgré deux relances.

N'ont pas été fournies par la Direction également, malgré plusieurs relances, la liste du personnel de la filière technique.

### **II.A.2- Document Unique et programme de prévention des risques <sup>7</sup>**

#### **II.A.2.a- Intérêt du Document Unique**

Le ministère du Travail demande aux cabinets d'expertise agréés de systématiquement analyser le Document Unique dans lequel l'employeur doit transcrire et mettre à jour les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3 du Code du travail.

---

7. Cf. Annexe I, Rappel de la réglementation et des enjeux du Document Unique.

L'étude de ce document va aider à répondre à des questions précises :

- Quels sont les risques détectés :
  - dans l'établissement ?
  - dans les différentes unités de travail retenues ?
- Quels sont les risques par fonction et par unité de travail ?
- Pour chaque fonction, au cours de quelles tâches ces risques peuvent-ils se manifester dans chacune des unités de travail ?
- Quels sont les niveaux de gravité comparée de ces différentes situations de risques professionnels :
  - en fonction des différents dangers ?
  - en fonction des différentes fonctions ?
- Quelles priorités se dégagent :
  - au niveau de l'établissement ?
  - au niveau de chaque unité de travail ?
  - au niveau des dangers ?
  - au niveau des fonctions ?

Lorsque le Document Unique est réalisé correctement, il est aisé de répondre à ces questions car il est non seulement facilement lisible, mais aussi en corrélation avec l'autre document important, le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Un Document Unique établi dans le respect de son sens et de sa valeur sera une aide véritable pour orienter les choix des décideurs. Il sera aussi un outil de communication et de formation pour la prévention des risques professionnels.

L'étude critique du Document Unique peut aussi, parfois, aider l'établissement à progresser. Non seulement dans la transcription des résultats, mais aussi dans l'analyse elle-même, voire dans l'évaluation des risques professionnels elle-même.

L'analyse et l'évaluation des risques professionnels sont donc bien le fondement indispensable à tout système de management des risques professionnels. Le Document Unique nous permet de comprendre et d'apprécier la politique santé, sécurité et amélioration des conditions de travail en cours dans l'établissement.

Lorsque l'analyse des risques est défailante, l'évaluation de ces risques n'est pas claire. Sa transcription dans un document est laborieuse. Dans ces cas-là, le sens et la valeur du document lui-même deviennent imperceptibles.

#### *II.A.2.b- Le DU présenté*

Le DUER est présenté sous la forme d'un fichier PDF. Il centralise au niveau national une base d'informations relative aux risques professionnels, aux causes et aux solutions de prévention. Le Document Unique s'applique donc de manière identique à tous les sites de l'entreprise. Or il existe des différences notables en termes d'agences qui justifieraient une déclinaison locale du DUER. En particulier pour ce qui concerne le risque routier qui ne peut pas être appréhendé de la même manière dans des régions fortement urbanisées avec un réseau de transports en commun très dense et des régions à plus faible densité de population et plus rurales. De même, les différences d'exigences au travail dans les activités de « MECA » et « SI » nécessitent une évaluation ciblée et particularisée en termes de conditions de travail : charge de travail, rythme de travail, complexité des tâches...

À partir d'un référentiel partagé, chaque DOP peut faire sa propre évaluation et rechercher ses propres solutions qu'il partage ensuite via un outil à définir.

Le référentiel peut ainsi être enrichi des propositions de chaque DOP. Un Responsable au niveau de la Direction est ensuite chargé d'assurer la cohérence des analyses et des mesures proposées. Il pourrait délivrer en amont des conseils aux DOP (ou à leurs représentants) en matière d'HSCT.

Le document fourni n'a pas de date d'édition et ne comporte pas de mention de validation par un Responsable. Il traite des risques professionnels pour l'année 2013. AUSY n'a pas communiqué de versions de suivi et de mise à jour du DUER pour l'année 2014.

Le travail d'évaluation a été effectué sur la base d'une notation de la gravité et de la fréquence qui ont été croisées pour obtenir des niveaux de risques classés comme suit :

		Indice de gravité			
		1	2	3	4
Indice de fréquence	1	1.1 P4	1.2 P4	1.3 P3	1.4 P3
	2	2.1 P4	2.2 P3	2.3 P3	2.4 P3
	3	3.1 P3	3.2 P3	3.3 P3	3.4 P2
	4	4.1 P3	4.2 P2	4.3 P2	4.4 P1

À noter que la gravité de niveau 4 étant identifiée comme pouvant entraîner un accident mortel, cette dernière devrait être codée *a minima* en orange.

En général, l'évaluation utilisée est plutôt la suivante :

Fréquence	Gravité			

Les consultants ont constaté que les risques et sources de danger sont regroupés dans une même colonne dont le libellé est « situation dangereuse ». Or il est important de pouvoir distinguer les notions de risque et de danger, les causes et les conséquences. Les consultants rappellent que le danger est la façon dont un objet ou une situation est susceptible de créer du tort (par exemple, matières dangereuses, route verglacée, couteau...). On entend par risque le degré d'exposition de la victime potentielle au danger ou à ses effets. On parlera de risque uniquement si une personne est exposée au danger identifié.

Évaluer les risques consiste donc à :

- Identifier les dangers,
- Analyser ou évaluer les risques associés à un danger,
- Déterminer les mesures appropriées pour éliminer ou maîtriser ces risques.

Au travers du DUER, cette distinction entre danger et risques n'apparaît pas. Par exemple, une colonne détaillant les dangers dont l'exposition peut conduire à un risque pour le salarié aurait peut-être permis de proposer des mesures de prévention primaire agissant directement sur les dangers. Or, que ce soit pour les risques routiers (contrôle technique, rappel du règles de sécurité...) ou pour les risques psychosociaux (visite médicale, enquêtes annuelles...), il n'est pas proposé de moyens de prévention agissant sur les sources de risque (danger) en

vue de les supprimer, d'en réduire l'exposition ou les effets sur les salariés. Ainsi, les consultants estiment ces mesures de prévention certes nécessaires, mais non suffisantes, et ils s'interrogent sur leur réelle efficacité, compte tenu du fait qu'elles n'agissent pas directement sur les sources de danger.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'évaluation des risques psychosociaux, pour les fonctions managériales et les personnels de structure, seuls sont mentionnés les risques relatifs à la dégradation des conditions de travail, sans plus de distinction. Pour les collaborateurs hors site AUSY sont ajoutés les risques relatifs aux déplacements géographiques, à la période d'intercontrat et au travail en open space (qui relève également des risques liés aux nuisances sonores).

Les consultants Technologia préconisent de s'inspirer des facteurs de risque de la présente expertise pour enrichir la version 2015 du DUER.

À l'instar de l'identification des risques psychosociaux, les moyens de prévention ne sont pas suffisamment détaillés. Une recherche de mesures centrées sur la suppression des dangers (ou la réduction de leurs effets) est fortement conseillée.

Par ailleurs, les moyens de prévention existants ont été précisés. Toutefois, ils ne semblent pas avoir été utilisés pour pondérer l'évaluation du risque.

Les personnes en charge de la mise en place des mesures de prévention par unité de travail ne sont pas indiquées, pas plus que les délais de mise en œuvre (échéances), lorsque cela est nécessaire.

En accord avec les remarques de l'Inspection du Travail détaillées dans le courrier du 12 janvier 2015, la mission préconise une évaluation des risques professionnels par unité de travail et par site, des regroupements pouvant être réalisés pour satisfaire à des exigences de lisibilité.

En effet, d'après l'article R. 4121-1 du Code du travail : *« l'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article R. 4112-3 »* et que *« cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement [...] »*.

Or, d'après les informations communiquées aux consultants, les consultants ne travaillent pas uniquement sur le site du client. Ainsi se pose la question du choix du découpage des unités de travail qui ne reprend pas cette catégorie de consultants collaborant sur des projets en interne chez AUSY (forfait ou R&D sur fonds propres...).

De plus, dans le cadre de la mise en place d'une démarche de suivi et de mise à jour du DUER par établissement, la mission recommande la mise en place d'outils permettant le recueil des informations HSCT des différents sites, leur centralisation en base de données et leur consultation à distance, et intégrant des aides à l'élaboration du document, à la recherche des mesures de prévention et à leur mise en cohérence au niveau d'un référentiel commun.

## II.B- Questionnaire

---

### II.B.1- Cadre méthodologique du questionnaire

Le modèle de Karasek (autonomie, charge de travail, soutien social) ainsi que le modèle de Siegrist (déséquilibre efforts/reconnaissance) sont les principaux analyseurs de risque utilisés.

Ces indicateurs sont segmentés par populations propres à AUSY. Les ressentis négatifs des salariés sont mis en relation avec les situations de travail qui en sont à l'origine, telles que synthétisées par les indicateurs. Enfin, sont explorés les déterminants locaux de ces niveaux de risque (dysfonctionnements organisationnels et managériaux).

### II.B.2- Questionnaire adressé aux salariés d'AUSY

Le questionnaire a été adressé à la majorité des salariés du périmètre par mail, et par courrier pour ceux sans adresse mail indiquée dans le fichier RH (une centaine de personnes). Une centaine de questionnaires supplémentaires ont été envoyés au fil des demandes aux salariés non mentionnés dans le fichier RH initial en raison de leur entrée récente dans l'entreprise.

### II.B.3- Taux de réponse et structure de la population répondante

Sur les 2 897 collaborateurs contactés, 1 450 ont rempli le questionnaire, soit un taux de réponse de 50 %.

La structure de la population répondante est par ailleurs fidèle à celle des effectifs globaux d'AUSY, il y a une forte probabilité que les résultats de l'échantillon de répondants soient représentatifs de ceux de la population globale.

	Effectif RH	Répartition RH	Effectif répondants	Répartition répondants	Taux de participation
Consultants	2 545	88 %	1 248	86 %	49 %
Structure	338	12 %	174	14 %	51 %

Tableau 1 : Structure de la population répondante par fonction.

	Effectif RH	Répartition RH	Effectif répondants	Répartition répondants	Taux de participation
Issy	1 317	45 %	605	42 %	46 %
Lyon	111	4 %	42	3 %	38 %
Nantes	166	6 %	99	7 %	60 %
Orléans	151	5 %	79	5 %	52 %
Rennes	115	4 %	77	5 %	67 %
Toulouse	450	16 %	265	18 %	59 %
Valbonne	216	7 %	98	7 %	45 %
Autres	355	12 %	167	12 %	47 %

Tableau 2 : Structure de la population répondante par site.

#### II.B.4- Principaux résultats

**47 % des répondants sont satisfaits** de leur situation professionnelle prise dans sa globalité.

La médiane pour le score « exigence du travail » se situe à 51 (sur 100), celle de l'indicateur « autonomie » à 61, et celle du « soutien social » à 66. Les médianes des scores « sens du travail » et « reconnaissance » sont respectivement de 61 et 68, également sur une échelle de 100.

Les résultats complets du questionnaire figurent en annexe dans un format de présentation plus adapté.

## **II.C- Les entretiens**

---

### **II.C.1- Méthodologie retenue pour les entretiens**

D'une durée d'une heure et demie, les entretiens ont été conduits selon la méthode semi-directive. Il s'agit d'une méthode d'entretien utilisée couramment en sciences sociales. Cette méthode permet d'obtenir des informations sur des thèmes prédéfinis, tout en laissant une grande ouverture à l'expression personnelle et ce, en restant dans le cadre des objectifs de l'étude. L'échange peut être recadré lorsque la personne s'éloigne de la question abordée.

Les points abordés portaient sur des thèmes concernant les aspects psychosociaux du travail. De façon non exhaustive : autonomie, reconnaissance (verbale, salariale), sécurité de l'emploi, ambiance dans l'équipe, rapport avec la hiérarchie, charge de travail (heures sup., etc.), formation, évaluation, relation à la clientèle, conditions générales de travail.

Les entretiens avec tous les salariés rencontrés se sont déroulés sur la base d'une libre acceptation. La liste des salariés entendus a été établie par tirage au sort.

Le déroulé des entretiens était le suivant :

- Reformulation des objectifs de l'analyse ;
- Présentation des objectifs de l'entretien ;
- Rappel sur le volontariat du salarié, au regard de l'entretien, avec demande de confirmation de sa part ;
- Rappel sur l'anonymat des échanges ;
- Questions semi-directives.

Par ailleurs, il a été décidé de réaliser un certain nombre d'entretiens par téléphone car certains collaborateurs se trouvaient sur le site du client et il leur était difficile de s'absenter une demi-journée pour passer des entretiens à l'agence.

### **II.C.2- Déroulement des entretiens**

Environ 160 entretiens ont été réalisés sur les 9 principaux sites d'AUSY (les sites de plus de 70 personnes) :

- Sèvres
- Orléans
- Valbonne
- Aix-en-Provence



- Toulouse
- Lille
- Nantes
- Lyon
- Rennes.

Plusieurs personnes ont été interviewées à chaque échelon : DOP, BUD, BUM, consultants (en intercontrat ou en mission). Des personnes de la structure ont également été entendues.

Des entretiens avec des personnes de la Direction ont également été menés.

Cependant, le hasard du tirage au sort a fait en sorte que la filière technique a été sous-représentée dans l'échantillonnage. Cette filière n'était pas clairement identifiée dans la base RH. Ce sont les élus du CHSCT qui ont alerté les consultants sur la sous-représentativité de cette catégorie de collaborateurs. Un second tirage au sort a été demandé pour analyser les conditions de travail de cette catégorie. Mais la liste du personnel de la filière technique n'a jamais été fournie malgré plusieurs relances de la part de Technologia. Des analyses ont malgré tout pu être faites grâce aux documents fournis et à l'extraction de verbatim du questionnaire.

## II.D- Témoignages et visites externes

---

### II.D.1- Services de la Médecine du Travail

D'après la Médecine du travail, les risques psychosociaux touchent tous les niveaux d'emploi au sein de l'entreprise :

- Des consultants mis sous pression à qui on reproche subitement les services rendus et qu'on incite à quitter la Société parce qu'AUSY ne parvient pas à gérer ses flux de recrutement ;
- Des commerciaux et managers en surcharge de travail notable et en conflit éthique, entre les objectifs assignés et leurs valeurs de l'homme au travail ;
- Des cadres dirigeants malmenés et évoluant dans un climat d'hostilité.

#### **Cas particulier des jeunes consultants**

---

Les jeunes ingénieurs ne comprennent pas le rôle de la Médecine du Travail. Ils ont surtout des doléances relatives à l'adéquation des missions à leurs aspirations professionnelles et à leur niveau de rémunération. Ils confondent le rôle du Médecin du Travail et celui des IRP et représentants syndicaux.

La Médecine du travail tente de leur faire prendre conscience du rôle de la SSII et de leur faire prendre du recul sur leurs attentes. En dehors de toute pathologie, le Médecin délivre un message visant à sensibiliser le jeune ingénieur aux principaux risques professionnels auxquels il peut être exposé : les risques psychosociaux.

La Médecine du travail a relevé les points suivants qui confirment l'analyse des entretiens réalisés par les consultants de Technologia.

En premier lieu, il faut noter le manque d'encadrement des consultants, livrés à eux-mêmes et sans soutien lorsqu'ils rencontrent des difficultés avec leurs clients. Du fait du fort taux de *turn over* des commerciaux, le suivi théorique (tous les trois mois) voulu par la Direction est inapplicable, certains salariés ne connaissant même pas les coordonnées de leur nouveau Responsable. Leur encadrement se résume alors à un suivi administratif (congés, paie...) et commercial (prospection/entretien client, contractualisation, facturation). La formation managériale très disparate de ces cadres peut être une piste pour expliquer le défaut d'accompagnement et de positionnement en support pour les salariés en mission chez les clients.

En second lieu, la position des managers et commerciaux est sensible. L'organisation d'AUSY les cantonne à un rôle d'exécutant sans possibilité de prise d'initiative, de proposition de solutions d'amélioration. Sans autonomie ni réels leviers dans leur activité, ils se retrouvent contraints d'appliquer une stratégie sur laquelle ils ne peuvent influencer et ils se retrouvent parfois en conflit de valeurs.

Le dernier point concerne les cas de pratiques critiquables d'acteurs de l'organisation, dont certaines en marge de la légalité afin de gagner en marge bénéficiaire. C'est d'ailleurs la multiplication de ces cas et la gravité de leurs conséquences sur la santé des salariés qui attire l'attention de la Médecine du Travail, qui doit faire face à la politique d'AUSY en matière de prévention des risques psychosociaux, axée sur la médicalisation et la psychologisation, alors même qu'elle reconnaît le caractère pathogène des situations dans lesquelles sont placés ses salariés. Pour des Responsables, dont certains pensent être bienveillants à l'égard du salarié, « *placer un salarié en arrêt maladie, c'est la seule solution pour le sortir de cette mauvaise situation* ». La Médecine du Travail tente, quant à elle, de trouver d'autres solutions pour remédier aux maux des salariés en souffrance.

Pour finir, il faut retenir que, compte tenu du fort taux de *turn over* des salariés d'AUSY, la Médecine du Travail ne peut pas toujours assurer de suivi personnalisé. De plus, dans les cas graves, nombreux sont les salariés qui ne consultent pas, soit parce qu'ils n'ont pas conscience du rôle du Médecin du Travail et de son pouvoir d'action, soit parce qu'ils craignent des représailles de la part de la Direction. Sur ce dernier point, la Médecine du Travail enregistre, dans certains secteurs particulièrement touchés, l'augmentation du nombre de visites, dont un certain nombre pour lesquelles le salarié ne souhaite pas que la Direction en soit informée. Les visites de reprise après un arrêt maladie sont aussi un moyen utilisé pour être suivi par un médecin sans devoir en redouter les conséquences.

#### **II.D.2- Les Inspecteurs du Travail**

Les Inspecteurs du Travail des différents sites n'ont pas pu être joints.  
Le 12 janvier 2015, l'Inspecteur du Travail de Toulouse a adressé un courrier à AUSY, relevant les points suivants suite à sa visite du 15 septembre 2014 :

Horaires de travail

- Rappel du Code du travail concernant la nécessité de décompter les horaires de travail ;
- Injonction de recenser les heures de début et de fin de journée.

CHSCT

- Prendre en considération la circulaire du 25 mars 1993 qui énonce que le CHSCT doit fonctionner au plus près des situations de travail ;
- Demande de mettre à l'ordre du jour du prochain CE la création d'un CHSCT pour l'établissement de Toulouse.

DUER

- Procéder à l'évaluation des risques pour l'établissement de Toulouse dans un délai de trois mois et la retranscrire dans le DUER.

Médecine du Travail

- Fournir la copie du PV du CE au cours duquel le CE a été consulté sur le changement de service de santé au travail (effectif en janvier 2015)

Le 19 janvier 2015, AUSY répondait par un courrier :

Horaires de travail

- Les salariés en modalité 1 décompte leurs temps de travail dans des rapports d'activité ;
- Les salariés en modalité 3 déclarent leur temps de travail quotidien ;
- AUSY est vigilante sur la charge de travail de tous ses salariés.

#### CHSCT

- Les différents sites ne disposent pas de l'autonomie suffisante pour créer un CHSCT.

#### DUER

- Le DUER 2015 est en cours de finalisation
- Il sera communiqué dès sa finalisation.

#### Médecine du Travail

- Le CE a été informé du changement du service de Santé au Travail et le PV est en cours de retranscription.

**-III-**  
**Diagnostic**

---

### **III.A- Le contexte : AUSY, une histoire, une volonté, un positionnement**

---

AUSY est une SSII qui, depuis sa création en décembre 1989, a connu de nombreuses étapes d'évolution, de transformation, de mutation. Elle s'est adaptée à son marché et est devenue une entreprise de renom. Son histoire et sa dynamique stratégique au cours de ces dernières années montrent comment et combien elle a su se conformer aux exigences de compétitivité de son marché.

*« En quelques années, AUSY a réussi à se doter de la taille, des compétences et du maillage international lui permettant d'être référencé comme fournisseur de premier rang chez tous ses clients »* (cf. document de référence AUSY).

#### **III.A.1- Marché des SSII, un contexte fortement concurrentiel**

En effet, au cours de ces dernières années, face au climat d'exigence de plus en plus présent généré par les clients, le secteur d'activité des SSII est devenu fortement concurrentiel. Les négociations contractuelles tarifaires horaires se sont progressivement renforcées puis tendues. La population d'ingénieurs informaticiens, de plus en plus volatile dans ce contexte de forte concurrence, renforce sa position d'exigence en se trouvant parfois à choisir entre deux, voire trois propositions d'embauche.

Face à cet état de fait, AUSY a développé et activé une stratégie offensive combinant une croissance externe d'envergure à une croissance organique parfaitement coordonnée.

#### **III.A.2- Dynamique stratégique d'AUSY au travers de sa croissance exponentielle**

Créée fin 1989, AUSY fonctionne de manière « familiale ». Dès 2006, elle va s'inscrire dans une logique très offensive déployant des actions extrêmement dynamiques pour atteindre le niveau de performance requis, c'est-à-dire se *« doter de la taille, des compétences et du maillage international lui permettant d'être référencé comme fournisseur de premier rang chez tous ses clients. Aujourd'hui, sa stratégie vise clairement à développer les positions et les marges du Groupe en s'appuyant sur sa capacité à innover et à anticiper les besoins de ses grands donneurs d'ordre, à l'international comme en France »* (cf. document de référence).

En 2007, le plan de développement Cap 2009 propulse AUSY dans de nombreuses opérations de croissance externe qui s'enchaînent.

En 2010, Plan Avenir ambitionne d'amener AUSY vers un chiffre d'affaires de 300 M€ avec, notamment, un développement à l'international. En 2012, AUSY affiche clairement une volonté d'hyper-croissance, tandis que 2015 augure une rentabilité maîtrisée.

### **III.A.3- Un marché en décroissance pour le secteur mécanique**

Une baisse de charge est prévue et a même commencé sur le marché de la mécanique, un des grands donneurs d'ordre ayant annoncé qu'il n'y aurait pas de nouveau projet de conception d'appareil.

Pour 2015, il est alors prévu de tenter de gagner des parts de marché sur un secteur déjà fortement concurrentiel. Cet accroissement des tensions externes risque d'engendrer des pressions sur la productivité et donc des tensions internes dans l'organisation.

Une anticipation sur l'adaptation des ressources humaines est particulièrement importante dans ce cas de figure. Les postes liés à la conception ayant tendance à disparaître dans un futur très proche, les efforts seront probablement reportés sur les postes liés à la fabrication. On comprend aisément que le travail d'adaptation des compétences soit alors un véritable enjeu pour l'entreprise et pour les salariés.

### **III.A.4- Une logique gestionnaire au service de la dynamique stratégique**

Dans la lignée de cette politique de croissance et de développement aiguë, AUSY met non seulement en place une organisation mais surtout un nouveau mode de régulation de l'activité productive avec de nouvelles pratiques de gestion. Il s'agit là de développer une stratégie offensive adaptée aux ambitions d'expansion et de positionnement sur son marché. Ces pratiques de gestion sont destinées à l'atteinte des objectifs fixés. Toute la politique de l'entreprise s'articule autour de cette rationalité gestionnaire qui entretient une culture de la haute performance, exigeante, où la mesure comparative, la rentabilité est inscrite ou doit s'inscrire dans l'esprit de chaque salarié.

## **III.B- Gestion des ressources humaines**

---

### **III.B.1- Recrutement**

#### *III.B.1.a- Process de recrutement des managers*

Une équipe de la Direction des Ressources humaines opérationnelle est dédiée au recrutement des managers et au personnel de structure.

Le process est le suivant :

- *Sourcing*
- Entretien avec le service RH
- Mise en situation
- Entretien DOP
- Entretien Direction Générale.

#### *III.B.1.b- Process de recrutement des consultants*

Il existe deux types de recrutement : les recrutements sur profil et les recrutements en vue d'une mission. Dans le premier cas, la personne est recrutée pour l'intérêt de son profil en vue de lui trouver une mission. Dans l'autre cas, l'adéquation avec le client est recherchée en cours d'embauche. Il y a une rencontre avec le client qui est organisée pendant le recrutement.

Le *sourcing* est assuré par la cellule RH, constituée par les chargés de recrutement présents dans les différents sites AUSY, puis les entretiens de recrutement sont réalisés par les managers.

### **III.B.2- Intégration et suivi des collaborateurs**

#### *III.B.2.a- Intégration des consultants : AUSY Personal Way*

Le parcours d'intégration est constitué de plusieurs étapes :

- Une réunion pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise, et identifier les différents acteurs ;
- Une formation sur la communication, « Communiquer efficacement », dispensant les principes clés de la communication ;
- Une réunion de démarrage de projet qui a lieu au bout d'un mois ;
- Un entretien téléphonique à mi-période d'essai.

Les trois premiers points s'appuient sur les moyens pédagogiques de l'université AUSY.



### III.B.2.b- *Intégration des managers : AP Way Managers*

C'est un parcours d'environ 12 semaines, avec une alternance entre formation en présentiel à l'université AUSY et suivi en agence. D'abord trois semaines à l'université AUSY, puis ils partent en agence ; s'ensuivent environ neuf semaines d'alternance université AUSY et mise en pratique en agence.

Le contenu des formations porte sur la fonction commerciale, la connaissance technique du métier (SSII, Mécanique, etc.) et les fonctions de gestion des ressources humaines déléguées aux managers : comment mener un entretien de recrutement, un bilan annuel, un entretien technique.

Les cours de l'université AUSY sont dispensés par des ressources internes : BDD et DOP. Ils transmettent les « Best Practices ».

### III.B.2.c- *Bilan annuel*

Les managers sont formés à la conduite des bilans annuels. Ceux-ci servent à mesurer l'engagement mutuel pris par le salarié et l'entreprise et à évaluer s'il est tenu de part et d'autre.

Théoriquement, le bilan annuel se déroule en quatre étapes : analyse de l'année écoulée, définition de l'objectif de carrière, définition des axes de progrès, définition d'un plan d'action.

Une première phase d'auto-évaluation est réalisée par le salarié grâce à un document d'évaluation. Celui-ci est également rempli par le N+1, puis une discussion s'engage sur cette évaluation.


Le document d'évaluation est en cours d'évolution pour intégrer le répertoire de métier ACE réalisé en 2014.

D'après la Direction, la note sur les bilans annuels est stable depuis plusieurs années et tourne autour de 13,5.

### III.B.2.d- *Suivi de mission*

Le suivi de mission est réalisé par le manager : il s'agit de vérifier que la mission se passe bien. Le processus consiste en un entretien avec le consultant puis un entretien commun avec le consultant et le client puis un débriefing avec le consultant. Le suivi de mission est trimestriel. Il constitue un des indicateurs de la lettre d'objectifs des managers commerciaux.

D'après la Direction, 87 % de ces suivis sont réalisés dans le semestre. Le suivi de type 2 est réalisé à 65 % (le deuxième du semestre). La Direction mentionne que certains clients ne souhaitent pas être visités deux fois dans le semestre.

 **Les entretiens et les verbatim du questionnaire font ressortir que les suivis de mission ne sont pas faits à la hauteur de ce que disent les indicateurs.**

### **III.B.3- Fidélisation des collaborateurs**

#### *III.B.3.a- La revue RH*

Une revue RH est organisée tous les mois par l'équipe RH opérationnelle. Tous les managers sont conviés : BDD, RTA, BUM, BUD, BM et AM. Il s'agit de comprendre les raisons des mouvements de personnel : quels sont les départs volontaires du mois ? Quelles sont les actions à mener ?

#### *III.B.3.b- Les Responsables de site*

Il existe près de 120 à 130 Responsables de site en activité. Leur mission est d'animer une équipe sur un site client (à partir de cinq consultants sur un site) et de créer une dynamique. Un budget est confié au Responsable de site afin d'organiser des événements : déjeuner collectif, sortie le soir, événement sportif ou culturel. Ces événements ont lieu hors du temps de travail.

De leur côté, les Responsables de site sont conviés par la Direction des Ressources humaines opérationnelle à des animations du type événement culturel ou petit séminaire de deux heures afin de recevoir des informations en avant-première.

#### *III.B.3.c- L'enquête annuelle*

Une enquête est lancée annuellement pour connaître la satisfaction des collaborateurs via l'Intranet. D'après la Direction, 55% parmi les 33 % de répondants sont satisfaits.

### **III.B.4- Gestion des compétences**

#### *III.B.4.a- AUSY Career Evolution*

Des groupes de travail ont été organisés afin de définir un répertoire des métiers et des filières ainsi que des niveaux de filières. Quatre filières sont distinguées : filières technique, fonctionnelle, commerce et gestion de projet. Trois domaines de compétences sont décrits dans ce guide : compétences comportementales, techniques et méthodologiques.

Des critères d'évolution verticale ou horizontale sont également exposés pour décrire des passerelles possibles.

Les consultants d'AUSY interviewés n'avaient pas encore eu connaissance de ce dispositif.

#### *III.B.4.b- La matrice de compétences*

C'est une base de données répertoriant toutes les compétences des consultants. Elle est complétée par un fichier Word de compétences rempli par le consultant à la fin de chaque mission et une fois par an systématiquement. Ce document sert ensuite au manager à présenter des candidats à des clients. Le manager

organise alors ce «super CV» pour mettre en valeur des compétences particulières et déclencher l'envie du client de rencontrer le candidat.

#### III.B.4.c- Des négociations sur la GPEC encore en cours

Des négociations ont été entreprises pour la mise en place de la GPEC, mais aucun accord n'a encore été trouvé.

Aucun document faisant le lien entre les évolutions de l'environnement, la stratégie de l'entreprise et l'impact sur les compétences et les métiers au sein d'AUSY n'a donc été présenté.

☞ **Cette absence de visibilité sur l'anticipation des conséquences du marché et de la stratégie sur les métiers est fortement ressentie par les salariés, surtout dans les métiers de l'informatique. Ceux qui sont en inter-contrat par exemple, et qui souhaiteraient en profiter pour évoluer, n'ont pas de vision sur les compétences à développer dans l'intérêt de l'entreprise.**

### III.B.5- La formation

#### III.B.5.a- L'espace Formation

Un espace a été créé sur l'Intranet pour permettre aux collaborateurs de « poster » des demandes de formation directement à la DRH opérationnelle. Chaque demande est traitée dans un délai d'un mois.

La Direction souligne que 2,8 % de la masse salariale est dédiée à la formation. Elle avance également que, depuis la mise en place de ce système, il y a plus de demandes. Comme il n'y a pas plus de formation, le corollaire est qu'il y a davantage de refus.

#### III.B.5.b- L'université AUSY

Ausy a mis en place une université afin de transmettre les valeurs du groupe aux nouveaux entrants :

« L'université AUSY est le moteur essentiel de la cohésion du Groupe et de la fidélisation de ses équipes par l'affirmation et le partage de la culture AUSY. Elle contribue aussi à la réussite du déploiement à l'international en favorisant la mobilité des consultants et des managers.

[...] L'université AUSY construit et met en œuvre des cursus de formation ambitieux et de très haut niveau<sup>8</sup>. »

---

8. Document de référence 2013, p. 13.

### III.C- Gestion des relations sociales

---

#### III.C.1- Dichotomie entre DAS et DRH opérationnelle

Créée par l'ancien Directeur financier d'AUSY arrivé en 2006, la Direction des Affaires sociales, la DAS, a été mise en place en même temps que l'Administration des ventes.

La Direction des Ressources humaines (DRH) opérationnelle est chargée d'accompagner les managers et les consultants dans le développement de leurs compétences, tandis que la DAS est chargée des relations avec les instances représentatives du personnel, des dossiers de litige avec les salariés et de l'application des accords signés.

☞ **Les deux Directions ne semblent pas fonctionner en synergie et leurs activités semblent totalement clivées. Il ressort des entretiens que le rôle de la DRH opérationnelle n'est pas toujours bien identifié par les salariés. Le rôle de la DAS, lui, est mieux identifié car il est plus souvent à l'interface avec les salariés.**

#### III.C.2- Les accords d'harmonisation

Des accords d'harmonisation ont été signés le 16 mai 2013 afin d'harmoniser le statut collectif de l'ensemble des salariés, suite aux différentes acquisitions réalisées par AUSY entre 2009 et 2011. Cinq thèmes prioritaires ont fait l'objet d'accords collectifs :

- L'aménagement du temps de travail
- La rémunération
- La prévoyance santé
- La participation des salariés aux résultats de l'entreprise
- Les conditions d'exercice des missions.

Un accord chapeau précise les modalités d'information de tous les acteurs de l'entreprise sur l'ensemble des dispositions découlant de ces accords.

##### III.C.2.a- Accord sur l'aménagement du temps de travail

Celui-ci prévoit que les modalités d'organisation du temps de travail retenues sont :

- La modalité 1 (standard) de la convention Syntec avec une réduction du temps de travail par l'octroi de jours RTT.
- La modalité 3 (réalisation de mission avec autonomie complète) de la convention Syntec : conventions annuelles de forfait jour.

En proportion, parmi le personnel d'AUSY, 2,3 % des effectifs sont en modalité 3 (forfait jour) contre 97,7 % en modalité 1.

### **Modalité 1**

---

La durée applicable du temps de travail est de 1 607 heures par an soit 36 h 30 par semaine avec neuf jours de RTT par an pour un temps plein (en ayant décompté la journée de solidarité) pouvant être pris par journée ou demi-journée.

Les RTT peuvent être prises selon les règles suivantes :

- 1 jour fixé collectivement par la Direction
- 4 jours fixés à l'initiative de l'employeur (RTTE)
- 4 jours fixés à l'initiative du salarié (RTTS).

Heures supplémentaires :

Sont considérées comme des heures supplémentaires les heures réalisées au-delà de 36 h 30 par semaine. Ou de 1 607 heures annuelles.

Les heures supplémentaires doivent être réalisées à la demande expresse de la hiérarchie ou validées *a posteriori* par le manager.

Il est précisé dans l'accord qu' *« il est de la responsabilité du manager de s'assurer préalablement à la proposition d'un ordre de mission de la compatibilité de l'horaire de travail indiqué sur l'ordre de mission avec les conditions réelles d'exercice de la mission ».*

### **Modalité 3**

---

La durée du travail est définie en nombre de jours de travail annuels, soit 218 jours pour un temps plein.

Des jours de RTT sont octroyés comme pour les personnes en modalité 1.

#### **III.C.2.b- Accord sur les conditions d'exercice des missions**

Cet accord présente :

- La phase préparatoire de l'envoi en mission :
  - Préparation technique qui énonce le principe de l'adéquation tâche/compétence
    - durée de la mission
    - préparation et déroulé de l'entretien technique avec le client ;
  - Préparation organisationnelle :
    - prise en compte des contraintes de la vie privée : il est prévu de faire mentionner sur le CV du consultant l'information « contrainte mobilité » destinée au manager
    - mutation
    - frais de logement et de déplacement ;
- La formalisation des conditions d'envoi en mission : l'ordre de mission ;
- L'exécution de la mission :
  - Suivi de mission,
  - Mise en place d'un dispositif d'alerte lorsque la mission s'avère ne pas se dérouler selon les conditions définies entre le manager et le consultant ([alertemission@ausy.fr](mailto:alertemission@ausy.fr))
  - Bilan de fin de mission.

☞ Il est à noter qu'en cas de problème rencontré sur une mission, les deux interlocuteurs à destination de la remontée de l'information sont le manager et la DAS.

☞ Cela pose un problème quant à la possibilité effective pour le consultant d'envoyer ce type de mail. Soit le problème peut être réglé de manière informelle sur la base du bon entendement avec le manager et, dans ce cas, il n'est pas besoin de système de régulation formel (c'est-à-dire pas besoin de mail). Soit l'entente n'est pas possible et la prescription de l'organisation est de demander au salarié en difficulté avec son manager d'envoyer un mail à la fois à son manager et à une DAS dont on connaît le rôle très juridique.

Ce dispositif n'est pas de nature à favoriser les remontées de situation d'un salarié en difficulté. Ce système de régulation des dysfonctionnements est conceptuellement inopérant du fait que le salarié en difficulté n'a pas le réflexe de se tourner vers un système géré unilatéralement par l'employeur. Dans la pratique, il semble également qu'un nombre certain de situations n'aient pas été traitées suffisamment en amont. La Direction a donné le chiffre de quatre ou cinq mails relatant une problématique en 2014 sans donner accès à des informations plus explicites. Le seul problème exposé aux consultants de Technologia, issu de ce système d'alerte, est un problème de logement pour un consultant. Ce problème n'est pas caractéristique des problèmes qui ressortent des entretiens : fin de période d'essai, mobilité forcée, conflit avec le manager, etc.

La Direction n'a pas fourni de document ni de base de données où étaient consignés ces mails, la réponse apportée au problème, etc. Elle n'a pas fourni non plus de compte rendu de la commission Santé au travail malgré l'assertion : « tout document que la Direction jugera utile en lien avec la problématique traitée » dans la convention, et malgré les demandes des consultants de Technologia.

### **III.C.3- Accord sur le stress au travail et la commission Santé au travail**

#### *III.C.3.a- Définition du stress et diagnostic*

Cet accord présente d'abord une définition du stress au travail rejoignant celle de l'ANI (accord national interprofessionnel) du 2 juillet 2008 et donne des explications sur les sources potentielles de stress.

Il s'agit à travers cet accord de :

- Augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail par l'employeur, les salariés et leurs représentants ;
- Attirer l'attention des managers sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail ;
- Fournir à l'employeur et aux salariés un cadre non culpabilisant pour l'individu, qui permette de prévenir, d'éviter, de détecter les problèmes de stress et d'y faire face ;
- Prendre en compte l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Il propose ensuite l'élaboration d'un diagnostic à partir d'indicateurs fournis par la Direction à une commission de suivi :

- Indicateurs de temps (durée des missions, niveau IC, etc.)
- Indicateurs de mouvement du personnel ;
- Indicateurs de relations sociales ;

- Indicateurs de formation ;
  - Indicateurs sur la santé au travail ;
- Et d'une analyse des enquêtes qualité organisées par la Direction Qualité.

### III.C.3.b- *La commission de suivi*

Il n'est pas précisé dans l'accord qui fait partie de la commission de suivi. Il est précisé que : « *la Direction fournira à la commission de suivi une fois par trimestre la liste des indicateurs suivants par établissement et, le cas échéant, en distinguant les salariés de la structure des consultants, les hommes et les femmes* ».

En 2014, la commission ne s'est réunie qu'une fois : le 18 décembre 2014. La réunion précédente avait eu lieu en décembre 2013. La prochaine réunion est prévue pour le 18 juin 2015.

Au cours de la réunion 2014, un point a été fait sur différentes situations individuelles, et la plupart des situations présentées par la DAS présentaient un statut soldé.

### III.C.3.c- *Identification des facteurs de stress au travail*

L'accord énonce les principes de prévention primaire, secondaire et tertiaire, et identifie des facteurs de stress potentiels :

- Le contexte de travail : le principe de l'adéquation tâche/compétences est rappelé.
- Les conditions d'exécution de la mission : la possibilité d'émettre une alerte mission adressée au manager et à la Direction des Affaires sociales.
- L'absence de visibilité sur l'évolution professionnelle du salarié dans l'entreprise : l'importance de l'entretien professionnel est rappelée comme celle des plans d'action qui pourraient découler de ces entretiens.
- Le principe de l'intérêt d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences est rappelé, et la définition d'un référentiel des métiers est mentionnée.
- Les déplacements : des principes d'action sont énumérés sur la préservation de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et sur l'assurance du respect des obligations conventionnelles et jurisprudentielles.
- Au sujet des intercontrats : une charte est annexée à l'accord (elle sera présentée dans le chapitre sur les facteurs de risque pour les intercontrats).
- Le risque de sentiment de non-appartenance à l'entreprise : le principe de présence des managers auprès des consultants d'AUSY est rappelé, ainsi que l'importance des réunions d'agence, et il est fait référence aux Responsables de site.
- Une réflexion sur l'intégration du personnel médical au sein d'AUSY est proposée par la Direction.

☞ **Au regard du changement de prestataire de service de Santé au Travail qui a eu lieu en janvier 2015, à la suite de la décision de justice liée à l'expertise, les consultants recommandent que la Médecine du Travail reste indépendante de l'entreprise et, par conséquent, ne soit pas intégrée à AUSY.**

### **Prévention en matière d'organisation et de conditions du travail**

Le principe d'une démarche participative prenant en compte les préoccupations des salariés afin de faire face aux problèmes de stress identifiés est énoncé : les managers doivent « *entendre, dans la limite, d'une part des exigences opérationnelles définies par la Direction et, d'autre part, de la vie privée et du respect du temps de travail, les éventuels souhaits [...]* » des consultants d'AUSY.

☞ **Tout est dans l'appréciation de « la limite » ; nombre d'entretiens montrent que celle-ci n'est pas claire pour certains managers.**

Formation des managers à l'identification du stress : le principe est de faire comprendre aux managers les mécanismes d'adaptation de leurs équipes et que, en tant qu'interface entre le client et le consultant et entre l'entreprise et le consultant, ils doivent jouer un rôle de filtre afin de préserver les équipes, notamment face au client.

☞ **Ce principe de rôle tampon du manager, bien qu'étant nécessaire, pose deux problèmes :**

- **Le manager a-t-il la possibilité réelle de préserver ses équipes vis-à-vis du client au regard de ses fonctions commerciales et des relations concurrentielles qui existent entre les entreprises de service ? Dans la pratique, c'est souvent une gageure.**
- **Le soutien est délégué à la personne « manager » et non pas supporté par l'organisation. C'est au nom de l'entreprise que le manager doit soutenir ses équipes. Il n'est pas certain que lui-même soit soutenu par sa hiérarchie. L'organisation se décharge alors sur l'individu manager des dysfonctionnements organisationnels potentiellement à l'origine du problème.**

C'est là tout le problème de la mise en place d'une prévention secondaire sans mise en place d'une prévention primaire : la première est une condition nécessaire mais non suffisante. Le manager est placé entre le marteau et l'enclume et peut être rendu responsable de la situation de stress de l'équipe.

Cependant, cela n'exclut pas le fait que l'attitude de certains managers puisse devenir vraiment critiquable et qu'il faille interagir sur leur empathie et leur compréhension des situations pour les aider dans leur rôle d'encadrement.

Développement du management de proximité : le principe de proximité managériale est réaffirmé comme moyen potentiel de régulation informelle des dysfonctionnements.

C'est une bonne chose. Mais ce principe est-il réellement applicable quand le manager a une trop forte charge de travail (ex : les situations dégradées où le manager a en charge 60 consultants, les cas où la répartition géographique est grande, etc.) ?

### **Traitement des cas individuels**

Un dispositif d'alerte est mis en place sous la forme d'adresse mail :  
[santeautravail@ausy.fr](mailto:santeautravail@ausy.fr)



Cette boîte mail est lue par la DAS. Dès lors que la DAS est saisie d'un dossier, elle désigne un référent parmi ses membres.

Au vu de l'examen de chaque cas, un plan d'action concerté entre la DAS, le salarié et le manager est élaboré dans les huit jours.

Une commission de médiation pourra être saisie en cas de désaccord sur le plan d'action. Cette commission sera composée d'un membre de la DAS, du Médecin du travail, d'un membre du CHSCT et d'un représentant du personnel désigné par le salarié.

Même remarque que pour l'adresse [alertemission@ausy.fr](mailto:alertemission@ausy.fr). Il peut être impossible pour un salarié en difficulté d'envoyer un mail d'arbitrage à la Direction des affaires sociales d'AUSY, qui a l'image d'une antenne juridique en charge des litiges (les personnes de la DAS sont des juristes). Ce dispositif n'est pas de nature à inspirer confiance à un salarié qui aurait un problème d'organisation du travail ou un conflit avec son manager ou un client, même s'il est mentionné que le manager du salarié ne sera, à ce stade, pas informé de la procédure (le corollaire étant qu'il le sera probablement plus tard).

☞ La commission paritaire qui intervient en deuxième phase de règlement de la problématique (c'est-à-dire si la situation s'envenime) est interpellée trop tard. C'est au minimum une telle commission qui devrait être saisie en premier lieu.

### **Circonstances exceptionnelles**

---

Des jours d'absence sont prévus en cas de décès d'un proche. Et les jours « enfant malade » sont doublés pour les enfants de moins de 16 ans, soit six jours maximum par salarié et par an.

### **III.D- Constat de forte dégradation du climat social**

---

#### **III.D.1- Défaillance des systèmes de régulation des dysfonctionnements**

Pour faire remonter une difficulté qu'il rencontre, un salarié d'AUSY a plusieurs voies possibles (au sein d'AUSY) :

- la voie hiérarchique classique
- la boîte mail Alerte mission
- la boîte mail Santé au travail.

Ces systèmes de régulation ne fonctionnent pas bien.

Les entretiens font ressortir que, lorsqu'ils utilisent la voie hiérarchique classique, les salariés ne voient pas arriver d'actions concrètes suite à leurs demandes, et n'ont parfois même aucune réponse (cf. chapitre sur les consultants).

Les boîtes mail « Alerte mission » et « Santé au travail » arrivent directement à la DAS, Direction juridique en charge du règlement des relations sociales individuelles et collectives, c'est-à-dire, entre autres, des litiges avec les salariés. Ce canal n'est pas rassurant pour exposer une doléance, un conflit ou un besoin.

Ainsi, les problèmes rencontrés par les salariés ne sont pas toujours remontés à temps, le système de régulation n'est pas vraiment performant. Cela entraîne alors une judiciarisation des relations, pour laquelle AUSY a d'ailleurs fait une provision financière sur ce risque (cf. document de référence).

#### **III.D.2- Négation du rôle du CHSCT**

La commission de suivi mise en place dans l'accord Santé au travail ne permet pas une régulation des problèmes rencontrés par les salariés. Comme son nom l'indique, elle ne permet qu'un suivi *a posteriori* des problèmes rencontrés et remontés par la DAS. Elle ne permet pas de connaître de manière exhaustive tous les cas rencontrés, la DAS étant seule destinataire des mails sur les alertes. Cette commission de suivi est une instance d'information *a posteriori* de ce sur quoi la DAS souhaite communiquer. Elle ne constitue en aucun cas un organe de prévention. Car si la notion de prévention signifie anticipation des problèmes et des risques, cela ne permet pas ce dispositif.

Par ailleurs, il est mentionné page 11 de l'accord santé au travail : « Les parties entendent rappeler que seule une démarche participative prenant en compte les préoccupations des salariés relatives à leur santé mentale et physique permettra de faire face au problème de stress identifié dans la société. »

À ce stade du propos, il est nécessaire de rappeler le principe de représentativité du CHSCT et son rôle.

Le rôle du CHSCT se situe au niveau de la lutte contre les risques professionnels : il a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à leur santé, leur sécurité et leurs conditions de travail. Ce qui permet cette expression collective est précisément la représentativité des salariés.

Or le CHSCT constate que les systèmes de régulation des problèmes mis en place par AUSY n'intègrent pas le CHSCT comme partie prenante. Les problèmes étant gérés de manière unilatérale par l'employeur, le CHSCT est mis devant le fait accompli. Cela n'est pas de nature à favoriser un bon dialogue social ni à permettre la prise en compte de la représentativité des salariés et donc leur expression collective ou individuelle.

Par ailleurs, les conditions d'exercice des élus ne sont pas facilitées par AUSY : l'opacité de l'organisation, la volonté de judiciairiser les relations (cf. *CR du CHSCT du 27 mars 2013 sur le vote de la présence permanente d'un juriste de la DAS*), la répartition géographique nationale avec les déplacements que cela engendre, la difficulté d'accès à l'information (par exemple, la non-communication du changement de Médecine du Travail). Ces points sont soulignés dans le courrier de l'Inspection du Travail du 12 janvier 2015.

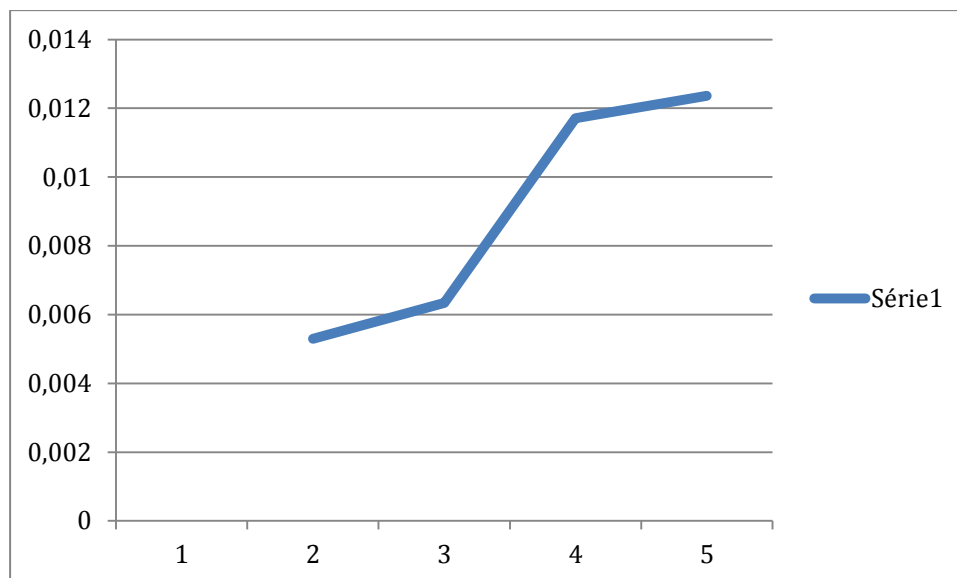
Tous ces éléments viennent percuter le principe de la démarche participative énoncé dans l'accord sur la Santé au travail.

Par ailleurs, les consultants insistent sur la nécessité que le CHSCT fonctionne au plus près des situations de travail réel. Il est important que les élus continuent à exercer une activité professionnelle au sein d'AUSY comme c'est le cas aujourd'hui (il existe des organisations où les élus ont des mandats qui finissent par faire en sorte qu'ils ne peuvent plus exercer leur métier, le risque est alors qu'ils se coupent du terrain).

### **III.D.3- Dialogue social souvent âpre et peu constructif**

Il en résulte un dialogue social qui se tend, comme en attestent les comptes rendus de CHSCT, et une judiciairisation des rapports au sein de l'entreprise : le déclenchement d'une expertise CHSCT, la contestation de l'expertise, le pourvoi en cassation d'un élu au CE.

Le graphique suivant montre une augmentation du nombre de recours par salarié depuis 2010 (cf. *Bilans sociaux*).



	Nb d'instances judiciaires	Effectif
2010	10	1889
2011	18	2840
2012	35	2989
2013	36	2913

### III.D.4- Indicateurs de mouvements de personnel et d'absentéisme

#### III.D.4.a- Un turn over au dessus de la moyenne du secteur

	Embauches	Départs	Effectif au 31/12	Turn over
<b>2009</b>	543	449	1 718	
<b>2010</b>	778	611	1 889	0,40
<b>2011</b>	966	913	2 840	0,50
<b>2012</b>	1 065	1 063	2 989	0,37
<b>2013</b>	860	937	2 913	0,30
<b>2014</b>	999	855		0,32

La formule utilisée pour le calcul du *turn over* est :  $[(\text{Nb départs année N} + \text{Nb embauches année N})/2] / \text{effectifs année N-1}$ .

On peut noter un fort *turn over* de 40 % dès 2010, avec un pic de 50 % en 2011, probablement dû aux départs liés aux différents rachats.

Bien qu'il soit descendu entre 2012 et 2013, le *turn over* est remonté à 32 % en 2014. D'après le site informaticien.com, après un taux moyen d'environ 20 %, variable selon les secteurs et les entreprises, le *turn over* dans les SSII serait

actuellement, selon les dernières estimations de Syntec Numérique, aux alentours de 15 %.

**Le turn over d'AUSY est deux fois plus élevé que la moyenne du secteur.**

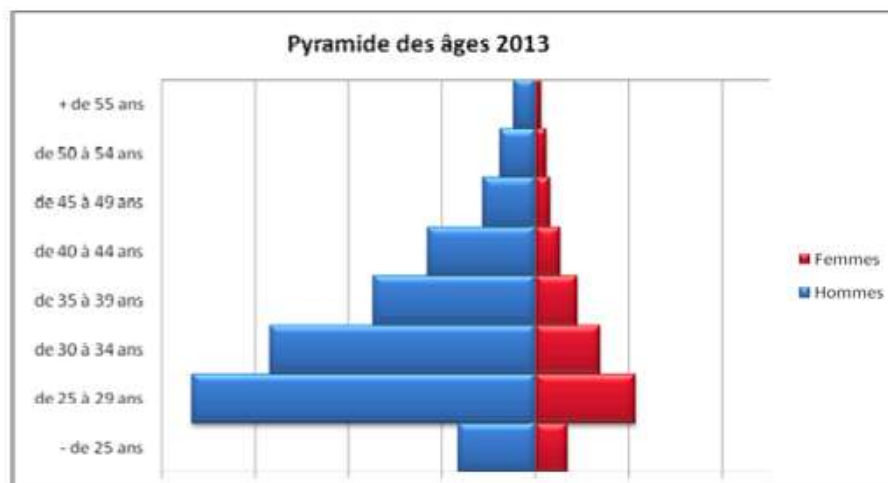
III.D.4.b- Focus sur les fins de période d'essai

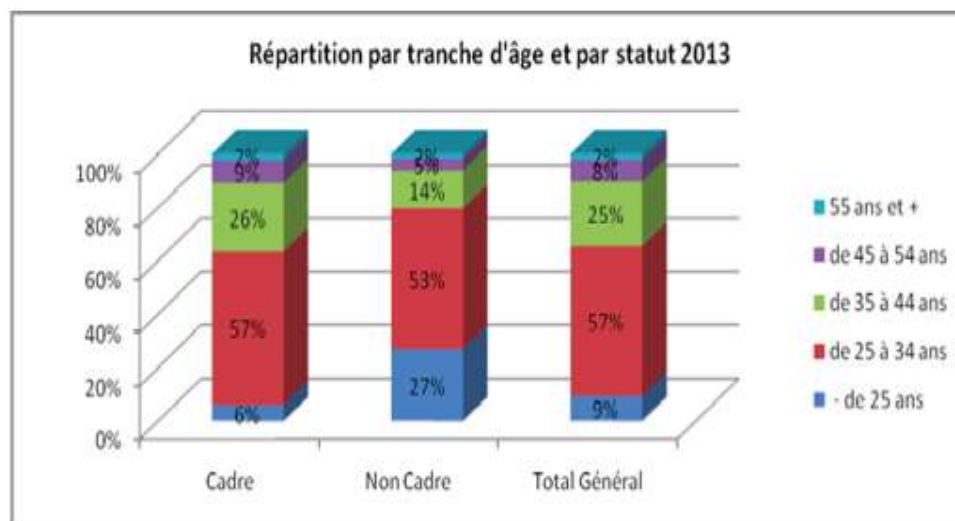
	Embauches	Départs	Période essai	taux de fin période d'essai	Effectif au 31/12
<b>2010</b>	778	611			1 889
<b>2011</b>	966	913	180	9,53	2 840
<b>2012</b>	1 065	1 063	253	8,91	2 989
<b>2013</b>	860	937	187	6,26	2 913

Bien qu'étant en baisse depuis 2011, l'indicateur de fin de période d'essai est très élevé. Si on le compare avec les mouvements de main-d'œuvre enregistrés par la Dares entre 2011 et 2013, on voit qu'il est beaucoup plus élevé : environ 2 % pour les entreprises d'activités informatiques, et il est encore plus faible pour les autres activités de service.

Cela corrobore les propos relatés dans certains entretiens.

III.D.4.c- Un personnel très jeune avec une faible ancienneté





Environ 35 % des salariés ont plus de 35 ans. La population d'AUSY est très jeune.

#### III.D.4.d- Absentéisme

	2011	2012	2013
Maladie	9 704	1 3226	15 243
AT/Trajet	360	681	505
Maternité	3 025	3 729	3 784
Absences autorisées	1 508	1 752	1 742
Événement familial	646	792	450
Congés sans solde	4 571	5 946	5 561
Autre	870	1 109	1 149
<b>Total</b>	<b>20 684</b>	<b>27 234</b>	<b>29 207</b>
Nombre de salariés en France	2 840	2 989	2 913
Jours d'absence par salarié	7,28	9,11	10,03
Jour maladie par salarié	3,42	4,42	5,23

Le nombre de jours d'absentéisme par salarié (en France) est passé de 7,3 en 2011 à 10 en 2013, soit une augmentation de 37 %.

Le nombre de jours de maladie par salarié est passé de 3,4 à 5,2, soit une augmentation de plus de 50 %.

### **III.E- Éléments du système de gestion d'AUSY**

---

Dans ce paragraphe sont retranscrits des éléments issus des différents entretiens et décrivant le fonctionnement d'AUSY.

Les entités opérationnelles (DOP) sont organisées en centres de profit ; tout est formaté afin de pouvoir évaluer les salariés (appréciation individuelle des performances) comme les entités (audits qualité). Les métriques sont les unités de mesure auxquelles les managers font référence pour savoir s'ils ont atteint ou non leurs objectifs.

#### **III.E.1- Outils et indicateurs**

SYGES est le logiciel de comptabilité permettant de rentrer les données de production. Il permet de connaître les données de ressources consommées (jour/h), le coût journalier, le prix de vente, le coût journalier des manques à gagner avec les intercontrats.

CUBE est le logiciel commercial qui permet de suivre le cycle des candidats (recrutement, etc.) et l'occupation des ressources humaines (en mission, en intercontrat, etc.)

À trois semaines de la fin de la mission du consultant, une alerte interpelle le commercial pour lui signifier que tel consultant va finir sa mission chez tel client.

Le TACE est le taux d'activité congé exclu. C'est un indicateur de pilotage qui permet de voir le taux d'activité des consultants. Un objectif de TACE est donné aux DOP et c'est cet objectif de TACE qui conditionne les différents coefficients présents dans les lettres d'objectifs des managers de la DOP. Il semble que chaque agence ait un TACE propre et c'est la moyenne des TACE qui fait le TACE de la DOP.

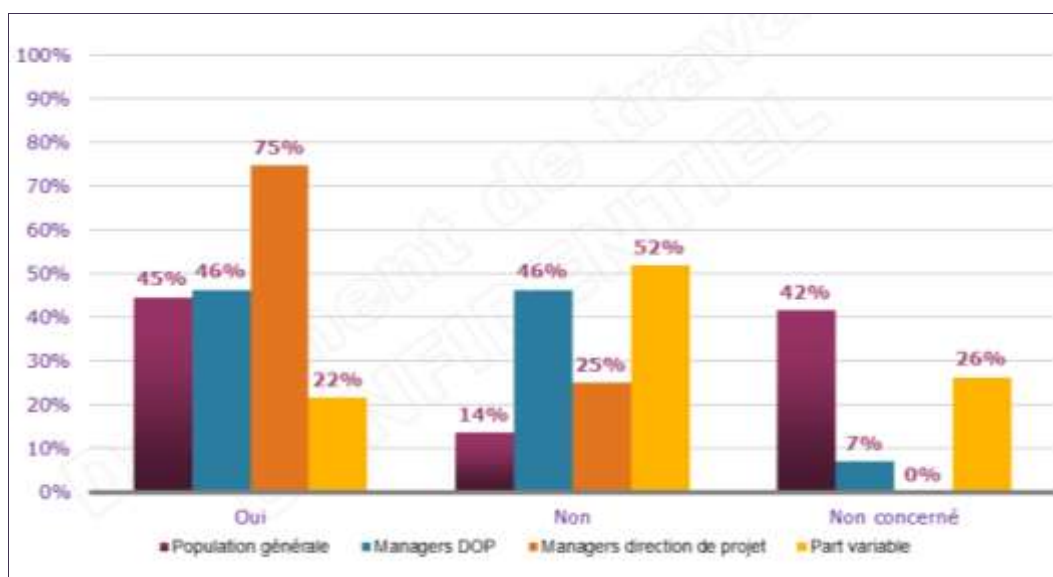
Les congés sont exclus du taux d'activité, c'est-à-dire qu'un consultant en congé (congé, congé sans solde, RTT, congé par anticipation, etc.) ne dégrade pas cet indicateur si le salarié n'est pas sur une mission. Ce qui dégrade cet indicateur, ce sont les situations des personnes en intercontrat (ils ne sont ni en congé ni en activité), ainsi que celles des personnes en formation.

### III.E.2- Lettres d'objectifs

Des lettres d'objectifs sont données aux personnels ayant une part variable dans leur rémunération : pour la filière commerciale (DOP, BUD, SBUM, BUM, BM, etc.) et pour la filière technique (RTA, etc.). Ces lettres d'objectifs présentent le calcul de la prime à travers un algorithme assez complexe.

Chaque variable de l'algorithme engendre une contrainte sur l'activité de travail et a une incidence directe sur ce que doit faire le salarié pour toucher sa prime. Cela conditionne donc fortement les choix qu'il pourra faire au sein du cadre fixé par ces contraintes.

La population générale répond à 45 % que les objectifs fixés lui semblent atteignables, 14 % estimant qu'ils ne le sont pas et 42 % se déclarant non concernés. Le détail par fonction et Direction révèle des disparités importantes : les managers de la DOP et les personnes dont le salaire comprend une part variable sont beaucoup plus nombreux que la moyenne à estimer que ces objectifs ne sont pas atteignables : respectivement 46 % et 52 %, soit des écarts de 32 et 28 points. Les managers de la Direction de projet, eux, sont 25 % à estimer que les objectifs ne sont pas ou très difficilement atteignables, soit 11 points de plus que la moyenne.



Graphique 1 : « Mes objectifs me semblent atteignables ».



## III.F- Facteurs de risques identifiés

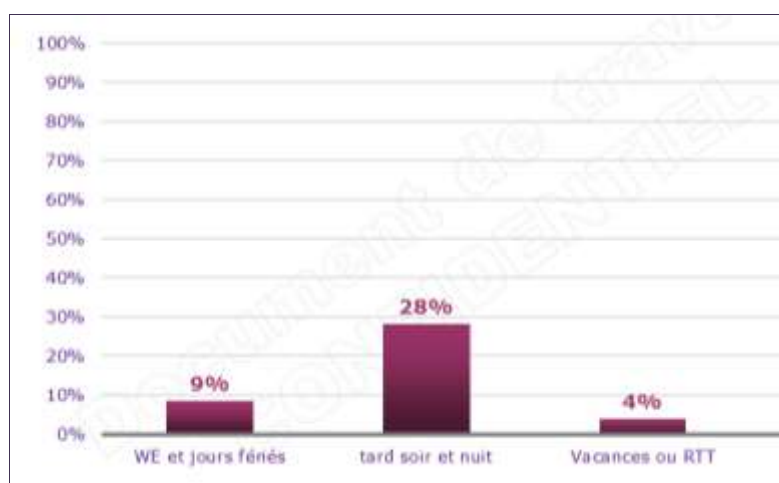
### III.F.1- Facteurs de risques non spécifiques

#### III.F.1.a- La logique gestionnaire

Les transformations profondes des modes d'organisation opérées par AUSY au cours de ces dernières années ont entraîné la mise en place d'un nouveau mode de régulation de l'activité productive avec le concours de nouvelles pratiques de gestion.

Cette évolution gestionnaire empruntée par AUSY est devenue une pratique qui s'est progressivement appliquée, en encadrant le travail grâce à une multiplication d'indicateurs, de dispositifs de contrôle, d'évaluation de la performance du travail produit par chacun. Ce type de pilotage relayé par un management partie prenante est au cœur même des facteurs de risque rencontrés chez les salariés d'AUSY.

Même si la vocation première des outils de gestion est de coordonner de manière efficace l'ensemble des actions de production, il n'en reste pas moins que les effets induits, tel qu'ils ont été identifiés, provoquent chez beaucoup d'acteurs des états de mal-être, voire de souffrance, causés par des réalités de surcharge de travail pouvant entraîner des effets (voire des pathologies) importants (angoisse, agressivité, comportements pouvant s'apparenter à du harcèlement, *burn out*, etc.) liés à l'atteinte d'objectifs qualifiés souvent par les salariés d'« *inatteignables* » (voir résultats statistiques ci-dessus pour les objectifs). Au niveau de la charge de travail, ce sont au total 41 % des répondants qui affirment travailler en dehors des règles prévues par le temps de travail, principalement tard le soir ou tôt le matin.



Graphique 2 : « Je travaille en dehors du temps prévu par les règles encadrant mon temps de travail ».

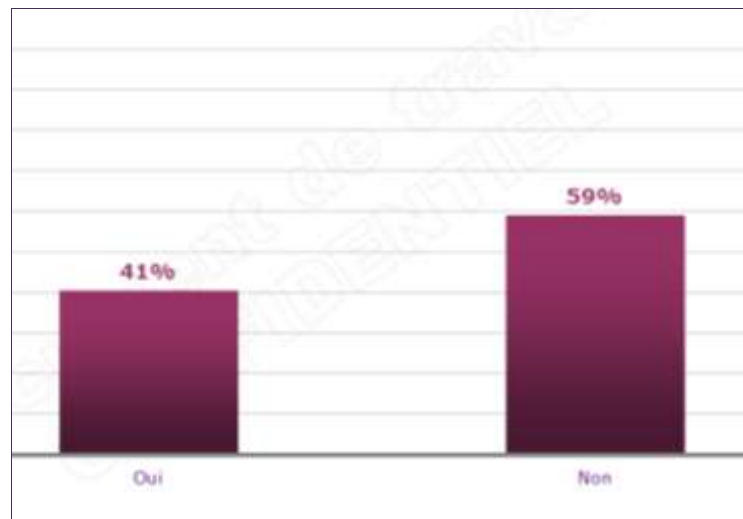
Progressivement, la méconnaissance du travail, le « déni du réel », l'idéologie de la mesure semblent s'être installés, provoquant l'effet inverse de ce qui était escompté initialement sur la réalisation du travail, l'implication des salariés, l'adhésion à une culture d'entreprise, l'efficacité managériale, la santé des salariés.

### III.F.1.b- Opacité de l'organisation

Une question récurrente s'exprime : où est la hiérarchie ? Trop diluée dans l'opacité de l'organisation elle n'est guère repérable pour les salariés, entretenant souvent un sentiment général de flou. La gestion managériale, les conditions de travail souvent déplorées, parfois dénoncées, progressivement aggravées peuvent concourir à un sentiment de mal-être palpable.

Il n'a pas été possible d'obtenir un organigramme d'AUSY. Existe-t-il ? Il est difficile de le savoir. Les personnes interrogées n'ont pas su répondre.

Les référents RH, en particulier, sont peu connus.



Graphique 3 : « Je connais mon interlocuteur RH ».

Alors que les rachats et fusions successifs avec diverses entités (Aequalis, APX, Aptus, Elan-Exalem, etc.) sont clairement indiqués dans le document de référence d'AUSY, l'organisation interne reste en grande partie opaque. Tandis que les cinq grands pôles d'activités d'AUSY apparaissent clairement (informatique, électronique embarquée, mécanique, énergie et système info/banque, les Directions opérationnelles (les DOP), qui couvrent chacune une région et/ou une activité, restent souvent complexes dans leur modalités de fonctionnement pour l'ensemble des salariés interrogés. Sous leur responsabilité se déclinent toute une succession de strates hiérarchiques : BUD, SBUM, BUM, BM, AM. Plusieurs fois expliquées dans le cadre de cette expertise, ces fonctions aux titres peu explicites contribuent à entretenir l'opacité de l'organisation interne. Les salariés interrogés ont souvent eu de réelles difficultés à exposer leur environnement organisationnel au-delà de l'agence à laquelle ils sont rattachés.

Un autre élément de complexité s'ajoute : la répartition géographique des entités opérationnelles et leurs champs de responsabilité. Par exemple, la disponibilité réelle d'un Directeur des Opérations, en charge de deux régions distinctes tout en étant plusieurs fois dans la semaine à Paris, laisse sceptiques certains

collaborateurs rencontrés. L'incertitude va même parfois plus loin : « une fois qu'il a réalisé son budget localement va-t-il vouloir s'investir dans les autres régions qu'il couvre par ailleurs ? » Raisonnement biaisé ou non, le doute s'est exprimé et subsiste désormais. D'autres exemples sont évoqués, dont ceux des Directeurs techniques couvrant eux aussi plusieurs régions. Ils ne sont souvent joignables que tard le soir car « tellement débordés dans la journée qu'ils ne sont pas joignables autrement ».

Cette organisation complexe, peu lisible, combinée à la pression des résultats, donne le sentiment aux salariés (voire le ressenti) d'être pilotés à distance, et très vite réprimandés si le rapport d'activité ne donne pas les résultats escomptés.

Une des conséquences majeures de ce manque de transparence dans l'organisation est qu'elle donne l'impression, voire entretient l'idée que « rien » ne circule. « *Quid de la politique AUSY ?* » est une question récurrente dans les entretiens menés. Certains vont même jusqu'à affirmer qu'ils pourraient être plus efficaces dans leurs résultats si l'organisation interne était mieux structurée, plus lisible, plus cohérente.

Le manque de visibilité des fonctions support du siège est un autre point évoqué au cours des entretiens de l'enquête. La DRH sur Paris reste, pour la plupart des salariés, complètement opaque.

« *Qui est qui, que font-ils ? Je ne sais même pas qui ils sont.* »

Les services transverses répartis par secteur sont qualifiés de « catastrophiques ».

Toutefois, un certain nombre de personnes interrogées, occupant pour la plupart des fonctions managériales, trouvent qu'AUSY a su s'adapter aux contraintes économiques de son secteur. Les salariés reconnaissent toutefois que l'organisation interne est complexe, que les demandes de *reporting* sont lourdes et pas toujours adaptées à la charge de travail qu'ils ont par ailleurs. « *L'engagement de résultat* » est omniprésent dans l'esprit de chacun, la pression est forte, l'engagement total.

#### III.F.1.c- Réorganisations successives et changements d'organisation rapprochés

La recherche d'une nouvelle équation productive pour répondre à la demande sur les coûts, la qualité, les délais, a produit une organisation AUSY plus flexible, plus matricielle, plus opaque. Afin de répondre au plus près à cette adaptation organisationnelle permanente, le goût du travail bien fait, la solidarité, la loyauté ont dû faire place pour chacun à l'optimisation gestionnaire, à l'offensive, à la mobilité omniprésente. Ce mode de fonctionnement implique le fait que tout doit se passer comme s'il était possible de mobiliser des salariés autonomes, responsables, engagés. Or, devant se focaliser aussi et surtout sur les outils de contrôle et de mesure de leur activité, ils ne peuvent pas toujours exercer efficacement leur expertise métier,

#### III.F.1.d- Localisation lointaine des managers

L'organisation réticulaire d'AUSY entraîne une répartition géographique et métiers conséquente pour des Directions opérationnelles (DOP). Il n'est pas rare d'identifier un Directeur couvrant plusieurs régions très éloignées les unes des autres. Ce manque de proximité est souvent mal vécu par les jeunes managers.

« C'est comme une pieuvre où on déshumanise tout contact et où on perd d'ailleurs le contact avec les responsables. Même s'ils ont mis en place des réunions mensuelle, la hiérarchie est et reste lointaine. »

Certains évoquent le fait « qu'avant » le travail était fait en toute autonomie sans contrainte particulière. « Depuis », avec la création de plateaux, il y a un engagement de résultat avec de fortes pressions, tandis que le Responsable ne se situe pas sur le même lieu. Cet état de fait entraîne des échanges de mails, des appels téléphoniques qui amplifient, de par la teneur des messages, une pression devenue anxiogène.

### III.F.2- Facteurs de risques pour les managers

#### III.F.2.a- Description des variables dans les lettres d'objectifs

##### **Filière commerciale SI**

---

La prime est constituée de quatre items :

- **Prime recrutement** : celle-ci comporte une partie liée à un objectif de croissance d'effectif et une partie liée à la fidélisation des consultants.
  - La partie « Croissance d'effectif » est liée au nombre d'embauches attendu, au profil de la personne recrutée (groupe 1, 2 ou 3) et à la négociation salariale lors du recrutement.
  - La partie « Fidélisation » est liée au nombre de bilans annuels et de suivis de mission réalisés par le manager.
- **Prime Marge brute** : celle-ci comporte une partie liée à la marge brute réalisée en assistance technique et une partie liée à la marge brute réalisée en engagement de résultat.
  - La marge brute AT contient les rétributions versées par les centres de production en engagement de résultat pour les consultants dépendant du périmètre du manager.
  - Le calcul de cette prime répond à une formule prenant en compte le poids de chacune des activités (AT et ER) et est liée à sept variables communiquées chaque semestre au manager à travers sa lettre d'objectifs.
- **Prime Bonus centre de services** : celle-ci est liée à la signature d'un centre de services avec un client de son périmètre et est fonction du nombre de personnes placées. Elle est complétée au semestre suivant si de nouveaux effectifs entrent dans ce centre de services.
- **Prime de surmarge** : celle-ci est liée à la différence entre le taux journalier moyen hors taxe et le taux journalier moyen objectif (uniquement pour l'AT) :
  - Il y a les clients pour lesquels un objectif de marge brute a été assigné et ceux pour lesquels il n'y a pas d'objectif de marge brute spécifique.
  - Dans le premier cas, la prime est divisée par deux si le seuil de 38 % n'est pas atteint ; dans le deuxième cas, il n'y a pas de prime de surmarge si le seuil de 38 % n'est pas atteint.

Les principes qui régissent le versement de ces primes sont les suivants :

- Un recrutement sera considéré comme effectué une fois la période d'essai du consultant terminée et validée.

- La prime de surmarge ne s'applique pas en cas de pré-embauche.
- Les sociétés de services et de conseil ne sont pas considérées comme des clients.
- Le renouvellement d'une mission en cours n'est pas considéré comme une affaire gagnée.
- Toute mission inférieure à trois mois n'est pas considérée comme une affaire gagnée.
- Toute mission présentant une marge brute faciale inférieure à la limite fixée par la DOP n'est pas une affaire gagnée.
- Si le nombre d'affaires gagnées sur la période est inférieur à six, alors la prime totale est divisée par deux.

Toutes ces données sont issues de l'outil SYGES et correspondent à des affaires dont la facturation aura pu être effectuée. L'encours des factures, les délais de règlement, les impayés et les retards de paiement auront un impact direct sur le calcul de la marge brute.

Les différents coefficients permettant de pondérer chacune des variables sont calculés par la DRH opérationnelle pour la partie recrutement, et par l'outil SYGES et validés par la DAF pour les autres parties. Ils sont communiqués chaque semestre avec la lettre d'objectifs.

### III.F.2.b- Incidence des différentes variables des primes sur l'activité (filère commerciale SI)

La coordination du travail dans la filière commerciale est régie par une standardisation des résultats<sup>9</sup> dont les standards seraient établis par la technostructure que sont la DAF et la DRH opérationnelle en fonction des résultats à atteindre, fixés par la Direction Générale (à travers le TACE et l'outil SYGES). Mais l'analyse de ces standards appelle plusieurs remarques.

☞ **Ces standards sont purement individuels. Il n'apparaît pas d'objectifs collectifs qui seraient de nature à fédérer les individus autour d'un objectif commun. La coordination des actions est réalisée à travers le fait que les objectifs du supérieur hiérarchique correspondent schématiquement à la somme des objectifs des membres de son équipe. C'est alors lui qui est chargé de réguler les gros déséquilibres qui pourraient affecter son propre objectif.**

☞ **Dit autrement, la coopération des managers commerciaux entre eux n'est pas encouragée à travers leurs objectifs. Or, face à l'importance du challenge que représente un objectif pour un profil commercial, ces objectifs conditionnent presque directement leurs comportements. Le risque étant souvent que la coopération passe au second plan.**

Ce fonctionnement en silo est confirmé dans les entretiens.

Une des conséquences directes porte sur l'emploi des intercontrats.

En effet, placer un consultant en intercontrat qui ne serait pas dans son équipe mais dans l'équipe d'un collègue étant moins valorisé en termes de prime, le manager commercial sera plus enclin à réaliser un recrutement pour honorer un contrat qui pointe.

---

9. D'après Henry Mintzberg, la standardisation des résultats réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail. Les standards sont établis par la technostructure (c'est-à-dire ici les fonctions support que sont la DAF et la DRH).

L'accès à la formation étant difficile pour les consultants, il est plus difficile d'adapter le profil de celui qui est en intercontrat que de recruter quelqu'un de directement opérationnel. Cela est accentué par la concurrence des SSII entre elles et le cycle court de décision qui est exigé pour satisfaire les besoins des clients.

Par ailleurs, la charge de travail des commerciaux est telle qu'elle empêche les démarches d'anticipation, et cela est accentué par le fait que les objectifs ne vont pas dans le sens d'une conservation des ressources.

Si l'anticipation est rendue difficile par des facteurs exogènes (marché nécessitant une forte réactivité), elle l'est tout autant par des facteurs endogènes : alerte de fin de mission trois semaines avant, opacité de l'organisation, difficulté d'accès à la formation pour les consultants, charge de travail des managers commerciaux, etc.

Si on fait un focus sur la prime de recrutement déterminée par une variable liée au recrutement (croissance) et par une autre variable liée à la fidélisation, on voit rapidement que la variable Croissance correspond effectivement à une obligation de résultat : le commercial doit recruter un certain nombre de personnes à un certain tarif pour toucher cette partie de prime.

Mais la variable Fidélisation correspond en réalité à une obligation de moyen et non de résultat par rapport au concept de fidélisation : pour toucher cette partie de prime, le commercial doit effectuer les suivis de mission et les bilans annuels de ses collaborateurs. Il n'a pas d'objectif lié au fait que les consultants sortent ou non de l'organisation.

Le propos n'est pas alors de dire que cet indicateur n'est pas un indicateur adapté. C'est un indicateur nécessaire en ce sens qu'il faut que le commercial mette tout en œuvre pour effectuer ses suivis de mission et ses bilans annuels. Mais si AUSY souhaite très concrètement influencer sur la fidélisation par une standardisation des résultats à travers les objectifs des managers commerciaux, il faudrait intégrer dans cette prime reflétant la fonction RH du manager une variable liée à la baisse du nombre de départs ou du nombre de licenciements.

À la lecture des lettres d'objectifs, on constate l'extrême complexité du calcul de ces primes intégrant les multiples facettes du métier de manager commercial et l'exhaustivité des facteurs pris en compte pour orienter l'activité des commerciaux.

À aucun endroit dans ces calculs n'est prise en compte la gestion des intercontrats ni n'apparaît la réelle volonté de fidéliser les consultants.

Tous les indicateurs portent à accroître la marge. Or il est plus facile de faire de la marge avec une personne très nouvellement recrutée à un salaire moindre qu'avec une personne de plusieurs années d'ancienneté qui serait en intercontrat.

☞ **L'expression de la subjectivité de l'individu sera alors conditionnée à la contrainte qu'impose cette marge. Si l'étau est très serré, comme en témoignent les différentes règles de gestion (notamment celle énonçant le fait que la surmarge sera supprimée si la marge brute n'a pas atteint le seuil de 38 %, celle exprimant le fait qu'une mission de trois mois n'est pas comptabilisée, etc.), alors l'individu sera amené à effectuer un arbitrage entre son intérêt propre et celui de son subordonné. En d'autres termes, si je garde untel en intercontrat, ma marge va baisser et je vais, au mieux, perdre en rémunération et, probablement, me faire rappeler à l'ordre.**

À partir de là, le manager est contraint d'opter pour une solution d'adaptation. Il va, dans le meilleur des cas, conseiller au consultant malchanceux de se mettre en congé pour que celui-ci ne coûte rien à AUSY, soit lui forcer la main pour qu'il enchaîne RTT, congés, congés sans solde, etc.

☞ **Mais il a été décrit également dans les entretiens que, pour maintenir un taux d'activité répondant aux exigences d'AUSY, le manager propose au consultant des missions ne répondant pas aux compétences du salarié. Sur l'ensemble des répondants au questionnaire, 22 % témoignent en ce sens.**

La clause de mobilité de la majorité des contrats AUSY autorise d'affecter un consultant loin de son domicile. Dans certains cas, cet éloignement géographique ne pose pas de problème. Dans d'autres, certains entretiens révèlent que le manager dispose d'un levier pour « faire partir » un consultant devenu « obsolète ».

### III.F.2.c- *Fonctionnement en agence : trois métiers en un*

Les différentes DOP sont organisées en agence : chaque manager correspond à une agence responsable de sa marge et se voit attribuer une équipe de consultants. Le manager a donc trois rôles : commercial, centre de profit et gestionnaire de ressources humaines.

Ainsi le manager cumule plusieurs fonctions. Il est d'abord un opérationnel. Il gère l'ensemble des moyens techniques et humains rattachés à son activité, afin d'en assurer les objectifs de rentabilité et de développement. Il est l'interface entre sa Direction et ses équipes, qui peuvent aller de 2 à 30 consultants – voire jusqu'à 60 – dans une organisation dite « multi-clients » et donc multi-secteurs d'activité (télécom, banque, R&D, aéronautique, industrie...).

Il a également un rôle commercial au sein de l'agence AUSY à laquelle il est rattaché, puisqu'il est l'interlocuteur privilégié des clients de son portefeuille qu'il s'est constitué en prospectant un périmètre donné (zone géographique déterminée par sa Direction opérationnelle) et/ou qu'il a développé de son prédécesseur. Il est garant de la fidélisation clients et du suivi contractuel des affaires. Il est autonome et seul pour gérer son activité commerciale. Son objectif ici, est de maximiser un chiffre d'affaires au sein de son agence.

Pour répondre aux besoins client en termes de ressources techniques, il recrute lui-même son équipe de consultants. Il est aidé des chargés de recrutement qui « sourcent » les profils qu'ils recherchent. Il mène les entretiens de recrutement seul ou en collaboration avec son manager ou un pair. Il est le seul décisionnaire notamment en ce qui concerne les embauches sur profil ou sur mission.

Il manage son personnel sur un mode de gestionnaire RH : il est le garant de l'adéquation entre les besoins client et les ressources techniques. Il valide ou non les congés. Il réalise le bilan annuel. Il assure le suivi de mission du projet en cours chez le client tous les trois mois avec ou sans le(s) consultant(s) présent(s) sur site.

Véritable pilote d'un centre de profit, il suit ses propres indicateurs financiers pour répondre aux objectifs de la Direction : budget à réaliser sur un semestre en termes de marges, budget construit par rapport au réalisé, taux de croissance, nombre minimum de recrutements à réaliser, suivi du prévisionnel...

Il est autonome, appuyé (parfois) et encadré par sa Direction opérationnelle, mais seul dans l'élaboration et la mise en place de ses stratégies de développement.

Le manager est garant du respect des coûts et doit aussi veiller à l'évolution de son compte de résultat.

☞ **Avec une triple fonction de commercial/gestion du personnel/pilotage du centre de profit, face à des objectifs exigeants, le rôle du manager repose souvent sur un équilibre instable, source de tensions fortes, parfois stimulantes et souvent insécurisantes.**

À ce titre, il ressort des entretiens une hétérogénéité de vécu au travail principalement liée à la situation du manager.

En effet, par manque de moyens et de marges de manœuvre, par un soutien jugé parfois défaillant, ou des injonctions contradictoires qui les conduisent à mener de multiples arrangements avec les objectifs et les procédures, seule leur implication personnelle fait la différence.

☞ **Toutes les personnes interrogées ne se plaignent pas de leurs conditions de travail ni de leurs missions ou des objectifs à atteindre.**

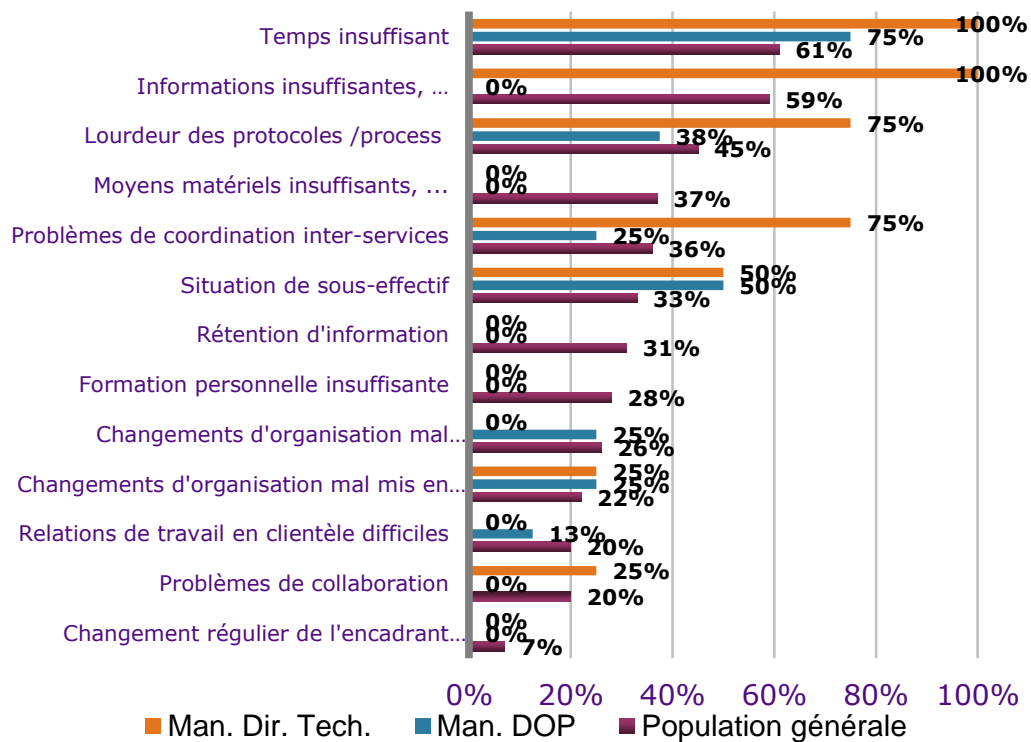
☞ **Cela ne signifie pas pour autant qu'elles ne sont pas confrontées à des risques professionnels.**

Pour preuve, la question de l'intensité du travail a été abordée en creux dans beaucoup d'entretiens menés. Elle se pose à différents niveaux. La place de la charge de travail constitue une question qui n'apparaît pas au premier plan quand on interroge les managers, mais qui pèse souvent dans les propos tenus.

Par exemple : pour certains, il est normal de travailler sur une amplitude horaire de 8 heures à 22 heures. Pour d'autres, le téléphone portable est allumé le soir et le week-end afin de répondre aux clients, en cas de besoin, si la question est urgente. Parfois, ils n'hésitent pas à envoyer des mails ou des textos depuis leur smartphone au volant de leur voiture entre deux rendez-vous. S'ils sont chargés d'encadrer des équipes de consultants, en exerçant une forme de contrôle dans le suivi des missions tous les trois mois chez le client, certains disent manquer de temps et ne pas pouvoir remplir cet objectif.

Le « temps insuffisant » est considéré par 61 % de la population générale comme le premier facteur pouvant gêner le travail, dont 100 % des managers de la Direction technique, et 75 % des managers de la DOP.

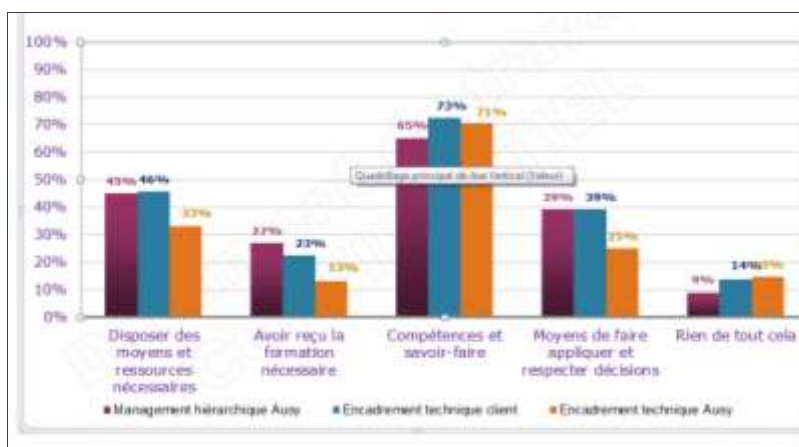




Graphique 4 : « il arrive fréquemment que je ne puisse pas effectuer correctement mon travail en raison des éléments suivants ».

65 % des personnes disant encadrer hiérarchiquement d'autres personnes répondent par ailleurs qu'elles effectuent du travail en dehors des heures prévues par les règles qui encadrent leur temps de travail.

En outre, moins de la moitié des managers et des encadrants estiment disposer des moyens et de ressources nécessaires pour exercer leurs missions, ou avoir reçu la formation nécessaire.



Graphique 5 : « Pour mener à bien cette mission d'encadrement, j'estime... ».

Les seuls moments d'échange réels sont ceux concernés par le bilan annuel, planifié à la date anniversaire d'embauche du consultant, mais qui, la plupart du temps, est reporté deux ou trois mois plus tard. Les consultants ne se cachent pas

de cette réalité dans les témoignages recueillis concernant leur manager (cf. chapitre III).

De fait, la notion de proximité du manager de son équipe doit bien s'entendre ici uniquement comme une proximité fonctionnelle et dans un organigramme.

Les entretiens montrent que ces comportements de travail excessif se répètent et semblent devenus, dans certains cas, normaux parce que banalisés.

Or, comme vu précédemment, les tâches du manager nécessitent une attention soutenue et une vigilance permanente.

- ☞ **La répétition de ces comportements liés à une intensité excessive de travail peut générer des atteintes à la santé autant physiques que mentales.**
- ☞ **Concrètement, elle amène à une usure, une fatigue engendrant un stress chronique, mais aussi à des risques routiers et/ou à un épuisement professionnel, voire à un *burn out*.**

L'intensité du travail, tant qualitative que quantitative, contribue à l'épuisement émotionnel des managers en réduisant leur capacité à faire face aux exigences de leur métier, et impactant, par exemple, les relations sociales avec les consultants de leur équipe.

#### III.F.2.d- Relations sociales dégradées

Comme cela a déjà été évoqué, le manager non seulement se positionne entre une équipe de consultants et la Direction d'entreprise, mais joue aussi un rôle d'interface crucial entre son équipe et ses clients. Le manager n'est pas qu'un encadrant, il a aussi un rôle de traduction des différentes attentes et demandes, parfois contradictoires, en interne et en externe à AUSY.

Dans ce contexte, la difficulté de l'exercice apparaît clairement non seulement pour les managers eux-mêmes, mais pour les consultants qu'ils encadrent. Les attendus envers les managers sont tellement nombreux que l'on peut questionner la capacité de ces personnes à répondre de manière équilibrée à autant de tiraillements parfois contradictoires.

Par ailleurs, les entretiens ont montré que les managers privilégient souvent la métrique (adéquation temps, ressources, production) et la tenue des objectifs aux relations sociales avec leurs collaborateurs.

En creux, cela montre combien les managers sont confrontés à des processus gestionnaires très lourds qui entravent parfois la capacité d'autonomie et d'innovation et rendent plus difficile la prise en compte de chaque salarié en tant que personne singulière et autonome.

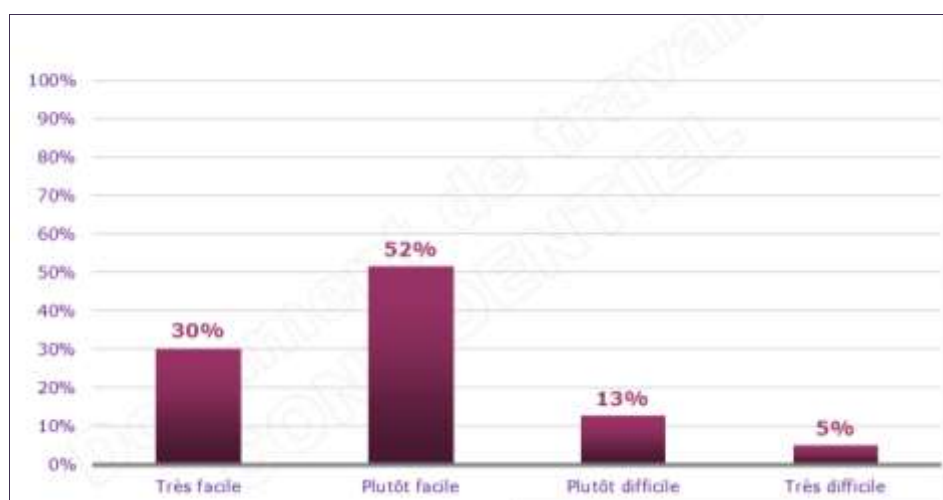
Dans bien des cas, les relations sociales entre le manager et les consultants ne sont pas considérées comme une dimension importante de la mission de manager, alors qu'elles devraient être au cœur de ce métier. Il semble que le dialogue entre certains managers et les membres de leurs équipes soit limité. Le monde décrit par les personnes interviewées semble nécessiter de se plier en toutes circonstances aux règles et aux procédures dans le but unique de répondre aux clients et d'atteindre les objectifs fixés par la Direction, sans laisser réellement de place à l'échange avec l'équipe.

Mais il conviendrait aussi que certains managers abandonnent leur posture purement commerciale. En particulier, certains propos remontés des entretiens tels que :

« Mon métier est de faire du business, pas de perdre du temps à discuter avec des enfantillages de consultants mécontents. »

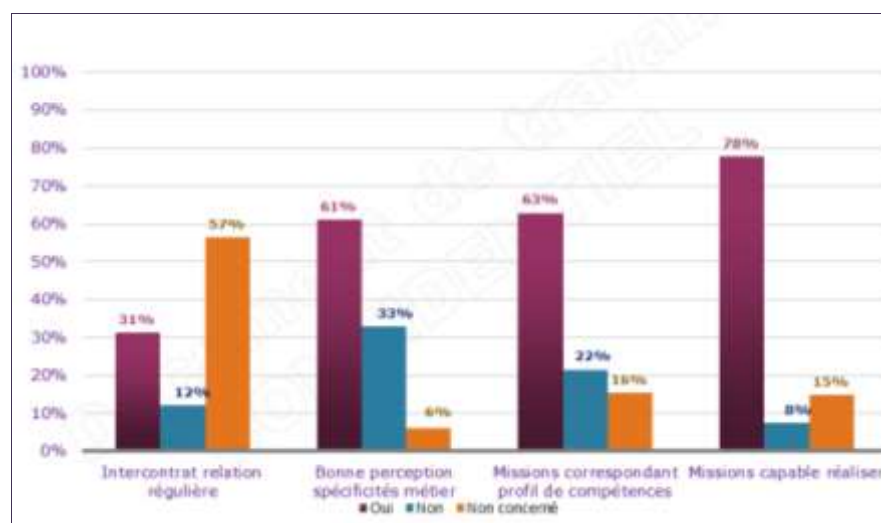
☞ **Autrement dit, certains managers, pris dans leurs tiraillements et préoccupés par la lourdeur de leurs tâches quotidiennes, peuvent parfois devenir totalement hermétique à la considération de l'autre, qualité pourtant essentielle dans la fonction de manager.**

18 % des répondants estiment qu'il leur est difficile ou très difficile de joindre leur manager AUSY.



Graphique 6 : « il m'est possible de joindre facilement mon manager AUSY. »

Une part non négligeable, même si elle n'est pas majoritaire, de répondants, estiment par ailleurs que leur manager n'assure pas des relations suffisamment régulières durant l'intercontrat et n'a pas une bonne perception de leurs spécificités métier.



Graphique 7 : Questions 63 à 67.

Plus globalement, ces managers auraient tout intérêt à relativiser une vision trop souvent répandue et caricaturale du fonctionnement de l'entreprise du type : « *le client décide, le manager solutionne, le consultant applique* ».

Or la littérature en psychologie du travail a pourtant décrit en détail combien le travail prescrit était bien différent du travail réel. Les consultants montrent l'importance et la réalité de l'informel, de l'ajustement progressif et parfois de la co-construction avec les équipes, quant à l'organisation du travail ou à la façon d'atteindre les objectifs fixés.

Selon l'INRS, l'importance des relations sociales au travail a un impact sur la santé physique et mentale des salariés, notamment l'influence positive du soutien social et, en règle générale, du manager pour ses collaborateurs. Aussi les rapports sociaux peuvent-ils être un facteur de protection de la santé des salariés, autant qu'un facteur de risque psychosocial lorsque ces rapports sont particulièrement dégradés.

Les sociologues et psychologues du travail ont depuis longtemps démontré qu'il existait toujours un écart – souhaitable – entre ce qui est attendu du salarié, qui peut être formalisé dans des procédures, et le travail réel produit, où il ne suffit pas de suivre des ordres. Cette possibilité pour les salariés et, en particulier, pour les managers, à disposer de marges de manœuvre pour réaliser leur travail, et l'intérêt de ces marges de manœuvre sont reconnus par chacun des acteurs quand il s'agit de décrire leur propre travail. Il conviendrait de les prendre en compte d'un point de vue plus global dans la définition des politiques managériales.

#### III.F.2.e- Conflits de valeurs

Pour remplir leurs objectifs, les managers trouvent des stratégies d'adaptation.

☞ **Celles-ci entraînent parfois une amputation de l'expression de la subjectivité et exposent certains managers à des conflits de valeurs pouvant aller jusqu'à la souffrance éthique, par exemple dans les cas où l'exigence de marge leur impose de se séparer de certains consultants (en intercontrat) à qui ils n'ont finalement pas grand-chose à reprocher (client précédent satisfait), ou bien dans les cas où, pour éviter de se séparer d'une personne, ils l'obligeraient à poser des congés (congés payés puis congés sans solde).**

Certains évoquent un autre type de problématique auquel ils sont confrontés : comment se positionner quand on est salarié et patron ? « *Quand on est recruté, on nous dit qu'on cherche des entrepreneurs. Or, comment travaille-t-on son éthique ? Est-ce que l'on se positionne [en] patron ou [en] employeur ?* »

Ces conflits de valeurs peuvent contribuer chez les salariés à des conflits avec leur hiérarchie, lorsque leur conscience leur dicte de ne pas agir comme l'organisation le demande.

L'injonction paradoxale que cela génère contraint les intéressés à une position intenable, celle d'être contraint d'obéir à deux demandes parfaitement incompatibles (désobéir pour obéir). Mis en échec, l'intéressé porte la responsabilité de son incapacité à répondre aux demandes qui lui sont faites. Cela représente un facteur de risque psychosocial important.

### III.F.2.f- Exigences émotionnelles et insécurité de la situation de travail

Pour chacune de ses missions, le manager a des objectifs de résultat très précis avec peu de marge de manœuvre (cf. lettre d'objectifs en introduction de ce chapitre).

Ceci peut être amené à générer une intensité et une complexité du travail, avec une pression permanente quant à l'atteinte de ses objectifs en lien avec sa rétribution salariale.

À ce titre, certains managers ont expliqué que leur salaire était composé d'une part fixe à hauteur de 60 % et d'une part variable de 40 %, la partie variable pouvant être divisée par deux si les objectifs n'étaient pas atteints.

Parallèlement à cela, le manager est également fortement attendu sur ses compétences métier, son expertise et son expérience. Se pose alors la problématique du bon curseur à positionner entre compétences relationnelles et managériales, d'une part, et contrôle et soutien de la qualité de production d'une équipe, d'autre part. L'injonction faite aux managers de prioriser leurs actions et leurs interventions peut à ce titre conduire à certains déséquilibres.

S'il doit trouver le juste milieu dans la proximité créée avec son équipe, et également veiller à répondre correctement aux attendus de sa Direction (en termes de tenue d'objectifs et de relais d'information), et ne pas hésiter à mobiliser, en plus de ses compétences managériales, son expertise métier, le manager est également attendu sur d'autres domaines. Il doit également maîtriser les processus de l'évolution des collaborateurs, avoir le sens de l'effort, et être exemplaires.

Pouvant être pris comme le signe tantôt de qualités jugées « manquantes », tantôt de qualités « rêvées », ils donnent, par là même, au management une dimension plus complexe.

**☞ Dans ce contexte, le risque pour les managers est d'être exposés en permanence à des situations de tension pouvant devenir épuisantes psychologiquement, entre les attentes du client, celles de leur Direction opérationnelle et de leurs collaborateurs.**

Si leurs activités comportent des aspects gratifiants, elles imposent également bien souvent de maîtriser leurs propres émotions. Par exemple, certains managers doivent adopter une attitude bienveillante et disponible envers leur client alors qu'ils peinent à trouver des profils d'ingénieurs pour diverses raisons (rareté du profil car technologie innovante, profils très recherchés sur le marché de l'emploi des SSII, pénurie de candidats en rapport avec la situation géographique du poste à pourvoir...).

**☞ Parfois, il peut leur être demandé de manifester de l'enthousiasme et de l'allant pour leur travail alors qu'ils doivent informer certains de leurs collaborateurs d'un licenciement imminent. Cela peut avoir des conséquences sur leur équilibre émotionnel lorsqu'ils sont amenés à « prendre sur eux » pour ne pas montrer leurs véritables émotions ou bien leur ressenti du moment. Ces exigences émotionnelles induisent une charge mentale et psychologique forte dans la réalisation de leur travail.**

Ainsi, le rôle du manager nécessite une grande implication personnelle et, même si les managers ne s'en plaignent pas, il existe bel et bien un risque qui peut impacter leur santé, leur qualité de vie au travail et leur vie privée

➡ **À cela peut s'ajouter une insécurité de l'emploi et du travail qui réduit le sentiment de maîtrise de la situation.**

De fait, le manager peut être amené à vivre comme une véritable déchirure et/ou un sentiment d'échec s'il ne parvient pas à atteindre ses objectifs car il sera amené à quitter AUSY. Les managers sont particulièrement concernés par les conflits de rôle que la fonction peut entraîner, c'est-à-dire par des attentes contradictoires ou ambiguës de la part des différentes parties prenantes que sont le client et l'entreprise.

Ceci pourrait expliquer ce changement fréquent des managers subi par les consultants qu'attestent les témoignages remontés du terrain (voir chapitre III).

Cette pression omniprésente sur les managers quant aux résultats et au taux d'intercontrats peut tendre à devenir nuisible. La valeur travail est dégradée, les relations interpersonnelles deviennent faussées. L'image de soi souvent dévalorisée peut amener, pour compenser, à un déni de la réalité.

### **III.F.3- Facteurs de risques pour les consultants**

#### *III.F.3.a- Conditions de travail chez le client*

##### **Une activité pouvant avoir des pics de charge significatifs**

Les salariés bénéficient d'une certaine flexibilité nécessaire pour faire face aux pics de charge de travail. En effet, les consultants d'AUSY ont fait remonter le dépassement régulier des horaires de travail inscrits dans leur contrat. Pour mener à bien les missions, répondre aux attentes du client et atteindre les objectifs, des consultants dépassent souvent les horaires. Les contraintes temporelles liées au projet, comme à la qualification de produits, nécessitent parfois une présence continue des ingénieurs sur une large amplitude horaire.

Les statistiques sur les débordements du temps de travail liés à cette surcharge ont été présentées préalablement.

Dans certains cas, la flexibilité des horaires permet aux consultants de se relayer pendant des journées dont l'amplitude peut dépasser les douze heures pendant des phases de test ou de qualification (28 % des répondants affirment « je travaille en dehors du temps prévu par les règles encadrant mon temps de travail » « tard le soir et nuit »). Cependant, malgré la flexibilité des organisations du travail chez le client, les consultants sont dans l'obligation de dépasser leur temps de travail hebdomadaire (qui est de 36 h 50). Les pics de charge ont une fréquence variable selon les missions.

Dans certains cas de missions critiques et urgentes pour le client, les salariés effectuent du travail de nuit (cas identifié dans le rapport de la Médecine du Travail) ou du travail sur plusieurs semaines consécutives sans repos hebdomadaire et sans pour autant bénéficier systématiquement de compensations (76 % répondent « ne pas avoir de compensations » « si je travaille au-delà du temps prévu par les règles encadrant mon temps de travail »).

Ainsi, les consultants dépassent régulièrement le volume hebdomadaire fixé dans leur contrat sans pour autant bénéficier de temps de récupération pourtant en

accord avec le Code du travail, ce qui va générer de la fatigue ponctuelle, voire chronique dans le cas d'une longue période de surcharge de travail (notamment le travail de nuit). 46 % des répondants affirment ne pas « bénéficier de temps de récupération suffisants entre deux périodes de travail particulièrement chargées ». Trop fatigués, ils peuvent alors être amenés à refuser des missions, ce qui peut entraîner des situations conflictuelles avec des commerciaux.

- ☞ **Les consultants attirent particulièrement l'attention de la Direction sur ce point car c'est généralement davantage le manque de récupération qui entraîne un état de fatigue chronique, que le dépassement ponctuel des horaires de travail.**
- ☞ **Ces dépassements d'horaires sont facilités par le système de relevé de l'activité qui ne permet pas une saisie horaire de l'activité, mais seulement au jour travaillé. Les heures supplémentaires ne sont donc pas comptabilisées et a fortiori pas rémunérées le plus souvent.**

D'après les salariés, certains managers d'AUSY font peu de cas de la qualité et de la quantité de travail réalisée : « Pour eux, si le client est satisfait, c'est juste normal. » La sensibilité de certains commerciaux et des managers aux effets des conditions de travail sur la santé des individus est pointée du doigt par les salariés comme étant manquante.

- ☞ Les efforts de la Direction d'AUSY en matière de sensibilisation des cadres dirigeants aux risques psychosociaux doivent être accentués. Des formations complémentaires, un plan de prévention et un suivi des facteurs de risques au titre du DUER doivent être établis

### ***La planification des tâches***

---

La difficulté principale et récurrente relevée par les consultants concerne l'organisation et la planification des tâches. Souvent, les tâches sont données sans préavis avec des délais très courts ne permettant pas aux salariés d'organiser leur travail, notamment lorsque des conflits de priorité surviennent. Les ingénieurs travaillent alors sans visibilité sur le projet. Ils aspirent à une meilleure planification qui autoriserait une coordination plus aisée au sein de l'équipe. Cette recherche d'une plus grande efficacité dans la production des résultats attendus permettrait alors de limiter les cas de surcharge de travail.

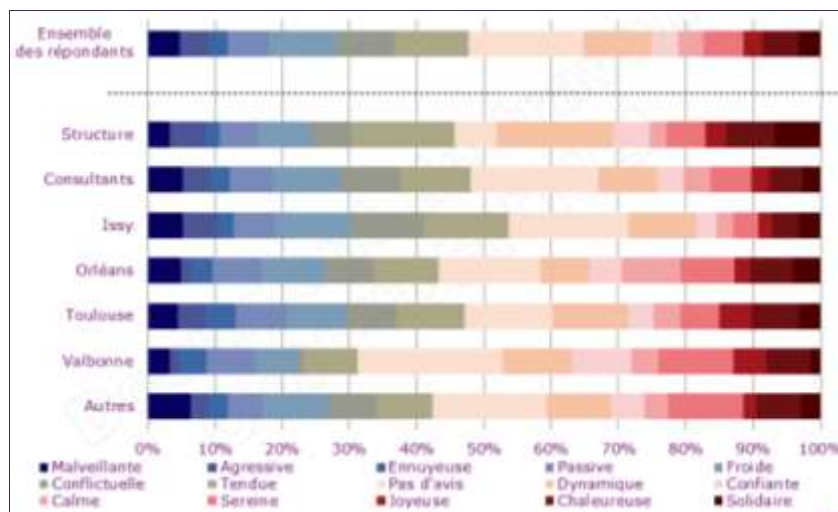
De même, les ingénieurs font remonter des difficultés ponctuelles dues à des défauts relatifs à la bonne définition des rôles et à la communication entre les équipes collaborant à un même projet. Ce cloisonnement dû à des choix en matière d'organisation du travail engendre quelques difficultés pour se coordonner.

### ***L'ambiance de travail***

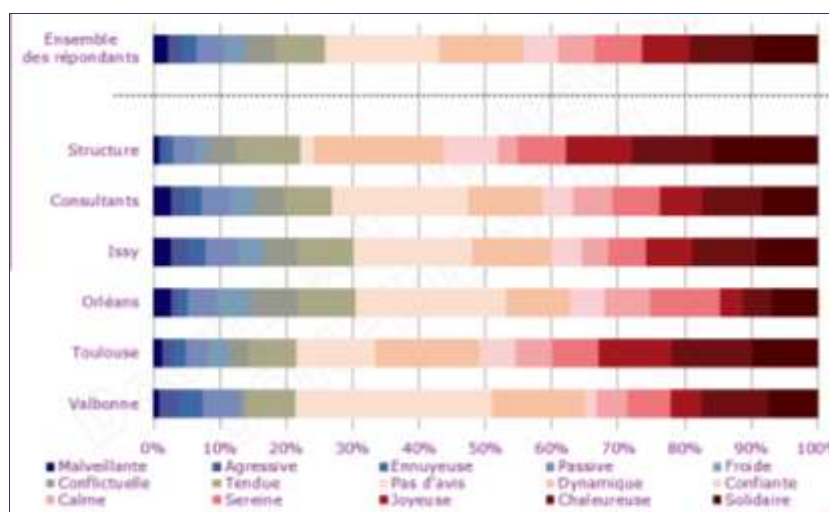
---

L'ambiance de travail est souvent bonne chez le client et est d'ailleurs un facteur de protection mentionné lors des entretiens.

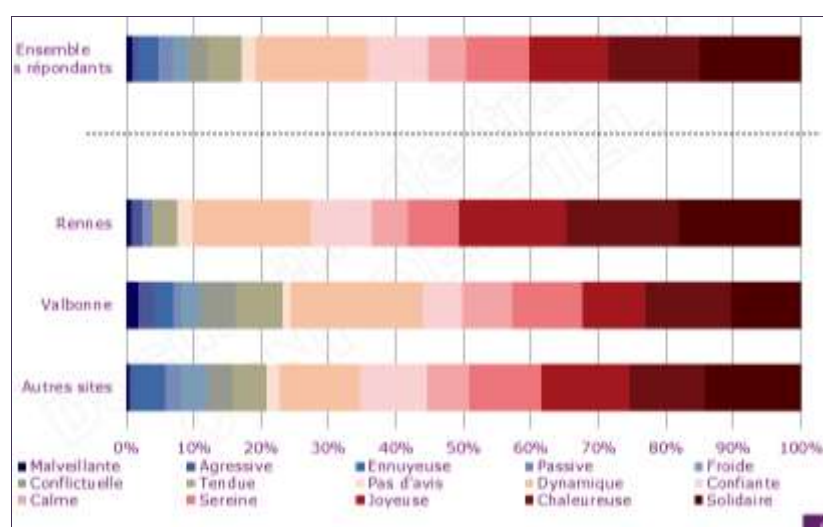
La perception de l'ambiance de travail est très différente selon que les répondants se situent à l'échelle d'AUSY dans son ensemble, de leur équipe chez AUSY ou de leur équipe chez le client.



Graphique 8 : « je trouve que l'ambiance de travail au niveau global d'AUSY est surtout... »



Graphique 9 : « Je trouve que l'ambiance de travail au niveau de l'équipe/service chez AUSY est surtout... ».



Graphique 10 : « Je trouve que l'ambiance de travail au niveau de l'équipe/service chez le client est surtout... ».



La comparaison avec les conditions de travail et les relations très distantes (voire conflictuelles) avec les commerciaux et managers d'AUSY, conduit des collaborateurs à démarcher le client dans l'optique d'une embauche. Le manque de reconnaissance, le manque de considération, de respect dans la relation et la communication interpersonnelle sont autant de griefs des salariés formulés envers certains managers Ausy.

Les résultats du questionnaire montrent que, dans l'idéal, plus de 50 % des répondants souhaiteraient quitter AUSY.

De réelles perspectives de carrière et une meilleure rémunération achèvent de dépeindre une situation débouchant sur des choix sans concession. Ce dernier point amène d'ailleurs à considérer un échec ou une impossibilité d'embauche chez le client comme un facteur de risque supplémentaire, de mal-être des consultants qui voient, à portée de main, des perspectives de bien-être au travail, alors que leur quotidien chez AUSY leur fait redouter des moments difficiles.

### **Open spaces qui empêchent parfois la concentration**

De manière générale, les consultants disposent des moyens matériels pour réaliser leurs tâches. Qu'il s'agisse de logiciels, de bancs de tests, de postes de travail, tout est fourni par le client dans des conditions satisfaisantes, même si des différences existent selon les missions.

☞ **Il est cependant à souligner que les verbatim du questionnaire ont remonté un nombre significatif de remarques au sujet des conditions de travail dans des open spaces parfois surchargés, mal isolés phoniquement. Les consultants se plaignent alors de ne pas pouvoir se concentrer ni, par conséquent, travailler au rythme qu'ils souhaiteraient.**

#### *III.F.3.b- Conditions de travail chez AUSY*

Sont abordés dans ce chapitre l'organisation du travail chez AUSY qui permet le placement des salariés sur des missions affectées par les commerciaux, et le point de vue des consultants et des ingénieurs des domaines techniques (systèmes d'information et « méca »).

### **Gestion des missions et précarité du travail**

Les ingénieurs ont fait remonter de manière consensuelle que l'organisation des missions est clairement insatisfaisante. Les préavis très courts donnés aux salariés génèrent une forte incertitude. Bien qu'ils soient informés préalablement de la durée de leur mission, ils ne bénéficient pas de visibilité quant au renouvellement potentiel de leur contrat. Le graphique précédent sur le management fait apparaître que 22 % des répondants, soit près d'un sur quatre, estiment que leur manager AUSY ne leur confie pas des missions adaptées à leur profil de compétences.

À l'exception de projets de très longue durée chez des clients grands comptes, les consultants sont plongés dans une forme de précarité. Si on ajoute à cela les angoisses relatives au vécu des périodes en intercontrat, il est alors facile de comprendre les effets de la gestion des missions sur le psychisme des salariés. Pour faire face à cette incertitude, ils cherchent à obtenir des informations

directement auprès des clients lors de réunions de travail ou de comités de pilotage. Ces informations leur permettent alors d'anticiper la fin du contrat en sollicitant de manière active les différents commerciaux AUSY susceptibles de les employer sur une mission.

### **Gestion des missions et adéquation aux compétences**

---

Il ressort des entretiens que la logique gestionnaire d'AUSY a comme conséquences de staffer régulièrement des consultants sur des missions où l'adéquation tâches/compétences est très insatisfaisante. D'après les salariés, soit le domaine d'activité proposé a un lien très ténu avec leur profil de compétences, soit il y a une régression dans le niveau d'emploi requis par rapport au poste précédent. Par extension, les consultants d'AUSY constatent que leur pratique professionnelle ne leur permet pas toujours de mettre en application des connaissances de haut niveau et de progresser dans des métiers pourtant très exigeants en matière d'évolution. D'après les salariés, ces conditions de travail associées à une faible rémunération ont des conséquences sur leur motivation.

- ☞ **Dans certains cas, la priorisation faite au placement d'une ressource au détriment de l'adéquation tâches/compétences devient excessive.**
  
- ☞ **Dans le cas de l'intercontrat, la position d'inactivité du salarié a pu devenir un outil de pression l'obligeant à accepter des missions inadaptées à son profil de compétences (pour 21 % des répondants au questionnaire « la perspective de la situation d'intercontrat m'a déjà amené à accepter des missions ou travail manquant d'adéquation avec mes compétences ») ou à ses contraintes de mobilité géographique (pour 25 % des répondants au questionnaire « la perspective de la situation d'intercontrat m'a déjà amené à accepter des missions ou travail éloignés de mon domicile »).**

D'après les salariés, cette situation est rendue d'autant plus possible par l'obsolescence des données de la matrice de compétences et le manque de suivi de l'activité réalisée. Ils ont le sentiment que les managers sont à leurs côtés lors des entretiens préalables avec le client (sélection des ressources à affecter au contrat) et puis plus rien jusqu'aux évaluations annuelles. Entre-temps, les managers ne se préoccupent pas de connaître avec plus d'acuité les activités réalisées et les compétences développées chez les clients. Ainsi, tout peut alors convenir pour placer une ressource sur un contrat.

Au final, le manque de maîtrise technique des commerciaux (issus de filières non techniques) et le suivi beaucoup trop distant des activités des consultants exacerbent ces situations en défaveur des ingénieurs.

L'organisation de la gestion des contrats mise en place par AUSY, avec la responsabilité donnée à des commerciaux de manager des ingénieurs de pointe, pose des problèmes qui sont également accentués par le fort taux de *turn over* des commerciaux et des consultants.

Dans d'autres cas, c'est le comportement des managers qui est pointé par les consultants. En effet, certains d'entre eux mettent volontairement en avant des compétences du consultant au détriment d'autres afin de les faire correspondre à tout prix aux exigences du client.

Globalement, les salariés constatent un défaut d'organisation et de management dans la gestion des missions, qui a des conséquences sur leurs conditions de travail en termes de mobilité géographique, de mobilité fonctionnelle et d'évolution de carrière.

D'après les salariés, c'est cette organisation et ce management déficients qui dégradent leurs conditions de travail, d'autant plus fortement lorsque la situation économique se détériore.

Cependant, la plupart des salariés interviewés reconnaissent que « *les commerciaux sont placés entre le marteau et l'enclume* » et que leurs objectifs et le système de rémunération les orientent certainement vers des choix pour lesquels ils pourraient même se retrouver en conflit interne. D'ailleurs, plusieurs salariés ont constaté le départ de commerciaux après avoir eu à gérer des situations difficiles avec les consultants. Ce constat des salariés est renforcé par les résultats du questionnaire :

- 65 % affirment : « je pense que mon manager AUSY est lui-même contraint dans les décisions qu'il prend par ses propres managers » ;
- 58 % affirment : « je pense que mon manager AUSY est lui-même contraint dans les décisions qu'il prend par les orientations de l'entreprise » ;
- 40 % des répondants affirment : « dans mon travail, je constate des décisions et de pratiques qui vont à l'encontre de mes valeurs personnelles » ;
- 24 % des répondants affirment : « dans mon travail, je suis amené à faire des choses que je ne partage pas sur le plan moral », ce chiffre s'élevant à 27 % parmi la population managériale (affirmant encadrer hiérarchiquement une ou plusieurs personnes).


### **Mobilité géographique**

---

La mobilité des consultants est inscrite dans leur contrat de travail au niveau national, sauf pour quelques personnes qui ont une mobilité PACA.

Dans la mesure du possible, AUSY essaye bien de placer les consultants à proximité de leur domicile. Cependant, de nombreux cas montrent que ce n'est pas toujours possible. Certains consultants acceptent des temps de trajet allant jusqu'à plus de trois heures par jour pour honorer les missions proposées. Dans certains cas remontés par les salariés, les conditions de travail proposées ne permettent pas de respecter la vie privée des salariés : l'amplitude horaire entre le départ du domicile et le retour dépassant alors 13 heures.

Dans d'autres cas, il s'agit de mutations avec une prise en compte insatisfaisante des frais de transport pour le retour du salarié au foyer familial. Ces informations sont confirmées par les résultats du questionnaire où près de 33 % des répondants affirment avoir des difficultés dans la « la conciliation vie professionnelle/vie familiale ».

 **Forcée ou consentie, cette mobilité géographique est un facteur de risque psychosocial indéniable car le consultant se retrouve isolé de ses proches et donc plus vulnérable. Par ailleurs, le risque d'éclatement des familles est souvent favorisé par l'éloignement d'un des conjoints.**

## **Relations avec les managers et les commerciaux**

Il ressort des entretiens que les relations entre les commerciaux et les jeunes ingénieurs ayant encore peu d'expérience chez AUSY sont jugées le plus souvent satisfaisantes. Tout en restant cordiales, les relations avec certains consultants expérimentés sont, en revanche, tendues, voire conflictuelles.


Compte tenu du fort taux de *turn over* chez les managers, ce n'est pas forcément l'antériorité des relations entre consultant et manager qui est pointée, mais plutôt l'organisation du travail et le type de management qui sont mis en cause par les salariés. D'après les consultants Technologia, cette différence dans les relations avec les managers entre les jeunes consultants et les plus expérimentés se comprend au travers de plusieurs facteurs :

- Employabilité plus forte des jeunes ingénieurs au sortir d'une école, qui leur permet de se détacher plus facilement des problèmes rencontrés en se projetant sur un départ prochain d'AUSY ;
- Acceptation plus facile des règles AUSY chez les jeunes embauchés qui n'ont pas connu autre chose ;
- Contraintes en plus grand nombre qui pèsent sur les plus anciens (charge familiale, travail du conjoint, crédit immobilier...) et qui leur confèrent moins de liberté pour se projeter sur un départ d'AUSY ;
- Répétition des refus de formation, accumulation de missions inappropriées et d'heures de travail supplémentaires non compensées, constituant au cours du temps un dossier à charge contre AUSY.

Ainsi, pour les salariés ayant un peu d'ancienneté, leur point de vue sur le management de proximité est consensuel : il y a une distance trop importante dans les relations (trop peu de contacts) ainsi qu'un manque d'écoute et de prise en compte de leurs attentes. Le dialogue est jugé inefficace, voire irrespectueux, du fait que les réponses communiquées aux ingénieurs sont inappropriées. Ce sentiment est également renforcé par l'absence de prise en compte de leurs demandes d'évolution de leur situation dans leur temps.

Ce qui est pointé comme le plus difficilement soutenable dans ces relations est le mode de communication des managers qui ne donnent pas de réponses tranchées à leurs consultants. Les besoins sont entendus, mais leur prise en compte est systématiquement différée. Selon eux, le manager maintient volontairement une incertitude, un flou et une ambiguïté dans les réponses, qui sont très évasives, voire contradictoires si la discussion se prolonge.

Malgré les quelques occasions données pour échanger, les incompréhensions et les interrogations persistent, ce qui crée à terme un climat de défiance sans pour autant entrer systématiquement dans le conflit : les consultants font finalement avec et prennent leur mal en patience. Ce manque d'écoute, d'empathie et cette communication qui vise « à les endormir » est vécu comme un manque de respect. Avec le temps, des tensions apparaissent, et les relations de travail se dégradent. C'est ce qui ressort notamment du questionnaire sur l'évolution des conditions de travail où 38 % des salariés âgés de 40 ans et plus expriment une dégradation de leurs conditions de travail. Cette tendance est confirmée au travers des résultats relatifs à « l'incidence négative de la vie professionnelle sur la santé ».

 **Sur ce sujet, à partir des informations provenant des entretiens et du questionnaire, il est alors possible d'affirmer que la population la plus à risque est celle des 35 ans et plus.**

Et, c'est l'accumulation de désaccords sur leurs conditions de travail qui conduit certains à faire appel à leurs IRP pour tenter de trouver une issue favorable à leur situation. Malheureusement, cette démarche a pour effet la dégradation de leur relation avec la Direction d'AUSY, accompagnée du sentiment d'être mis sur une liste noire de salariés à licencier selon un mode opératoire décrit dans le paragraphe « Un processus d'exclusion qui se répète ».

Ce constat des salariés démontre la logique gestionnaire de l'entreprise qui, malgré de bonnes intentions jugées finalement « de façade », génère beaucoup de frustrations et désillusions quant aux valeurs humaines affichées : « *On n'est que des pions qu'on place et il faut que ça marche.* »

Ce dernier point est d'autant plus important que, d'après Vincent de Gaulejac <sup>10</sup>, dans les entreprises modernes :

*« Il s'agit dorénavant de mobiliser les énergies, de motiver les personnes, de favoriser l'adhésion pour améliorer l'efficacité et la rentabilité. Ce n'est plus principalement le corps qui est l'objet de l'attention, mais le mental et le psychique. Il s'agit d'utiliser l'intelligence du travailleur au service des objectifs de l'entreprise et de canaliser l'énergie psychique sur des objectifs de production [...] les salariés sont incités de façon plus intense, à mobiliser leur subjectivité pour répondre aux nouvelles exigences d'autonomie et de responsabilité, à s'investir dans leur travail, moins pour effectuer une tâche précise prédéfinie, mais pour affronter la complexité, faire face aux imprévus, s'adapter à des situations inédites. »*

Certains salariés ont bien l'impression d'être « une marchandise » qu'on exploite, leurs ressources psychiques étant monnayées sans s'enquérir des effets de l'usure sur leur psychisme. Cette impression est illustrée par les résultats du questionnaire où 37 % des salariés répondent que : « dans mon travail, j'ai le sentiment d'être exploité ».

Il ressort des entretiens que leur santé au travail n'est pas au centre des préoccupations d'AUSY, malgré l'affichage de procédures et la signature d'un accord.

Ce constat des salariés est repris au travers de leurs réponses au questionnaire où « l'incidence négative de la vie professionnelle sur la santé » est évaluée à 83 % pour les populations en travail tendu non soutenu (pas de soutien de la part de l'encadrement), population particulièrement exposée aux risques psychosociaux. Il en va de même pour les résultats en matière de « fatigue et stress » : 45 % des personnes en situation de travail tendu se déclarent souvent fatiguées ou stressées, contre 23 % pour l'ensemble des répondants. Enfin, AUSY doit apporter une attention particulière aux conséquences de sa politique d'organisation du travail, notamment en termes de conséquences comportementales : plus de 30 % des répondants s'isolent, plus de 20 % deviennent agressifs, et près de 20 % disent consommer plus d'alcool et de tabac lors des périodes de grande fatigue ou de stress.

### **Une situation plus attrayante chez le client**

Les statistiques présentées précédemment sur l'ambiance de travail montrent que cette dernière est souvent jugée meilleure chez le client.

---

10. *Travail, les raisons de la colère*, Seuil.

Ce manque de considération de la part d'AUSY oriente alors leur préférence pour le management du client jugé bienveillant en matière de santé au travail. Cette préférence pour un management plus respectueux devient un critère décisif dans le choix de quitter AUSY.

Pour autant, dans certains cas, les managers cherchent à fidéliser des profils. Des compétences rares et spécialisées, dont certains clients ont impérativement besoin, amènent les managers à proposer des avantages (augmentations, primes) sur le moment afin de retenir ces ingénieurs. Paradoxalement, certains commerciaux auraient fait pression pour que des ingénieurs restent dans la Société alors même qu'ils avaient obtenu un contrat de travail chez un client d'AUSY. Cependant, toute mission, même de longue durée, a une fin. Cette stratégie à court terme qui vise à ne pas perdre des contrats en empêchant un ingénieur d'être salarié du client d'AUSY crée des dommages collatéraux. Même si AUSY conserve alors le contrat chez le client, se pose après le besoin dans la durée de ressources spécialisées, voire trop spécialisées. C'est alors que les conflits démarrent faute de vision à moyen et long terme de l'employabilité des consultants.

### **Difficulté à remonter les heures supplémentaires effectuées**

Compte tenu des exigences (charge de travail), de l'activité de consultant chez le client ou chez AUSY, les consultants font remonter des doléances à leurs managers afin de régulariser les dépassements d'horaires sous forme de temps de récupération. En effet, le Code du travail prévoit des dispositions visant à contrôler les heures de travail des salariés et à respecter les durées minimales de repos hebdomadaire et quotidien.

Le système de relevé de l'activité ne décompte pas le travail en heures, mais seulement en jours.

Ce sujet est repris dans un courrier de l'Inspection du Travail Midi-Pyrénées en date du 12 janvier 2015. Elle y détaille les dispositions réglementaires et législatives qui imposent à l'entreprise de décompter le temps de travail réellement effectué par les salariés.

L'article L. 3171-2 du Code du travail dispose que, lorsque tous les salariés ne travaillent pas selon le même horaire collectif, *« l'employeur établit les documents nécessaires au décompte de la durée de travail, des repos compensateurs acquis et de leur prise effective, pour chacun des salariés concernés. Les délégués du personnel peuvent consulter ces documents »*.

Les modalités de ce décompte sont précisées par l'article D. 3171-8 du Code du travail :

- « 1 – Quotidiennement, par enregistrement, selon tous moyens, des heures de début et de fin de chaque période de travail ou par le relevé du nombre d'heures de travail accomplies » ;
- « 2 – Chaque semaine, par récupération selon tous moyens du nombre d'heures de travail accomplies par chaque salarié ».

Ce courrier de l'Inspection du Travail précise également le cas des salariés ayant conclu des conventions de forfait jours en mentionnant l'avenant du 1<sup>er</sup> avril 2014 à l'accord sur le temps de travail du 22 juin 1999 qui prévoit, en réponse à l'arrêt du 24 avril 2013 de la Cour de cassation remettant en cause la validité de certaines conventions de forfait établies sur le fondement de l'article 4 de

l'accord du 22 juin 1999, des dispositions relatives au respect des durées minimales de repos et au contrôle du temps de travail, notamment par la mise en place d'un « outil de suivi pour assurer le respect des temps de repos quotidien et hebdomadaire du salarié » (article 4.8.1).

Le 19 janvier 2015, la Direction d'AUSY a répondu par courrier à l'Inspection du Travail, courrier dans lequel elle explique que « le décompte de la durée quotidienne du travail est effectuée par chaque salarié sur les différents outils à sa disposition (Imputer, TimeNet, CRA). En cas de dépassement des horaires habituels, il peut y déclarer ses heures supplémentaires. »

☞ **Les consultants n'ont pas eu accès à ces outils et ne peuvent pas confirmer cette possibilité. Ils ont eu accès à une présentation du manuel utilisateur de TimeNet dans laquelle il n'est question que de déclaration des jours. Dans son courrier, AUSY ne donne pas d'éléments tangibles pour appuyer ses propos.**

### **Un processus d'exclusion qui se répète**

---

D'après les consultants, le discours des managers vise à contourner la réglementation opposant une « normalité » du dépassement d'horaire lié au statut de cadre. Le non-respect du Code du travail et la négation de leurs conditions de travail vont alors provoquer des tensions entre manager et consultant, pouvant aboutir à un conflit si ce dernier persiste dans sa démarche et engage des actions auprès des IRP.

☞ **C'est quasiment le même processus décrit par plusieurs salariés qui se met en place. Soit, lors des retours de mission, le manager fait des allusions répétées à des possibilités de rupture conventionnelle afin d'arranger la Direction qui ne peut plus l'employer. Soit le salarié se voit subitement reprocher la qualité de son travail alors même que le client a manifesté sa satisfaction. D'abord plongé dans une phase d'incompréhension, le consultant comprend rapidement les effets de ce « chantage au licenciement » quand il se voit isolé de la Société : plus de contacts avec les managers, plus de mails pour les invitations aux événements AUSY. Puis il est placé en intercontrat pour une durée pouvant aller jusqu'à plusieurs mois. Alors, des propositions affluent avec un faible préavis et des conditions inappropriées en termes de mobilité ou d'adéquation tâches/compétences. En cas de refus de la mission proposée, le consultant fait alors l'objet d'une procédure de licenciement.**

Se pose ici la question de l'existence même de certaines missions proposées et qualifiées de fictives. Il semblerait que, dans un certain nombre de cas, les salariés n'aient eu aucune trace d'une contractualisation de la mission. Ce seraient des conversations informelles, souvent au détour d'un couloir, qui auraient fait office de contractualisation de la mission, mais sans aucun document qui vienne attester et préciser les conditions d'exécution de la prestation. Tout comme le précise la Médecine du Travail (extrait de l'ordonnance du tribunal de grande instance de Nanterre en date du 9 juillet 2014).

Il ressort également des entretiens qu'un grand nombre de périodes d'essai ont été interrompues : 253 en 2012 pour 1 063 départs, 187 en 2013 pour 937 départs (soit entre un départ sur quatre et un départ sur cinq).

☞ **Pour les salariés en période d'essai, le processus est assez similaire et toujours centré sur la recherche de marges bénéficiaires maximales, notamment en ce qui concerne les frais de mission. Lors du premier contrat les consultants expérimentent le travail hors de leur lieu de résidence avec des frais de mission ramenés au strict minimum. La répétition de ces conditions de travail amène les salariés à demander une révision des frais globaux. Ce type de négociation avec le commercial est alors le point de démarrage d'un processus visant à ne pas octroyer un CDI au salarié. La période d'essai peut être alors reconduite ou arrêtée avec, dans certains cas, la violation du cadre légal en matière de préavis. La politique d'AUSY est d'autant plus mal vécue que ce sont les commerciaux qui vont débaucher ces mêmes ingénieurs en CDI dans d'autres sociétés en leur faisant miroiter des missions répondant à leurs aspirations. Le désenchantement est très rapide au vu des conditions de travail proposées et des missions réalisées qui n'ont que peu de rapport avec les descriptions très alléchantes faites lors du recrutement. Cette politique d'AUSY a des conséquences sur son image, mais elle place également ces ingénieurs débauchés d'autres entreprises en situation d'insécurité comparativement à leur situation précédente.**

### **Reconnaissance au travail**

---

La priorité donnée aux facteurs économiques au détriment des facteurs humains conduit souvent à nourrir un sentiment de manque de reconnaissance chez les salariés. Ni la qualité ni la quantité de travail fournie ne semble suffisamment valorisée.

Les modalités de *sourcing* sur les contrats, notamment pour les intercontrats, ne donnent pas le sentiment que les compétences soient reconnues et valorisées. Tout comme le manque de suivi des activités réalisées et le suivi des compétences, le refus quasi systématique d'accès à la formation est aussi vécu comme un manque de reconnaissance.

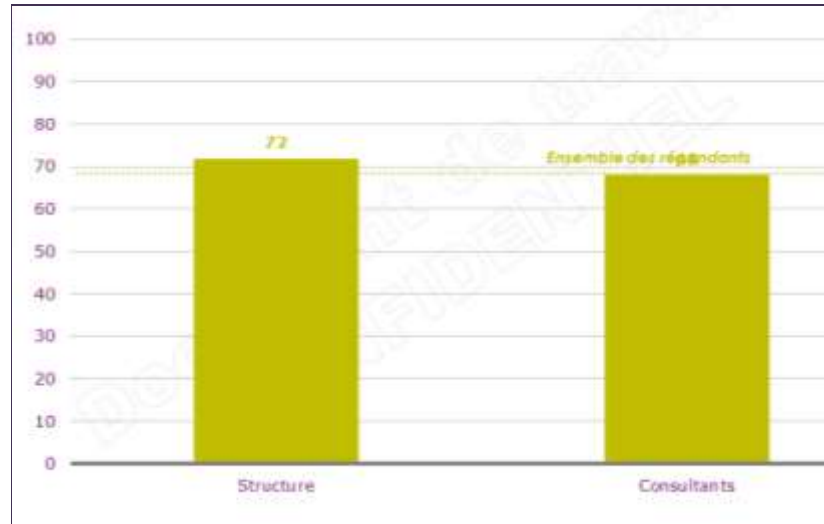
Or la reconnaissance au travail est un élément fondamental de la construction de soi au travers de son activité professionnelle. La valorisation a des effets sur la confiance et l'estime de soi. Avoir des gestes de reconnaissance sincères au quotidien permet de construire l'identité de l'individu au travail et de renforcer son psychisme.

Ce qui transparait au travers des échanges avec les managers est qu'un très bon consultant n'est pas celui qui rend les services attendus chez le client, mais celui qui s'implique en dehors de ses heures de travail à la vie de l'entreprise : passer régulièrement à l'agence pour s'informer et échanger, proposer des projets, animer des événements...

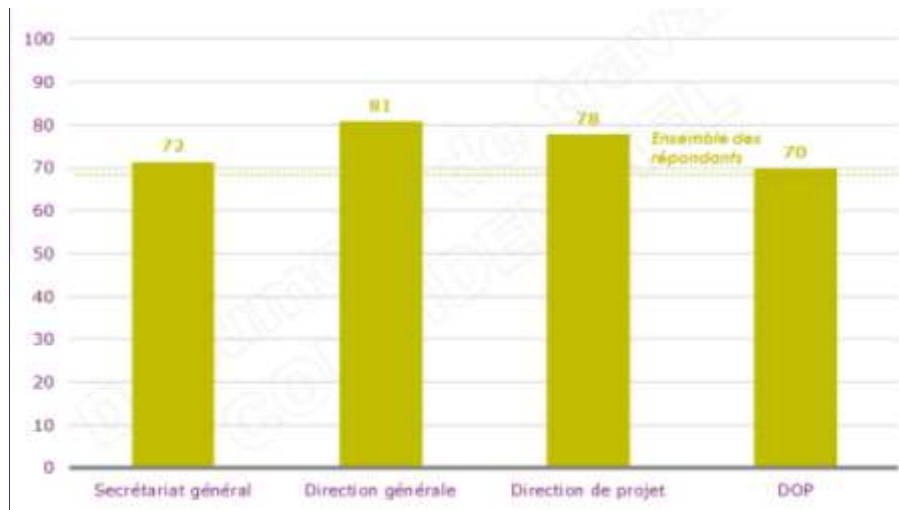
Cette attitude est vécue à la fois comme un paradoxe (comment m'impliquer plus dans une société où mon travail n'est pas reconnu), mais aussi comme une injustice vis-à-vis des salariés ayant une charge familiale ou des temps de trajet importants. Alors même que les résultats du questionnaire montrent que les consultants manquent de temps pour effectuer correctement leur travail (76 % dans les situations les plus difficiles en termes de conditions de travail « travail plus tendu »), un tel investissement supplémentaire vient s'ajouter au dépassement d'horaire et donc altérer l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Au niveau statistique, les résultats montrent des écarts significatifs à la moyenne au niveau de la reconnaissance en fonction de la Direction et du type de projet.

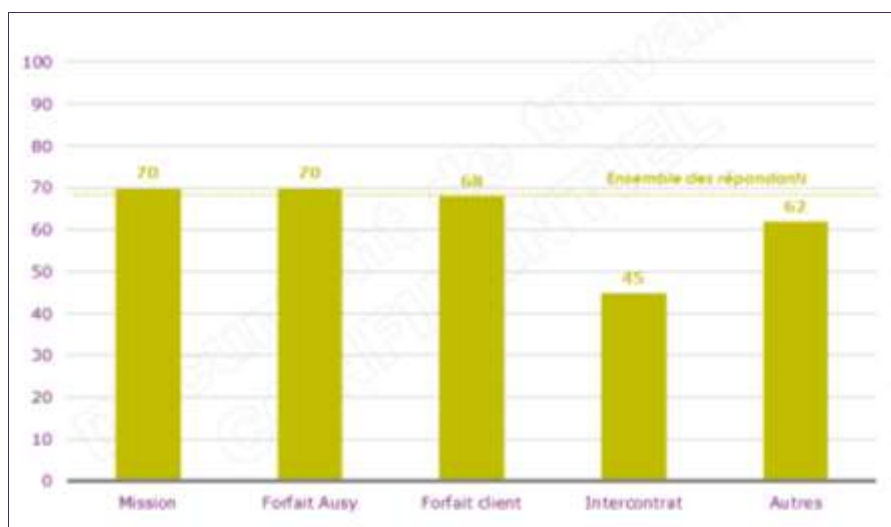




Graphique 11 : Reconnaissance selon la fonction.



Graphique 12 : Reconnaissance selon la Direction.

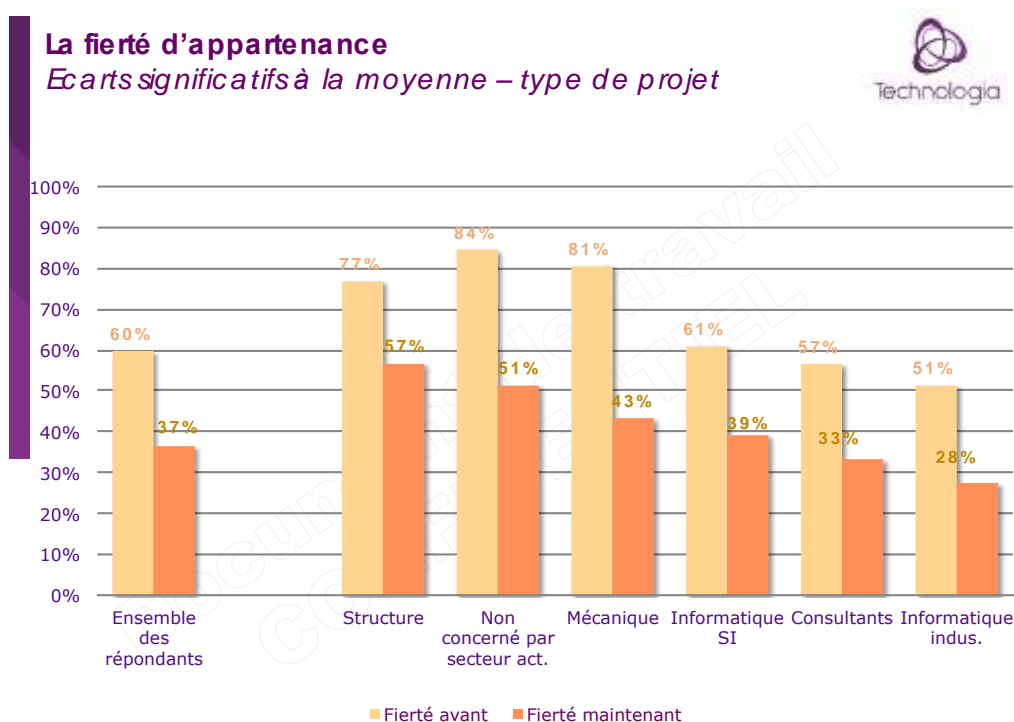


Graphique 13 : Reconnaissance selon le type de projet.

## Sentiment d'appartenance altéré

Ainsi, les consultants ont dû mal à s'identifier à l'entreprise et à adhérer à ses valeurs. Le sentiment d'appartenance, « l'esprit de famille » porté par les dirigeants jusque dans le début des années 2000, ne sont plus perçus par les salariés qui voient leurs collègues s'impliquer de moins en moins dans une société vue comme « un marchand d'hommes ». Les conséquences du changement de stratégie sur la fierté d'appartenance sont illustrées par les résultats du questionnaire : différences significatives (environ 23 % de perte du sentiment de fierté) « fierté avant » opposée à « fierté maintenant », quel que soit le type de population et de contrat.

Les salariés ont l'impression que les événements organisés par AUSY (moins fréquents et moins fédérateurs que chez les clients) sont plus faits pour se donner une image, en contradiction avec la politique gestionnaire de l'entreprise. Ce qui génère d'ailleurs une distorsion dans les valeurs que souhaite communiquer l'entreprise.



76

## Pour certains, un idéal leurrant

Pour autant, de jeunes cadres qui adhèrent pleinement à la stratégie de l'entreprise s'impliquent fortement dans leur carrière. Certains sont satisfaits de leurs conditions de travail (proximité de leur domicile, intérêt du travail, bonne ambiance dans l'équipe, bonne entente avec leur manager), d'autres relèvent comme un challenge des missions aux conditions de travail difficiles, dans l'espoir de possibilités d'évolution : grandes distances à parcourir, forte charge de travail, déplacements à l'étranger. Le risque, pour ces jeunes cadres, est alors de courir après un idéal séduisant qui n'est peut-être qu'un leurre et, lorsque les relations se détérioreront avec AUSY, de tomber de haut, de se « brûler » (*burn out*).

Au fil des années, ces derniers représentent une population particulièrement vulnérable aux risques psychosociaux de par leur très forte implication. En effet, d'après Vincent de Gaulejac :

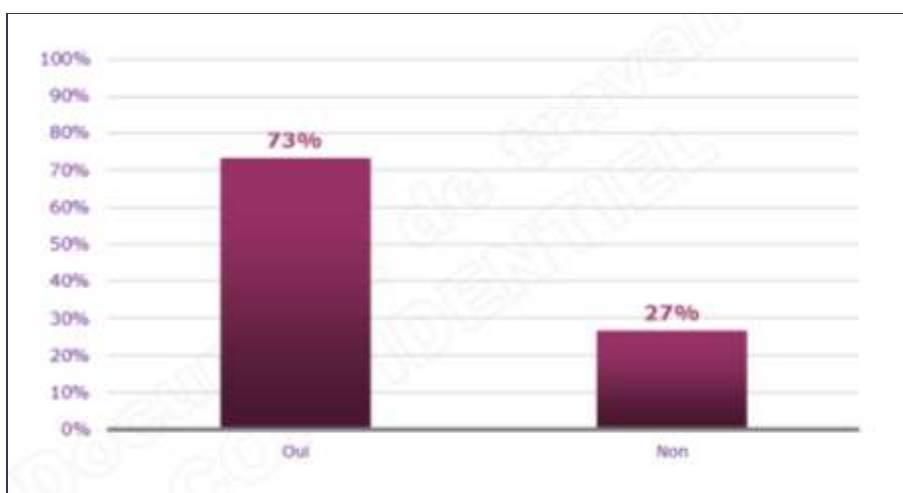
*« Il y a une concordance entre le fonctionnement psychique et les attentes de l'entreprise capitaliste hypermoderne. Celle-ci est en quelque sorte le prolongement de leur moi, qui trouve dans l'identification à l'organisation la réalisation de ses fantasmes de toute puissance. Tant que l'identification est possible, l'illusion est entretenue. Jusqu'au jour où l'entreprise marque une distance, procède à une mise à l'écart, brise le contrat narcissique. La désillusion est alors inévitable... il risque alors de sombrer dans la dépression. »*

Cette analyse est valable pour les commerciaux, les managers et les dirigeants.

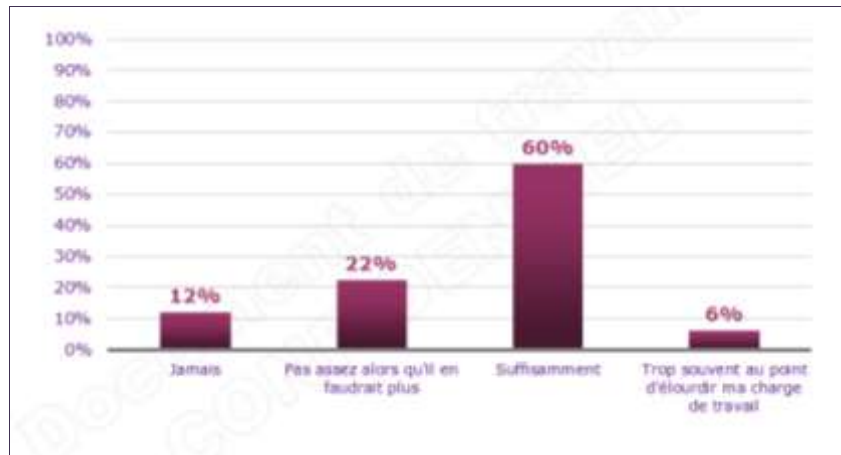
### **Faible participation des salariés aux décisions**

Les consultants font remonter le peu de participation aux décisions de l'entreprise. Ils bénéficient de peu d'informations sur les décisions du Groupe. Ils ont l'impression de ne pas pouvoir influencer sur leurs conditions de travail. Il leur semble être peu écoutés et être placés dans un système *top-down* où la Direction décide et informe de ces décisions (de manière insuffisante) sans prendre en compte en amont la réalité du terrain.

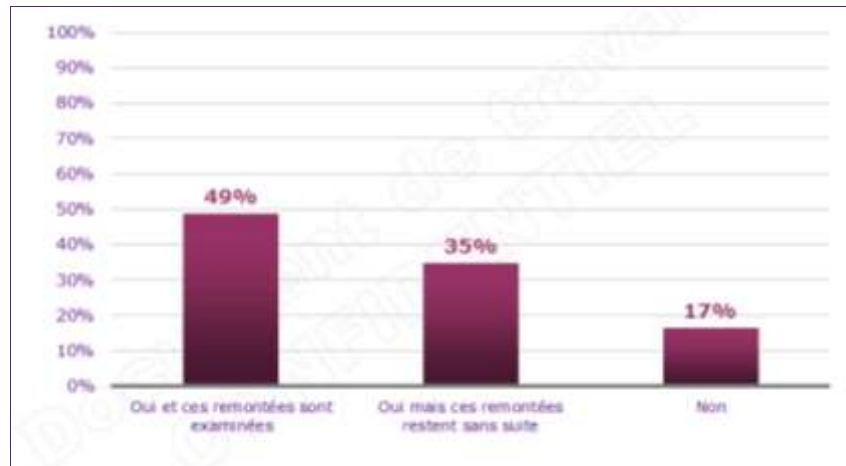
Au niveau des chiffres, près d'un tiers des répondant estiment que les informations utiles pour travailler ne parviennent pas jusqu'à eux. 34 % disent participer insuffisamment ou jamais à des réunions utiles pour leur activité professionnelle, tandis que 17 % d'entre eux répondent ne pas pouvoir faire remonter des informations qui permettraient de rendre leur travail plus efficace (35 % estiment par ailleurs que c'est possible, mais que ces remontées restent sans suite).



Graphique 14 : « Les informations utiles pour travailler parviennent jusqu'à moi ».



Graphique 15 : « Je participe à des réunions utiles pour appréhender mon activité professionnelle ».



Graphique 16 : « Je suis en mesure de faire remonter des informations ou des suggestions qui pourraient rendre mon travail plus efficace ».

Le dialogue avec les managers et la Direction sont peu productifs : ils voient peu d'évolutions et de prises en compte de leurs attentes. Le sentiment de ne pas pouvoir influencer sur son avenir professionnel, de ne pas pouvoir participer aux décisions influe fortement sur l'émergence des risques psychosociaux. Ce constat des salariés est confirmé par leurs réponses au questionnaire où plus de 30 % affirment : « je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable ». Ce chiffre monte à près de 60 % pour des salariés fragilisés par un déséquilibre efforts/reconnaissance.

### **Entretiens d'évaluation**

Lorsqu'il n'existe pas de cas de contentieux préalable entre le consultant et son manager, les entretiens sont qualifiés de cordiaux (34 % des répondants affirment que « j'attends mon entretien annuel » « avec sérénité »). Les objectifs sont discutés avec le manager, voire négociés dans le cas de fonctions à responsabilités plus importantes (48 % des répondants affirment que « ma procédure d'évaluation est pour moi » « l'occasion de négocier mes objectifs »).

Le support de l'entretien individuel qui comprend une dizaine de pages est très axé sur l'évolution de carrière du salarié. Au cours de l'entretien, le hiérarchique évoque la politique d'entreprise qui souhaite mettre l'accent sur la fidélisation des collaborateurs, l'encouragement des salariés, et ce afin de contrer le *turn over*.

☞ **Cependant, beaucoup de consultants interviewés reprochent le manque de transparence et l'absence de prise en compte de leurs demandes, notamment en termes de gestion de carrière.**

Ils ont l'impression qu'il y a quelque chose de factice, d'artificiel dans le déroulé de l'entretien, comme si le manager abordait certains sujets de manière un peu automatique pour « cocher les cases ». Ils ressentent un manque d'authenticité dans le discours, qui vient nourrir un manque de confiance. La progression dans les emplois tenus est abordée lors des entretiens, mais les actes ne suivent pas les engagements verbaux. D'après les consultants, la logique économique vise d'abord à honorer le maximum de contrats pour dégager un maximum de profits et prévaut par rapport aux attentes d'évolution de carrière des consultants. Cette tendance est d'ailleurs renforcée lorsque la situation économique de l'entreprise se révèle difficile.

☞ **L'accès à la formation est un des principaux motifs d'insatisfaction quant à la tenue de ces entretiens. Les réponses des managers sont très évasives et, malgré des demandes répétées, l'accès à la formation n'est accordé que dans très peu de cas. Les salariés ont l'impression que rien ne bouge, que ce soit pour leurs conditions de travail ou pour leur progression de carrière.**

27% des répondants disent n'avoir pas suivi de formation ces douze derniers mois, parmi lesquels 29,2 % de consultants, soit un écart significativement supérieur à la moyenne.

	Pas demande	Non	Oui	Total
Salarié(e) en structure	62,3%	12,3%	25,3%	100,0%
Consultant	44,4%	29,2%	26,4%	100,0%
<b>Total</b>	<b>46,7%</b>	<b>27,0%</b>	<b>26,2%</b>	

Tableau 3 : « Au cours des douze derniers mois, j'ai suivi des cours ou une formation, même courte ».

☞ **L'autre principal motif d'insatisfaction est la rémunération. Les consultants disposent de peu de leviers de négociation, compte tenu du fait que les augmentations sont discutées au niveau global avant la tenue des entretiens.**

84 % des répondants estiment que leur salaire est insatisfaisant au regard des efforts fournis, parmi lesquels 85,5 % des consultants, soit, à nouveau, un écart significativement supérieur à la moyenne.

	Non	Oui	Total
Salarié(e) en structure	75,6%	24,4%	100,0%
Consultant	85,5%	14,5%	100,0%
<b>Total</b>	<b>84,2%</b>	<b>15,8%</b>	

Tableau 4 : « Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant ».

Enfin, les salariés sont affectés par les reports répétés de ces entretiens avec des préavis très courts. De plus, ils sont souvent planifiés en fin de journée, en dehors des horaires de travail. Ce qui renforce le sentiment d'un manque de considération.

### **La gestion de carrière**

Ce qui ressort le plus souvent dans les difficultés rencontrées par les consultants est l'absence quasi systématique de plan d'évolution de carrière. La progression dans les tâches et les responsabilités confiées est principalement liée aux opportunités de missions. Il est très difficile pour les consultants de « booster » leur carrière et d'accéder à des fonctions de chef de projet ou de coordination, notamment lorsqu'il s'agit de missions en assistance technique (régie).

☞ **L'absence de plan de carrière élaboré par les RH (et les commerciaux) n'aide pas à définir une trajectoire professionnelle et à fixer des objectifs concrets pour le consultant. Leur carrière est soumise aux aléas du contexte économique (demandes des clients), de l'activité du commercial et de son approche éthique du travail.**

Le constat est trop souvent fait que l'objectif prioritaire des managers est de placer un consultant sur un contrat en respectant les demandes du client, mais sans pour autant prendre en compte les attentes, trop souvent différées, des consultants. L'intégration de ces deux exigences est possible lorsque le cas est favorable, sinon la priorité va à la signature du contrat. Pour autant, les conséquences de cette pratique sont multiples :

- Perte de compétences des salariés et de l'entreprise car le maintien des compétences techniques (dont certaines de haut niveau) ne fait pas l'objet d'un plan de suivi (formation, adéquation mission/compétences) ;
- Perte de motivation due à l'absence de prise en compte des demandes d'évolution de carrière et des compétences ;
- Tensions relationnelles dues à une communication ambiguë et des paroles non suivies par des actes ;
- Perte d'employabilité des salariés qui va générer des problèmes de gestion RH et de *sourcing* sur les contrats ;
- Recours à l'intercontrat, à la rupture conventionnelle et au licenciement pour faire face au problème d'employabilité et de gestion de carrière ;
- Diminution de la capacité de l'entreprise en termes de réactivité et d'anticipation pour répondre à des demandes des clients (besoins spécifiques, nouvelles technologies) ;
- Fort *turn over* qui entretient une causalité cyclique dans la politique RH : si les consultants restent peu, alors il n'est pas nécessaire d'élaborer des évolutions de carrière. Mais, à l'inverse, proposer des évolutions de carrière permettrait de fidéliser les ingénieurs.

Tandis que la Société dépense beaucoup d'énergie à recruter des profils performants au sortir d'écoles d'ingénieurs (dont certaines très renommées), les actions mises en œuvre pour entretenir le niveau de ses consultants dans une activité en constante évolution sont insuffisantes. Si les « compétences sur étagères » ne nécessitent pas d'investissement en formation lors des premiers mois, les mutations rapides du domaine des TIC imposent, elles, une mise à niveau régulière.

✍ **Un investissement sur les formations permettrait de satisfaire à des besoins en évolution chez le client. La qualité des organismes de formation retenus et les certifications confèrent alors un avantage concurrentiel pour AUSY en offrant des garanties en matière de connaissances acquises.**

Force est de constater que l'investissement sur le capital humain et la stratégie actuelle d'AUSY paraissent difficilement conciliables.

✍ **D'après les salariés, AUSY vise à produire de la croissance : le *turn over* important des ingénieurs et commerciaux est intégré dans cette logique gestionnaire. Sa politique RH donne tous les signes d'une volonté marquée de ne pas conserver trop longtemps des salariés sur lesquels il faudrait investir en termes de formation et qu'il faudrait augmenter en termes de salaires. AUSY ne cherche pas à gagner en qualité avec les consultants ayant de l'ancienneté : refus de formation, pas de plan de carrière, absence d'augmentation. Il n'y a pas de vision à long terme en matière d'investissement sur le capital humain, malgré le coût des recrutements.**

Cette politique a des conséquences sur l'employabilité des salariés, qui doit répondre pourtant à des obligations réglementaires pour l'entreprise. Avec une employabilité qui s'affaiblit au cours des années, les salariés deviennent vulnérables et évoluent alors dans un fort climat d'insécurité. La crainte d'être licencié devient alors un formidable levier pour les commerciaux pour imposer des missions aux contraintes parfois insoutenables ou pour placer les consultants en position d'intercontrat.

✍ **L'insécurité génère angoisses et peurs qui génèrent à leur tour des symptômes physiologiques dus à un stress excessif, voire à une souffrance pour certains d'entre eux (cf. rapport 2012 de la Médecine du Travail).**

### **Malaise vis-à-vis de l'accès à la formation**

La formation s'inscrit dans le plan de carrière et dans la gestion des compétences décrite dans le chapitre III.C. Il apparaît nécessaire de faire un focus particulier sur ce qui se passe dans la pratique.

Il ressort des entretiens que, pour faire face aux exigences de leur secteur d'activité en permanente et rapide mutation, les consultants tentent de progresser et d'évoluer au travers de leur activité chez le client, mais également en demandant des formations. Celles-ci sont très fréquemment refusées, sauf en cas de demande du client. Dans ce cas, le manager en étudie la faisabilité, qui n'est pas toujours assurée si le client ne la finance pas.

En réponse à leurs demandes, les managers poussent à l'auto-formation sans pour autant proposer des orientations et des objectifs bien définis. Le consultant doit se débrouiller par ses propres moyens, en faisant avec les ressources documentaires dont il dispose (parfois insuffisantes) et en prenant sur son temps

personnel. AUSY ne prévoit pas dans son organisation du travail des périodes pouvant être consacrées à l'auto-formation. Alors même que les résultats du questionnaire montrent que les consultants manquent de temps pour effectuer correctement leur travail (76 % dans les situations les plus difficiles en termes de conditions de travail « travail plus tendu »), il ne semble pas réaliste d'exiger un investissement en termes d'auto-formation qui nécessite du temps non productif.

Ce mécanisme ne semble pas spécifique à AUSY car il est décrit dans l'ouvrage déjà cité de Vincent de Gaulejac :

*« Il faut se recycler constamment, renouveler le matériel, acquérir de nouveaux langages, mettre en place de nouvelles procédures, de nouvelles formes de traitement de l'information. D'autant que, pour la plupart des cas, aucun temps supplémentaire n'est prévu pour ces acquisitions. Elles doivent se faire dans la foulée, occasionnant une surcharge censée inaperçue. L'exigence d'adaptabilité et de flexibilité conduit à intérioriser l'idée que ces évolutions rapides sont normales et nécessaires et que l'effort attendu pour les maîtriser fait partie du métier. C'est à l'agent lui-même de trouver le temps et les ressources nécessaires pour se former. D'autant que la compétition interne est forte. Certains salariés, habiles dans le maniement de ces nouveautés, y trouvent un moyen de recevoir une reconnaissance forte. La maîtrise de ces zones d'incertitude leur donne un pouvoir d'autant plus durable que le renouvellement est permanent. Par ailleurs, la crainte d'être dépassé alimente le stress et le sentiment d'une course infinie. »*

Les salariés doivent porter leur demande avec une insistance qui génère souvent des tensions, et ce pendant plusieurs années, avant que leur dossier soit enfin validé.

Cette absence d'anticipation des exigences du travail en matière d'évolutions technologiques peut, d'une part, contribuer à ne pas pouvoir honorer des contrats et, d'autre part, influencer sur la motivation et l'implication des consultants qui perçoivent ces choix des managers comme un manque de valorisation et de reconnaissance. La montée en compétence se fait au gré des missions par la pratique de terrain et par l'auto-formation dans le temps qui peut y être consacré.

Rares sont les consultants ayant accès à des programmes de formation à l'université d'AUSY, qui sont restreints à l'intégration des nouveaux arrivants.

Ainsi, les ingénieurs ressentent bien la logique d'AUSY de viser avant tout la rentabilité financière au détriment d'un investissement sur le capital humain de l'entreprise. Pour un prestataire de services dont les marges dépendent essentiellement de l'emploi des compétences de ses salariés, cette logique leur semble discutable. D'autant plus que les salariés sont demandeurs d'une progression dans leur emploi. Conscients de l'évolution permanente de leur domaine d'activité, ils ont pleinement intégré la nécessité d'entretenir leur employabilité et d'accroître leur expertise, notamment par des formations certifiantes qui apportent des garanties en termes de compétences. De premier abord, il leur semble ainsi servir les intérêts d'AUSY en répondant aux attentes de ses clients. Mais au bout de quelques temps, ils vivent ces refus comme un réel manque de considération, et un manque d'intérêt porté à ce qu'ils sont et à leurs attentes en matière de réalisation professionnelle.

 **En synthèse, d'après les salariés il n'y a pas d'entretien des compétences techniques, pas d'évolutions proposées pour maintenir son employabilité et rester compétitif, ni d'anticipation des enjeux de demain. AUSY réagirait**



**au marché par le biais du recrutement qui lui permet également de dégager des marges grâce à des bas niveaux de salaires d'embauche.**

Mais, en procédant ainsi, AUSY ne répond pas à ses obligations réglementaires en matière d'employabilité <sup>11</sup>.

Néanmoins, les consultants Technologia ont noté pour l'année 2013 un volume financier de 3 603 241 euros et 40 875 heures consacrés à la formation continue. Cependant, les chiffres fournis par la Direction relatifs à la formation professionnelle continue (information-consultation du CE) ne permettent pas de connaître la répartition des montants alloués par catégorie de personnel : consultant, commercial, manager, personnel de structure. Il en va de même pour les congés de formation (DIF) où il est seulement possible de corréliser ces chiffres aux informations relatives aux entretiens puisqu'il y a, en 2013, presque autant de DIF accordés (59) que de DIF refusés (44).

### **Rémunération**

---

Que les appréciations du client soient bonnes ou pas, que les résultats soient très satisfaisants ou pas, que les objectifs soient atteints ou pas, il ressort des entretiens que la rémunération est très peu augmentée, voire qu'elle reste fixe.

Les consultants font le constat que le salaire est discuté à l'embauche selon leur niveau d'expertise ou le niveau de reconnaissance de leur diplôme. Car après, il y a très peu d'évolutions, peu de primes, voire des primes à l'intéressement qui baissent avec l'ancienneté.

Il ressort également des entretiens que certains managers vont même jusqu'à augmenter les frais de mission des consultants pour ne pas avoir à augmenter la masse salariale. Ainsi, ces managers répondent aux demandes des ingénieurs sous une forme qui les interpelle sur le plan de la conformité réglementaire.

Les salariés ont également fait remonter des indemnités de repas plus faibles et inégales selon les consultants. La règle est-elle clairement édictée ?

Seuls certains chefs de projets, dans le cadre de prestations au forfait, se sont vu proposer des primes sur objectifs, mais, à leur surprise, il n'y a pas eu d'évaluation à mi-année pour vérifier l'atteinte de ces objectifs afin de pouvoir les adapter en cas de difficultés rencontrées.

### **III.F.4- Facteurs de risques pour les consultants en intercontrat**

#### *III.F.4.a- Une période de fragilisation*

L'intercontrat est reconnu comme la période la plus difficile de l'activité chez AUSY. C'est une situation de travail difficile à gérer pour l'entreprise qui ne produit pas durant ce temps-là. Mais cette situation est également difficile à vivre pour le consultant.

---

<sup>11</sup>. Cf. Annexe V, Rappel du Code du travail, art. L. 6321-1.

Les durées d'intercontrat sont variables (46 % < trois semaines, 54 % > trois semaines), mais c'est lorsque la durée est longue que les salariés sont exposés aux risques psychosociaux.

Cette période d'intercontrat est vécue comme une remise en question personnelle, avec un sentiment de culpabilité. Le consultant vit comme un échec la fin d'une mission, dont l'arrêt parfois brutal (faible préavis) met fin à une aventure humaine, à des relations de travail, à un investissement personnel dans le travail. Lorsque la mission se passait bien, le salarié passe alors par une période de deuil d'une situation qui apportait des satisfactions au niveau relationnel et technique. Durant cette période, le salarié va alors se remettre en question, culpabiliser, comme bon nombre d'entre eux, faire le point sur soi, sur ses attentes, pour ensuite tenter de mobiliser de nouvelles ressources et rebondir.

Mais toutes ces réflexions, tous ces questionnements, sans nécessairement trouver de réponses, génèrent une charge émotionnelle très forte. Le salarié est en perte de confiance, et l'isolement ne lui permet pas de confronter ses pensées, d'être rassuré et orienté vers des pistes de solutions qui lui feraient entrevoir d'« heureuses » perspectives d'activité professionnelle. L'incertitude liée à l'avenir devient un des principaux consommateurs des ressources psychiques du salarié. La recherche permanente de solutions, les échecs et les impasses répétées placent les salariés dans une situation de sur-sollicitation psychique : ils se sentent dépassés par la situation et incapables d'apporter des réponses satisfaisantes à leur questionnement. Alors même qu'ils ont développé des capacités pour faire face aux différents changements (équipes, méthodes de travail, environnement) imposés par l'alternance des missions, ils se trouvent démunis et dans l'incapacité de gérer ces situations d'intercontrat. C'est pour cela que nous trouvons dans les résultats du questionnaire une proportion plus élevée (31 %) d'intercontrats soumis au risque d'épuisement professionnel. Cet épuisement s'entend ici au niveau émotionnel et mental, causé par une longue implication dans des situations exigeantes émotionnellement.

Certains salariés en viennent même à développer des comportements très anxieux, redoutant systématiquement la fin d'une mission. La réduction de l'activité chez le client faisant alors naître très tôt un fort sentiment d'inquiétude.

La manière dont est vécue cette période dépend de chaque salarié qui, en fonction de son contexte familial, de son âge, de la période de sa vie, va développer un ressenti de la situation en fonction des ressources dont il dispose pour faire face. Par exemple, si un salarié est déjà épuisé par une charge de travail importante, ou que des tensions sont déjà apparues avec son encadrement chez AUSY, les ressources dont il dispose sont entamées et vont se révéler insuffisantes pour faire face à ces situations d'intercontrat caractérisées par les facteurs de risque suivants :

- inactivité
- incertitude
- insécurité
- isolement
- absence de soutien.

Pour expliquer ce phénomène, il faut se référer aux travaux de Hans Selye, père du concept de stress<sup>12</sup>, qui en donne la définition suivante :

---

12. Le modèle de Selye, ou « théorie du syndrome général d'adaptation », est un ensemble de symptômes non spécifiques qui apparaissent quelle que soit la nature de l'agression. Ce modèle distingue trois phases que l'on compare à un niveau de résistance

« Si l'ampleur de l'événement stressant ne dépasse pas les capacités de réponse normale, l'organisme n'en subira pas les conséquences. À l'inverse, si les ressources de cet organisme sont insuffisantes, s'il ne peut faire front à la quantité de stress qu'il doit gérer, des problèmes de tous ordres sont susceptibles de survenir. L'organisme entre alors dans un cercle vicieux, le système d'adaptation s'épuise et les conséquences du stress deviennent de plus en plus délétères ».

Pour appuyer la compréhension des risques psychosociaux en situation d'intercontrat, les experts se fondent également sur les travaux de Lazarus et Folkman, pour qui le stress est « le produit d'une transaction entre la personne et son environnement dans laquelle la situation est jugée comme débordant ses ressources et mettant en danger son bien-être ».

L'approche transactionnelle de R. Lazarus décrit « le stress psychologique comme une relation particulière entre un individu et son environnement spécifique :

- L'individu évalue les demandes de l'environnement par rapport à ses attentes et ses propres ressources disponibles.
- Si les exigences de l'environnement mettent à l'épreuve son bien-être, la situation sera vécue comme stressante ».

Enfin, il faut également se référer aux travaux de Karasek pour qui le soutien social est un facteur de régulation du stress au travail : l'écoute et le soutien adapté et régulier des salariés permet de réduire dans certaines mesures le stress des salariés. Cependant, sans agir sur les origines des risques que l'on trouve dans l'organisation du travail, le soutien social est insuffisant pour contrer les effets de l'exposition des salariés aux facteurs de risque.

Certains salariés se disent terrorisés, ils ont peur et redoutent de devoir prendre n'importe quelle mission à n'importe quelles conditions. Leur conscience professionnelle, mais surtout leur contrat de travail, leur imposent d'accepter ces missions aux conditions de travail inappropriées, sachant qu'en cas de refus AUSY procède à des licenciements pour faute grave (cas relevés par les consultants Technologia).

Dans ces conditions, il est plus facile d'interpréter les résultats du questionnaire relatifs à la satisfaction au travail en situation d'intercontrat :

- 37 % de « pas du tout satisfait »
- contre 52 % de « plutôt pas satisfait ».

Il a été dit que, parfois, les managers imposent la prise de congés sans solde ou de RTT contre l'avis du consultant (31 % des répondants affirment que « la perspective de la situation d'intercontrat m'a déjà amené à accepter » « une période de congés non désirée »).

Lorsqu'ils viennent à l'agence, les consultants ne participent pas toujours à une activité de l'entreprise. Ils sont placés dans une salle qui, dans de nombreux cas relatés, ne dispose pas de postes de travail ou de connexion internet, pour faire de la prospection ou de l'auto-formation. Sans encadrement, sans fil directeur, sans plan d'action et sans suivi, leur travail leur semble dépourvu d'intérêt.

---

normal : 1) Réaction d'alarme : temps de préparation, mobilisation des ressources pour faire face au stress (phase en dessous du niveau de résistance normal, puis passage au-dessus) ; 2) Phase de résistance : utilisation des ressources (phase au-dessus du niveau de résistance normal) ; 3) Phase d'épuisement : apparition de différents troubles somatiques (phase de déclin du niveau de résistance de la phase précédente par rapport au niveau normal).

Ce travail vide de sens génère alors beaucoup de lassitude, alors même qu'il faudrait «rebooster» ces consultants en perte de confiance. Ce constat est confirmé par les résultats du questionnaire qui placent le niveau de reconnaissance et de sens au travail en intercontrat bien en dessous des valeurs obtenues pour les autres situations de travail : score de 45 au lieu de 70 en moyenne. De même, la part des salariés aux efforts mal reconnus (déséquilibre efforts/reconnaissance selon le modèle de Siegrist) atteint 60 % pour les intercontrats.

Dans d'autres cas, certains salariés placés en intercontrat, suite à des désaccords relatés avec leur manager sur leurs conditions de travail, se sentent alors exclus et, dans quelques cas, « bannis » de l'entreprise quand ils sentent que les autres salariés ne leur adressent plus la parole sur, d'après ce qui ressort de certains entretiens, la demande de l'encadrement.

C'est cette expérience douloureuse qui accentue, dans le temps, le sentiment de mal-être des salariés durant cette période d'intercontrat.

#### III.F.4.b- *La charte d'intercontrat*

AUSY propose une démarche pour prendre en charge ces situations de mal-être au travers d'une charte intercontrat, annexe 3 à l'accord relatif aux conditions d'exercice des missions entre la Direction et les organisations syndicales, en date du 16 mai 2013. Ce document propose notamment :

- L'anticipation du retour du salarié en intercontrat fixé à une semaine avec information de sa date d'arrivée à la personne chargée de l'accueillir et la personne chargée de s'assurer qu'il dispose d'un poste de travail ;
- « L'information du nouvel arrivant sur les tâches qui lui sont affectées, ses nouveaux horaires... » ;
- « L'accompagnement du salarié à son poste de travail et sa présentation aux autres salariés qu'il va être amené à côtoyer ».

Ces mesures permettent de prendre en compte les doléances des salariés en matière d'accompagnement et de rupture de l'isolement du consultant en intercontrat. Resituer un consultant dans un collectif est une première disposition qui permet de leur redonner du soutien social si important dans des situations de travail anxieuses.

Une autre mesure d'amélioration des conditions de travail concerne une meilleure préparation et l'allongement des préavis longs pour passer les entretiens de recrutement avec le client :

- « [...] le salarié pourra bénéficier d'un entretien avec le commercial, afin de mieux cibler les points positifs... » ;
- « Afin de permettre au salarié d'appréhender de manière optimale ce moment, un temps de préparation minimum de deux jours lui est assuré ».

Cette mesure est une réponse à une demande des salariés qui se retrouvaient en situation de stress due à leur manque de préparation. Le sentiment d'échec résultant et de responsabilité dans cet échec étaient difficiles à gérer.

De plus, pour donner toujours plus de préavis aux consultants :

- « Une fois l'entretien passé, si le retour du client est positif, le commercial devra communiquer au consultant la date de début de sa mission, ainsi qu'un ordre de mission ».
- « [...] le consultant et le manager commenceront à discuter des conditions de réalisation de la mission :

- Au moins deux jours francs avant le début de la mission si elle est dans le périmètre géographique...
- Au moins trois jours francs avant le début de la mission si elle est en dehors du périmètre géographique ».

Ces dispositions permettent aux salariés de bénéficier d'un temps minimum pour organiser leur activité et prendre leurs dispositions tant au niveau professionnel que personnel.

En matière de logistique, les consultants Technologia ont rapporté des conditions de travail très insatisfaisantes. La charte intercontrat apporte de nombreuses réponses sur ce point :

- « Le chef d'établissement ou son délégataire s'engage à effectuer régulièrement un contrôle des lieux afin de s'assurer que la pièce dédiée est toujours apte à accueillir les salariés dans des conditions décentes » ;
- « Un poste de travail se définit de la manière suivante :
  - Un bureau et une chaise en bon état,
  - Un poste de travail avec des périphériques corrects et connectés à l'Internet,
  - Un téléphone relié à l'extérieur,
  - Une adresse électronique ausy.org » ;
- « La salle dédiée a une capacité maximale. Si le nombre de personnes en intercontrat est supérieur au nombre de postes de travail disponibles, il faut que le temps de présence soit réparti entre le domicile et l'agence de façon concertée et équitable... ».

Pour proposer un cadre de travail assez flexible et homogène entre toutes les agences, la charte propose les dispositions suivantes :

- « [...] le salarié en intercontrat peut répartir son temps de présence contractuel comme il l'entend entre 9 h et 18 h en assurant une présence effective de 9 h 45 à 11 h 45 et de 14 h à 16 h » ;
- « [...] tant qu'aucune tâche n'est affectée au salarié, celui-ci n'a pas obligation de se rendre à l'agence (sous réserve d'en informer son manager) et est libre d'utiliser son temps comme il l'entend ».

Les activités proposées au titre de cette charte permettent aux salariés de rompre leur isolement, de se poser et d'échanger avec les autres :

- « Mise à jour des connaissances
- Développement de nouvelles connaissances
- Projets internes
- Participation aux réponses à appel d'offres
- Rédaction de supports de formation ou de vulgarisation de certains métiers ».

C'est une manière de casser la spirale négative et les idées noires en sortant le salarié de son contexte anxigène, en le réinsérant dans une activité professionnelle où il va pouvoir retrouver goût au travail par l'acquisition de connaissances et un entourage relationnel stimulant. De plus, d'après les salariés, les formations internes comme l'anglais, la communication, les relations avec les entreprises... présentent un réel intérêt dans le développement des connaissances.

Quand cela a été possible, la nomination d'un Responsable intercontrat, qui constitue des équipes ponctuelles pour la réalisation de projets internes conduits par AUSY, permet à la fois de maintenir les consultants en activité dans un cadre motivant et de faire avancer l'entreprise dans l'exploration de nouvelles

technologies. Le temps restant, les salariés sont sollicités pour répondre à des appels d'offres.

### **III.F.5- Facteurs de risque pour le personnel de structure**

#### **III.F.5.a- Sentiment de travail empêché**

Le personnel de structure est composé de l'ensemble des salariés au sein des agences ayant un rôle de support dans le recrutement et la gestion administrative du personnel. Ces équipes ont vocation à assister la Direction opérationnelle et générale dans l'organisation, l'administration et le développement des ressources humaines de l'entreprise.

Elles sont en lien permanent avec le Directeur opérationnel, les managers, les commerciaux et les consultants.

C'est un relais local dont le principal rôle est :

- Pour le chargé de recrutement, de rechercher des profils d'ingénieurs en informatique, transmettre les CV et organiser les rendez-vous pour les entretiens de recrutement des commerciaux et des managers. Les chargés de recrutement sont encadrés, sur site ou à distance, par un coordinateur ou une coordinatrice RH qui appartient aussi au personnel de structure.
- Pour l'assistante d'agence, d'être l'interlocutrice privilégiée des consultants dans la gestion de leur quotidien. De récolter et transmettre l'ensemble des éléments des dossiers individuels administratifs pour chaque consultant qui sont ensuite obligatoirement transmis au siège (contrat d'embauche, congés, maladie, accident du travail, démission, congé maternité, notes de frais, fiches de mission...).

À cela s'ajoute la prise en charge du secrétariat au quotidien : traiter le courrier, gérer le ou les agenda(s), qualifier les appels, archiver et classer les documents, affranchir le courrier, suivre et mettre à jour différents tableaux de *reporting*, récolter les rapports d'activité, réaliser le classement l'archivage...

Dans les agences où le Directeur opérationnel est présent, il délègue la gestion administrative à son assistante de direction qui fait aussi partie du personnel de structure.

Ainsi le personnel de structure est une ressource essentielle au bon fonctionnement de l'agence puisqu'en prise directe avec les choix stratégiques de l'entreprise et la gestion opérationnelle des équipes de proximité.

C'est souvent par un travail en commun que les équipes de recrutement et administratives, les managers, les commerciaux et les consultants mènent à bien leurs missions au quotidien.

La synergie entre les différents acteurs des agences est relative. Ceci peut s'expliquer par le positionnement transversal du personnel de structure et, dans certains cas, par l'absence de leur manager qui est délocalisé par rapport à son équipe. Ce cloisonnement peut amener à des dérives qui freinent le personnel de structure dans la réalisation de son activité de travail.

À ce titre, certaines personnes interviewées ont témoigné d'un sentiment de travail empêché. Nous entendons par sentiment de travail empêché, l'ensemble des conflits intrapsychiques portant sur « ce qui compte » aux yeux du personnel de structure, c'est-à-dire ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel et qu'ils ne peuvent réaliser.

Les salariés rencontrés témoignent d'une qualité de travail empêchée car ils ne parviennent pas à tirer de la fierté du travail qu'ils effectuent. Ils l'expliquent par le fait que leur travail est considéré comme inutile car il ne sert concrètement pas aux résultats de l'entreprise ni aux bénéficiaires des clients. Or la reconnaissance de cette contribution est un élément important du jugement d'utilité porté par le personnel de structure sur son propre travail.

Pour le personnel en structure, les causes du travail gêné significativement plus citées que chez l'ensemble des répondants sont le temps insuffisant et les situations de sous-effectif.

	Salar ié(e) en struc ture	Consu ltant	Total
Temps insuffisant	18,2%	13,4%	14,2%
Rétention d'information	7,6%	7,2%	7,3%
Informations insuffisantes, floues, d'origine incertaine	11,9%	14,0%	13,7%
Changements d'organisation mal expliqués	6,6%	6,0%	6,1%
Changements d'organisation mal mis en oeuvre	6,9%	4,9%	5,2%
Changement régulier du manager direct ou au-delà	1,3%	1,7%	1,7%
Situation de sous-effectif	11,2%	7,6%	8,2%
Moyens matériels insuffisants, inadaptés ou fonctionnant mal	7,3%	8,9%	8,7%
Lourdeur des protocoles/process (reporting quotidien...)	12,2%	10,2%	10,5%
Formation insuffisante	2,6%	7,3%	6,6%
Problèmes de collaboration	4,3%	4,9%	4,8%
Problèmes de coordination inter-services	8,6%	8,4%	8,4%
Situations de travail en clientèle difficiles	1,3%	5,4%	4,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

Tableau 5 : « Il arrive fréquemment que je ne puisse pas effectuer correctement mon travail en raison des éléments suivants ».

Travailler dans des conditions que l'on désapprouve, devoir faire des tâches qui contreviennent à sa conscience ou à ses principes professionnels peuvent entrer en contradiction avec le sens que les salariés donnent à leur travail. Ces conflits de valeurs risquent d'affecter l'image qu'ils ont de leur travail, de leur métier, d'eux-mêmes, et les conduire à se désengager. Ces facteurs ont des effets sur la santé mentale et sur le climat de travail.

### III.F.5.b- Manque de reconnaissance

En lien avec le facteur de risque vu précédemment, le personnel de structure souffre d'un manque de reconnaissance de la valeur du travail réalisé, des compétences et de sa performance. Or, comme déjà dit, ces trois éléments sont essentiels à la construction de l'identité professionnelle.

Il ressort de certains entretiens que ce manque de reconnaissance se manifeste au travers de :

- Une rémunération qui n'évolue quasiment pas : chacune des demandes de revalorisation de salaire se voit opposer systématiquement un refus. Certains salariés sont en poste depuis plus de sept ans et ont le même niveau de salaire qu'à leur embauche. La majorité des interviewés a déclaré ne plus aborder ce sujet pour éviter de se rappeler leurs mauvaises conditions salariales. Les chargés de recrutement se réconfortent grâce à leur prime collective qui, tous les trois mois, peut modifier considérablement leur salaire mensuel.
- Une perspective de carrière quasi inexistante : les bilans annuels ne sont pas systématiques tous les ans. Les témoignages montrent que, si le salarié n'en fait pas la demande à son manager, ce temps d'échange n'a pas lieu.
- Les objectifs identifiés sont des objectifs de moyens qui ne participent pas aux résultats de l'entreprise. Il n'existe pas de passerelle métier en termes d'évolution concernant les fonctions support, sauf pour les chargés de recrutement qui peuvent évoluer vers le poste de coordinateur RH ou celui d'Account Manager.
- Une absence d'éloges ou de remerciements pour le travail réalisé : certains collaborateurs nous ont confié qu'ils étaient en attente de leur entretien de bilan pour évaluer la qualité de leur travail et identifier les marges de progression avec leur manager car, au quotidien, ils n'ont aucun repère quant à la notion de travail bien fait. Ils ont précisé qu'il était même rare d'avoir un échange quelconque avec le manager, en particulier pour la fonction administrative. Certains collaborateurs du recrutement témoignent au contraire de réprimandes fréquentes faites sur le travail considéré comme non réalisé, notamment sur la qualité et la quantité des profils candidats sourcés.
- De comportements méprisants, dévalorisants : certains témoignages montrent particulièrement le clivage qui existe entre les métiers. Ils expliquent ce clivage par la place du collaborateur dans l'organigramme et par l'image véhiculée en interne. En effet, sont valorisées les fonctions qui participent au développement des résultats de l'entreprise. À ce titre, certains se sont entendu dire :

*« Il y a ceux qui produisent en ramenant du business et ceux qui ne produisent pas car ils ne ramènent rien à AUSY. Toi, tu ne ramènes rien. »*

Pourtant, comme vu précédemment, le personnel de structure est transversal aux autres fonctions. Il n'a aucun lien hiérarchique avec les autres métiers. Or, dans la réalité, il vit sa situation de salarié comme un subordonné des fonctions commerciales qui attendent de lui une assistance permanente car, comme il ne contribue pas au développement du chiffre d'affaires, il doit être au service de ceux qui « réalisent le business ».

- Un management parfois infantilisant : il est évident que ces situations ne sont pas la majorité dans les témoignages recueillis, mais elles se sont répétées. Raison pour laquelle nous choisissons de le mentionner pour éviter les dérives. Notamment sur des propos confiés tels que :

*« Tu veux poser un jour des congés la semaine prochaine ? Je te l'accorde si tu atteins tes objectifs. »*

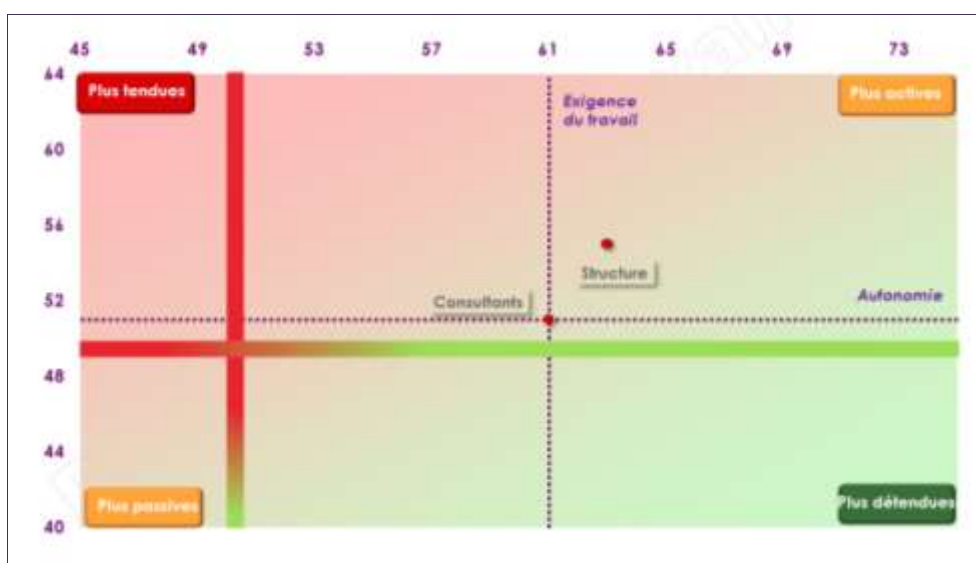


« Tu sais bien que je t'apprécie et que je n'ai pas de marge de manoeuvre, l'ordre vient d'en haut et je ne peux malheureusement rien faire pour t'aider [...] tu ne m'en veux pas trop, dis ? »

### III.F.5.c- Autonomie au travail relative

Les entretiens ont montré que le personnel de structure, malgré le sentiment de travail empêché et de manque de reconnaissance, témoigne d'une marge de manoeuvre dans la façon d'organiser et de réaliser son travail.

Les résultats statistiques corroborent ce constat, les résultats au niveau du score « autonomie » étant plus élevés chez la population en structure que chez les consultants. Les exigences du travail sont, parallèlement, également plus élevées chez cette catégorie que chez les consultants, en faisant une population plus « active » au sens du modèle de Karasek.



Graphique 17 : Autonomie, exigence du travail et soutien selon la fonction.

Par contre, selon les salariés interviewés, l'activité de travail semble répétitive et ennuyeuse. Certains déclarent d'ailleurs se désinvestir d'un travail dénué de sens. En effet, ils expliquent que les tâches et les missions confiées ne leur permettent pas, d'une part, de mettre pleinement en œuvre leurs compétences et, d'autre part, ne leur donnent pas l'occasion d'en développer d'autres. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le fait de ne pas avoir la perspective d'accroître son potentiel place le personnel de structure dans une situation de dévalorisation progressive de leur qualification professionnelle. Celle-ci peut engendrer une dépréciation de soi et de ses capacités et conduire à un désengagement dans le travail.

### III.F.5.d- Cas délicat des chargés de recrutement

Les tâches des chargés de recrutement consistent essentiellement à :

- Réaliser du *sourcing* de profils sur les différents outils mis à disposition (réponses à annonces, candidatures spontanées, *job boards* (sites d'emplois), Cube, réseaux sociaux et cooptation) ;
- Tenir les plannings de recrutements pour les managers ;
- Faire paraître des annonces.

Un aspect important de l'activité des chargés de recrutement consiste à tenir à jour des bases de données de curriculum vitae renseignés dans Cube pour éviter de créer des doublons.

Cette mise à jour permanente et rapide est liée à :

- La recherche des candidats dans des CVthèques avec des mots clefs fournis par les services opérationnels
- Le contact par téléphone des candidats pour un premier entretien,
- La planification des RDV candidats avec le manager.

Une telle organisation montre le lien direct entre l'activité des commerciaux, le « business » et les recrutements. Ce lien est tellement fort qu'il existe des objectifs communs aux commerciaux et aux chargés de recrutement.

Pour les chargés de recrutement :

- Nombre de recrutements par semestre et par manager (prime collective de l'équipe de recrutement) ;
- Nombre de RDV candidats par semaine et par manager (prime collective de l'équipe de recrutement) ;
- Prime de cooptation.

Pour les commerciaux :

- Nombre de recrutements par semestre ;
- Nombre de signatures par semestre (une signature + un consultant « vendu » au client).

Il y a donc un double lien de cause à effet entre :

- La relation intrinsèque du recrutement et du commercial ;
- L'atteinte de l'objectif du nombre de recrutements qui dépend de l'implication des commerciaux.

En effet, même si le chargé de recrutement fournit de la matière en termes de candidats, le commercial peut écarter la candidature et impacter directement, de fait, l'objectif basé sur le nombre total de recrutements. Ceci a une incidence sur l'obtention ou non de la prime collective des chargés de recrutement.

Tous les chargés de recrutement interrogés s'accordent à dire que cet objectif est souvent utilisé pour dévaloriser la qualité des profils et, donc, de leur travail.

Dans le même temps, certains commerciaux déclarent :

*« C'est parce que nous signons le business que l'on recrute, donc, si les chargés de recrutement ont du travail, c'est grâce à nous. »*

En schématisant, les recrutements ne s'inscrivent pas dans une politique de ressources humaines, mais dans le plan de développement commercial.

L'objectif majeur est défini par le volume de recrutements d'informaticiens à atteindre dans l'année, en lien direct avec le développement de l'activité de l'entreprise.

Le fait que les recrutements s'inscrivent dans une logique commerciale explique la nécessaire rapidité des procédures de recrutement.

Dans ce contexte, les chargés de recrutement ont des missions le plus souvent limitées à la simple recherche de candidats répondant aux besoins exprimés par les commerciaux. Ces besoins sont liés à ceux des entreprises clientes, et

notamment au secteur d'activité des clients d'AUSY (banque, télécoms, industrie...).

Qui plus est, AUSY recherche des informaticiens ayant déjà travaillé dans ces secteurs, avec fréquemment des doubles compétences nécessaires pour intervenir chez les clients (informatique et finance, informatique et télécom...) sans omettre la recherche de compétences techniques utilisées dans les entreprises clientes.

Dans cette course effrénée au recrutement dans laquelle AUSY s'est engagée, la règle générale est que le plus rapide l'emporte. Ce qui peut amener à des dérives : « *On est un peu entre le discours général et la réalité car on est tellement en pénurie de résultat. Du coup, on se concentre sur les compétences techniques au détriment du savoir être.* »

La recherche simultanée par les différentes agences AUSY des mêmes compétences crée un effet de rareté de ces compétences, même si les agences sont disséminées sur le territoire national.

Par ailleurs, les chargés de recrutement évoquent une grande versatilité des candidats qui serait l'une des causes de cette pénurie. En effet, la multiplication des recherches de profils spécifiques donne aux recruteurs le sentiment de connaître des difficultés de recrutement, réelles ou supposées.

Ainsi, dès qu'un candidat est approché et semble intéressant, il convient de signer très rapidement sous peine de le voir conclure avec un concurrent plus rapide. Tout cela se situant dans un contexte « d'offre et de demande » extrêmement volatile où les jeunes candidats n'ont plus d'attachement réel à une entreprise donnée.

Tout ceci est vécu comme une dévalorisation trop fréquente du travail qu'ils réalisent. Le management par objectif cultive le *toujours plus*.

*« Les reproches sont souvent faits de manière véhémente ; parfois c'est objectif, souvent c'est subjectif. »*

À cela s'ajoute la prise de conscience que leur travail est perçu comme aléatoire et n'est pas mis en valeur par l'équipe commerciale auprès de la Direction opérationnelle. Le clivage des métiers est très prégnant, avec une absence de cohésion entre les métiers du commercial et ceux du recrutement alors que ceux-ci sont intrinsèquement liés dans l'organisation.

En effet, la qualité du rapport au travail avec les commerciaux se dégrade au fil du temps. Aucun soutien n'est apporté dans et par le collectif.

Autre point important, la plupart des chargés de recrutement rencontrés ont déclaré ne pas avoir d'entretien systématiquement tous les ans. Cela semble être une pratique commune pour le personnel de structure : s'ils ne demandent pas cet entretien à leur manager, ils n'en ont pas. Ceci renforce leurs incertitudes et l'insécurité dans leur emploi comme dans leur travail.

Il n'existe aucune valorisation par l'organisation des compétences des chargés de recrutement et de leur efficacité dans le travail. Un chargé de recrutement déclare : « *On ne va jamais vous dire que le travail est correct.* »

Ils vivent un véritable conflit de valeurs et déclarent « démissionner à l'adhésion des valeurs du Groupe » car ils se sentent en souffrance dans leur activité et savent qu'ils sont remplaçables.

### III.F.6- Facteurs de risque pour la filière technique

Il n'a pas été possible d'interviewer des personnes de la filière technique, qui n'était pas identifiée dans la base RH. Le listing des salariés de la filière technique a été demandé pour refaire un tirage au sort spécifique, mais n'a jamais été reçu.

Les statistiques préalablement présentées sur les objectifs montrent que 52 % des personnels ayant un salaire conditionné par une part variable répondent que leurs objectifs ne leur semblent pas atteignables. Les personnes dont le salaire comprend une part variable sont, par ailleurs, significativement sous-représentées parmi ceux qui répondent « oui » à la question. Il existe potentiellement, pour cette population, un facteur de risque dans la contradiction d'avoir leur rémunération ainsi conditionnée en partie à des objectifs qui se trouvent perçus comme difficilement ou pas du tout atteignables.

Une analyse documentaire de la lettre d'objectifs des RTA fait ressortir que cette catégorie de salariés n'a presque pas de marge de manœuvre. Ils sont contraints par un grand nombre de variables au sein de leur lettre d'objectifs.

Le calcul de ces variables n'est pas revu en fonction d'événements indépendants du RTA qui pourraient arriver en cours d'exercice : par exemple le fait que des collaborateurs soient en congé maladie. Les objectifs ne sont pas revus en fonction d'une « reprojction » sur les moyens (alors qu'il y a pourtant comparaison avec une « reprojction »). Les risques de perte de productivité liée aux problématiques spécifiques des clients ou à des problèmes au niveau de l'équipe (ex : arrêt maladie, départ, etc.) ne sont pas pris en compte.

La lettre d'objectifs est constituée de quatre items :

#### ➤ **Prime de production :**

Ce premier objectif de prime est un objectif multiple dont une partie seulement est mesurable et contrôlable. Il est lié à l'atteinte des objectifs de production pour les projets actuels (marge embarquée) et pour les nouveaux projets (marge ambition). Cette partie de la marge est pondérée par deux coefficients : Cprod1 et Cprod2.

- Cprod1 est lié à la fourniture des *forecast* et *cashflow*, à des échéances de relecture, à la fiabilité des « reprojctions » budgétaires et à l'atteinte d'un ratio de factures à établir. Ce coefficient est basé sur une notation selon que l'objectif est partiellement atteint, atteint ou en surperformance. Le calcul de cette note rend cet objectif peu contrôlable par les RTA car il laisse une part de subjectif dans l'attribution de la note.
- Cprod2 est basé sur la qualité financière de la production.

#### ➤ **Prime centre de production :**

Liée à l'atteinte des objectifs du centre de production.

➤ **Prime de croissance :**

Relative au gain de nouvelles affaires et à l'augmentation de l'activité.

➤ **Prime process :**

Elle se compose de deux parties, une partie liée à la mise en place de *people review* et une partie liée à l'implication commerciale pour aider au remplissage du Pipe ER (tout ce qui entre en appel d'offres).

On retrouve le côté subjectif d'un système de notation en fonction de l'implication commerciale ou de la mise en place de la *people review*.

Les lettres d'objectifs montrent que la coordination du travail est réalisée principalement par une standardisation par les résultats,

Cependant, la complexité des calculs des différentes variables et les objets auxquels elle se rapportent font que cette standardisation par les résultats s'assortit d'une standardisation par les procédés de travail en contraignant le RTA à faire son travail en suivant plusieurs règles complémentaires (*cashflow*, *F&E*, *people review*...) en plus de l'objectif de faire de la marge.

Or les RTA ne sont pas responsables du prix de vente des prestations ni du prix d'achat. Les contraintes sont multiples. La formulation des objectifs des RTA entame leur autonomie au travail.

### **III.G- Facteurs de protection**

---

#### *III.G.1.a- Bonne intégration chez le client et bonne ambiance dans les équipes*

De manière assez consensuelle, l'ambiance dans les équipes de travail est plutôt bonne, comme le montrent les graphiques précédents sur l'ambiance de travail. Il a d'ailleurs été relevé sur certains plateaux une ambiance de travail très conviviale.

Chez le client, l'intégration des nouveaux arrivants est facilitée par la présence de plusieurs consultants AUSY. Cependant, même dans le cas de salarié AUSY « isolé », la collaboration avec les autres intervenants est assez efficace, qu'ils soient clients ou prestataires d'une autre société de services : les salariés sont centrés sur les tâches et les objectifs à atteindre dans une ambiance conviviale où l'entraide et le soutien mutuel face aux difficultés confèrent un confort dans le travail. C'est d'ailleurs ce point qui est repris à 53 % dans le questionnaire Technologia : « Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles » avec une réponse à 53 % relative au soutien « de mes collègues en clientèle » et de 24 % relative au soutien « de mon manager chez AUSY ». De même, les relations avec les chefs de projet et les managers du client sont très bonnes, voire plébiscitées par les consultants d'AUSY qui trouvent chez ces derniers une écoute plus attentive. La proximité de ces managers, au contraire des commerciaux d'AUSY, leur permet de mieux cerner les problématiques des consultants et de mieux répondre à leurs attentes, que ce soit au sujet des aménagements d'horaire de travail, des besoins de formation, ou pour répondre ponctuellement à des difficultés en matière d'organisation du travail (cas de surcharge, moyens insuffisants...).

L'ambiance et les relations de travail chez le client sont plébiscitées par les consultants. Ces informations sont confirmées par les résultats du questionnaire, où « l'ambiance de travail dans l'équipe chez AUSY » est jugée négative à plus de 40 % alors que l'ambiance chez le client est jugée positive à près de 80 %.

#### *III.G.1.b- Responsables de site en charge d'une animation locale*

La fonction de Responsable de site a été imaginée pour créer du lien dans les équipes de consultants en place chez les clients. Les personnes rencontrées ayant été Responsables de site prennent à cœur ce rôle fédérateur. Par ailleurs, beaucoup de consultants rencontrés plébiscitent ce fonctionnement et adhèrent à ce dispositif. Il permet de renforcer le sentiment d'appartenance à AUSY, parfois mis à mal du fait de l'immersion prolongée chez le client.

### III.G.1.c- Intérêt du travail

Dans les DOP SI, il existe trois types d'activité : assistance technique, au forfait et en engagement de résultat. Le ressenti sur l'intérêt du travail dépend beaucoup de ce type d'activité.

Il ressort des entretiens que l'assistance technique est vécue comme une activité assez répétitive et peu valorisante. Les tâches sont relativement simples et ne requièrent pas une technicité forte. Les salariés font rapidement le tour des aspects techniques et ne progressent quasiment pas au cours de leur mission. Sans responsabilités et tâches d'encadrement, cette activité ne revêt pas d'intérêt particulier en termes de contenu, de développement de compétences techniques ou de management.

À l'inverse, les projets au forfait présentent un intérêt plus marqué en ce qui concerne les compétences mises en œuvre. Ces projets nécessitent souvent une implication forte des consultants en termes d'auto-formation. La complexité technique des tâches et les technologies mises en œuvre chez le client imposent, notamment pour les jeunes ingénieurs, d'aller au-delà de leurs acquis professionnels.

Les statistiques révèlent pour leur part qu'à la question « les tâches que j'effectue sont intéressantes », les personnes en assistance techniques répondent significativement plus positivement que la moyenne, tandis que les salariés en intercontrat répondent significativement plus négativement.

	Oui	Non	Total
En mission chez le client (Assistance Technique)	76,7%	23,3%	100,0%
Sur projet au forfait chez Ausy	68,5%	31,5%	100,0%
Sur projet au forfait chez le client	76,6%	23,4%	100,0%
En intercontrat	52,9%	47,1%	100,0%
Autre	75,0%	25,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>74,0%</b>	<b>26,0%</b>	

Tableau 6 : « Les tâches que j'effectue sont intéressantes ».

Lorsque la mission a été affectée de manière concertée entre le commercial et le consultant, ce dernier bénéficie alors d'un contexte de travail adapté à ses compétences. De manière générale, les ingénieurs bénéficient d'une autonomie suffisante et d'une liberté dans l'organisation de leur travail afin de répondre au mieux aux objectifs fixés. Dans certains cas, la complexité des tâches nécessite tout de même un investissement personnel en charge de travail et en auto-formation. D'ailleurs, le client propose des formations lorsque le projet nécessite des compétences techniques particulières ou lorsque le client veut explorer un nouveau domaine technologique. Pour des missions au forfait, les tâches sont variées et peu répétitives, ce qui est moins souvent le cas pour des missions en assistance technique où les consultants font assez vite le tour du problème s'il n'y a pas de perspectives d'évolution.

Il est à souligner également que les ingénieurs de la DOP mécanique travaillant dans le secteur de l'aéronautique et de l'automobile et participant à la

conception ou à la fabrication des avions ou des automobiles apprécient particulièrement leur activité de travail. Le sens au travail est présent : participer à la construction d'un avion est vécu comme un travail passionnant. Ces ingénieurs-là sont très attachés à leur activité de travail.



### III.H- Les risques

---

La conjugaison des facteurs de risque cités plus haut engendre les risques suivants :

#### III.H.1- **Risque de comportements pouvant être assimilé à du harcèlement**

Le harcèlement est à la fois une cause et une conséquence du stress (principe de causalité circulaire des risques psychosociaux).

Une définition du harcèlement moral au travail est donnée par le Dr Marie-France Hirigoyen :

*« Le harcèlement au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail. »*

Le législateur en donne également une définition dans l'article L. 1152-1 du Code du travail :

*« 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 ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »*

Le législateur a assorti cette interdiction faite par le Code du travail par la qualification de délit pénal de ce type de pratiques :

*« Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende » (art. L. 222-33-2 du Code pénal).*

Ainsi, les sanctions encourues sont de deux ordres : disciplinaires par l'employeur et pénal par le juge. Le parti-pris du législateur est que la juridisation du harcèlement dirige l'attention vers les aspects individuels du phénomène.

Cependant, cette vision du phénomène n'est pas complète car la focalisation sur les facteurs interpersonnels fait écran aux facteurs organisationnels et managériaux. Le risque de harcèlement se situe à la frontière de l'organisationnel et du psychologique, comme l'explique Hervé de Lanouzière, Directeur de l'ANACT :

« On voyait bien qu'il y avait des organisations où le harcèlement était plus facile que d'autres [...] et dans le pire des cas, on a découvert qu'il y avait des organisations dans lesquelles on organisait le harcèlement, et encore un cran au-dessus, le harcèlement était devenu un mode de management, il était même écrit. »

C'est à travers le fait de l'obligation de sécurité de résultat qu'il a re-déporté cette attention vers la responsabilité de l'employeur. Dans de nombreuses jurisprudences, la Cour de cassation considère que l'employeur n'a pas respecté son obligation de sécurité de résultat puisque des actes de harcèlement se sont produits (Cass. soc, 3 février 2010, n° 08-44.019, 08-40.144 ; Cass. soc. 21 juin 2006, n° 05-41.741).

Dans un autre arrêt, la Cour de cassation considère que le management peut être constitutif d'un harcèlement moral. Ainsi, le législateur considère le risque de harcèlement comme un risque professionnel, confirmant ainsi le lien qui peut être fait avec les facteurs organisationnels et managériaux.

**Chez AUSY, les facteurs de risque cités dans les paragraphes précédents sont de nature à favoriser l'exposition des salariés au risque de harcèlement. Il est nécessaire de prévenir ce risque en amont de son occurrence.**

### **III.H.2- Risque de burn out**

« Le burn out ou syndrome d'épuisement professionnel est un syndrome qui apparaît chez les individus dont l'activité professionnelle a pour conséquence un engagement mental et temporel excessif. Il est le résultat d'une transaction entre la personne et son milieu de travail.

Il est caractérisé par trois critères :

- Épuisement émotionnel
- Dépersonnalisation
- Réduction jusqu'à l'annihilation de l'accomplissement personnel<sup>13</sup>. »

Ce risque prend également sa source dans les facteurs organisationnels et, notamment, dans la combinaison des facteurs suivants :

- Surengagement professionnel (lié à une forte charge de travail qui peut être en lien avec une pression sur les objectifs) ;
- Conflits émotionnels liés aux tâches réalisées, notamment conflits de valeurs ou conflits éthiques.

Chez AUSY, ce risque est avéré car, au cours des entretiens, plusieurs personnes ont affirmé avoir été en arrêt maladie pour cause de *burn out*.

---

13. Dr Agnès Martineau-Arbes, Colloque du 26 septembre 2012.

### III.H.3- Risque de comportements managériaux critiquables

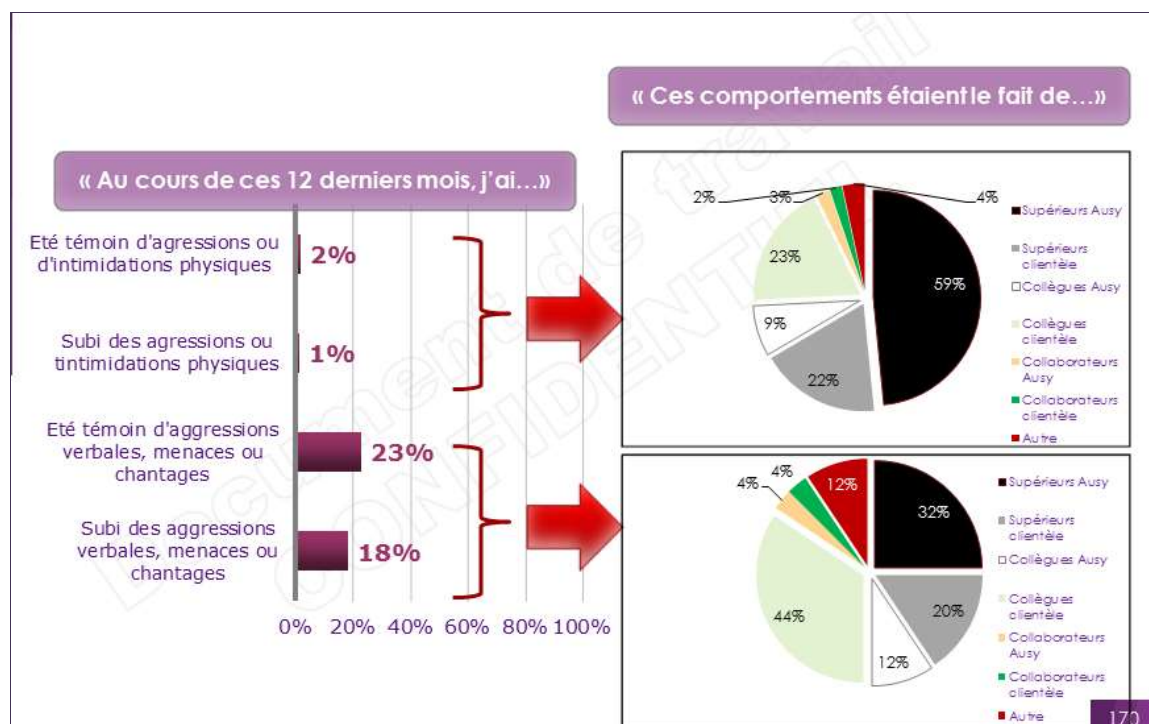
La maltraitance managériale est « le comportement tyrannique de certains dirigeants/managers qui font subir une pression terrible à leurs salariés <sup>14</sup>. »

À la différence du harcèlement, personne n'est visé personnellement dans ce type de comportement. C'est simplement une pression descendante qui se répercute sur les échelons en-dessous car elle n'est pas filtrée par la personne qui encadre. Cette violence est repérable par tous.

Là également, il s'agit d'un risque avéré. Certains comptes rendus DP font référence à des pratiques managériales faisant état d'une forme de violence. Dans les entretiens, il a été relaté des cas de managers qui avaient des comportements qui pourraient être qualifiés de déviants.

Le risque de maltraitance managériale illustre parfaitement la notion de causalité circulaire : la pression peut engendrer la maltraitance managériale, la maltraitance managériale engendre la pression.

Les résultats du questionnaire indiquent une violence verbale non négligeable : 23 % des répondants disent avoir été témoins de violences verbales, et 18 % disent en avoir subi.



Graphique 18 : Comportements indésirables.

14. Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*.

#### **III.H.4- Risque de perte d'employabilité et anxiété liée à cette fragilisation**

Ce risque est particulièrement présent pour le personnel en intercontrat. Lorsqu'il est en dehors du circuit des missions, le risque pour le salarié est de perdre en employabilité. Particulièrement s'il est isolé chez lui ou s'il n'a pas accès à un poste de travail avec le maintien d'un rythme de travail, le salarié peut rapidement perdre en compétences sur les nouvelles technologies, mais également perdre confiance en lui.

Mais ce risque existe aussi pour les salariés en mission qui travaillent sur des technologies amenées à disparaître s'il ne leur est pas donné une visibilité sur les compétences à valoriser pour être attractifs sur le marché ni la possibilité de se former.

Ce risque de perte d'employabilité mène souvent mécaniquement au risque de perte d'emploi, ce qui engendre un stress et une anxiété plus ou moins aigus selon la phase dans laquelle se trouve le salarié.

**-IV-**  
**Propositions**

---

## IV.A- Préambule

---

Les préconisations de Technologia visent la réduction ou la suppression des facteurs de risque identifiés dans l'organisation du travail au sein d'AUSY.

Ces préconisations sont destinées à traiter les sources de risque agissant de manière ciblée sur certaines situations de travail caractéristiques, mais aussi celles agissant de manière beaucoup plus diffuse au sein de l'organisation et des relations de travail (prévention primaire). Elles sont également destinées à limiter l'impact de ces risques sur les salariés (prévention secondaire).

Elles se présentent comme des principes d'action déclinés dans certains cas en actions opérationnelles. Elles sont des pistes de solution destinées à orienter les actions à mener pour réaliser une prévention des risques.

Un des axes directeurs de ces principes d'action est de redonner une place prépondérante à l'humain au centre de l'organisation. Pour cela, il est nécessaire de redonner la place et l'espace nécessaire au dialogue social en donnant la priorité à un travail urgent et important de concertation entre la Direction et le CHSCT.

## **IV.B- Préconisations**

---

### **IV.B.1- Repenser la politique d'objectifs individuels (lettres d'objectifs)**

*Finalité* : alléger la pression sur les objectifs qui a un impact sur l'ensemble des relations de travail et engendre des risques pour les salariés (managers et consultants)

- Ajouter une dimension collective (ou d'équipe) aux objectifs des managers afin de favoriser la coopération ;
- Alléger la pression sur les objectifs en desserrant l'étai des différentes règles de gestion, et notamment en supprimant les effets de seuil présents dans les calculs de prime ;
- Expliciter le calcul du TACE. En ce qui concerne les intercontrats, les sortir du calcul du TACE afin de supprimer l'effet de sanction de la présence des intercontrats sur l'atteinte des primes et ajouter une prime d'incitation positive à les placer ;
- Impliquer les managers et commerciaux sur les objectifs de qualité de vie au travail (QVT) en indexant une partie de leurs primes sur des indicateurs QVT de leurs subordonnés :
  - Définir en concertation (Direction/partenaires sociaux) des indicateurs qualité de vie au travail à intégrer dans les objectifs des managers et des commerciaux,
  - Introduire des questions relatives aux questions de QVT (conditions de travail) dans les entretiens annuels et le suivi d'activité trimestriel des consultants et personnels de structure.

### **IV.B.2- Identifier et supprimer les comportements critiquables**

*Finalité* : Communiquer clairement la position d'AUSY sur les pratiques managériales déviantes et faire connaître aux managers les risques juridiques encourus lors de pratiques éventuelles de harcèlement.

- Rappeler à tous le règlement intérieur et notamment l'interdiction de harceler (Accord du 26 mars) ;
- Former les managers ainsi que les autres salariés à l'identification du harcèlement et aux conséquences juridiques du harcèlement, notamment le rappel de la dimension individuelle de la responsabilité du harceleur ;
- Intégrer une charte encadrant les pratiques managériales dans le règlement intérieur ;
- Sanctionner les écarts : primes, avertissement...

#### **IV.B.3- Mettre en place des systèmes de régulation paritaires**

*Finalité* : Faire en sorte que les dysfonctionnements soient traités avant qu'ils ne s'enveniment.

- Revoir l'accord de santé au travail ;
- Mettre en place des commissions paritaires au niveau du management opérationnel pour traiter les cas avant que cela ne soit arbitré par la DAS ;
- Analyser, suivre régulièrement les indicateurs sociaux et ceux de la Médecine du Travail (baromètre social) ;
- Agir sur les dysfonctionnements :
  - Identifier les sources de risque ou les causes potentielles de dysfonctionnement (mettre en place des groupes de travail) ;
  - Soutenir les actions des commerciaux chez les clients en cas de difficulté ou conflits rencontrés par les consultants : l'organisation doit porter la responsabilité de l'action managériale ; la Direction doit mettre tout son poids dans ces actions de support.

#### **IV.B.4- Augmenter l'employabilité des consultants**

*Finalité* : Diminuer l'occurrence de situations dégradées par l'anticipation de l'adaptation des profils, l'adéquation stratégie/développement des compétences.

- Améliorer l'accès à la formation pour les consultants et proposer notamment des formations certifiantes et diplômantes dans les domaines technologiques, assurant un avantage concurrentiel pour AUSY ;
- Assurer un recueil des besoins de compétences certifiées par une veille sur les réseaux et en direct chez les clients, et proposer des formations en rapport avec ces tendances technologiques du moment et à venir ;
- Pour ce faire, communiquer sur les stratégies, notamment les stratégies opérationnelles ;
- Nommer des référents et des tuteurs pour accélérer les apprentissages de salariés récemment formés (et octroyer le temps nécessaire à ces tuteurs) ;
- Éviter les mobilités géographiques forcées :
  - Remplacer la mobilité géographique par de la mobilité fonctionnelle,
  - Réduire la mobilité géographique à des distances n'impactant pas la vie privée des salariés, maintenant ainsi un bon équilibre psychique (répartition vie au travail et en dehors du travail) ;
  - Renforcer la mobilité fonctionnelle avec des consultants spécialisés dans plusieurs domaines de compétences par des formations actualisées et des mises en pratique au travers des missions client ou des projets internes chez AUSY.

#### **IV.B.5- Temps de travail**

*Finalité* : Mesurer le temps de travail, compenser le travail supplémentaire, éviter les comportements générant des risques et satisfaire aux obligations légales.

- Mettre en place des dispositifs de contrôle du temps de travail ;



- Compenser les heures supplémentaires ;
- Interdire le travail le week-end lorsque ce n'est pas dans la mission ;
- Faire appliquer les périodes de repos physiologiques ;
- Respecter les amplitudes journalières et hebdomadaires maximales autorisées par le Code du travail ;
- Améliorer les conditions de travail pour les salariés « éloignés » :
  - Favoriser les temps de présence chez soi pour les consultants en mission à l'étranger ou dans des zones éloignées de leur lieu de résidence,
  - Intégrer dans les propositions commerciales des frais de mission permettant des retours fréquents chez soi et des conditions d'hébergement et de restauration en adéquation avec les besoins des salariés,
  - Favoriser le télétravail lorsque c'est possible.

#### **IV.B.6- Fonctionnement du CHSCT**

*Finalité : Permettre au CHSCT de fonctionner au plus près des situations de travail.*

- Mettre en place des CHSCT locaux (a minima régionaux) pour respecter le principe selon lequel le CHSCT doit être au plus près des situations de travail.

#### **IV.B.7- Rendre l'organisation plus lisible**

*Finalité : Permettre aux salariés d'identifier les différentes Directions et de se situer dans l'organisation.*

- Communiquer l'organigramme.

#### **IV.B.8- Mieux dimensionner la charge de travail des managers et les accompagner dans leur rôle d'encadrant**

*Finalité : Éviter les surcharges de travail et le stress, permettre un meilleur suivi des collaborateurs.*

- Desserrer l'étau des objectifs (voir paragraphe 1) ;
- Rétablir rapidement les situations dégradées (dans lesquelles certains managers sont en charge d'un trop grand nombre de consultants afin de leur donner les moyens de s'impliquer effectivement dans le suivi des collaborateurs) ;
- Poursuivre les efforts en matière de prévention secondaire :
  - Formation/sensibilisation aux RPS,
  - Formation au harcèlement et au risque juridique du harcèlement,
  - Intégration dans les parcours d'intégration des nouveaux arrivants ;
- Réguler les relations managers/consultants
  - Accompagnement individuel des managers en difficulté :

- Groupes de régulation et d'analyse de pratiques managériales (travailler sur la posture du manager : authenticité, écoute et respect des consultants et du personnel de structure),
- Faire appel à un médiateur externe pour régler certaines situations dégradées.

#### **IV.B.9- Pour les intercontrats**

- Mettre en place un dispositif de prévention secondaire pour le suivi des consultants en intercontrat (accompagnement personnalisé) ;
- Mettre en place un poste de Responsable en charge des intercontrats :
  - Animer les personnes en intercontrat (en visuel si possible ou via Skype ou téléphone pour ceux qui sont à leur domicile),
  - Permettre une coordination globale (en améliorant les échanges entre commerciaux dans les agences et entre les agences) ;
- Appliquer de manière homogène sur toutes les agences la charte intercontrat ;
- Mieux rentabiliser le temps passé en intercontrat ;
  - Anticiper les fins de mission pour préparer des actions de formation,
  - Favoriser l'accès à la formation intra- ou inter-entreprise,
  - Faire participer des salariés d'autres agences aux actions de formation de l'agence,
  - Mettre en place du e-learning.

#### **IV.B.10- Pour le personnel de structure**

- Décloisonner les activités :
  - Créer des réunions inter-métier pour créer du lien, favoriser la cohésion et dynamiser le travail d'équipe,
  - Mettre en place des événements locaux pour réunir les équipes métier ou réunir le personnel de structure (modèle existant pour les managers) ;
- Agir sur la valorisation du travail :
  - Diversifier les tâches et les adapter dans la mesure du possible au niveau de diplôme des salariés recrutés,
  - Mettre en place des passerelles entre les métiers et un accompagnement personnalisé pour les personnes identifiées (entretien professionnel, entretien d'orientation, entretien de seconde partie de carrière, bilan de compétences, bilans tripartites, CIF, CPF...) ;
- Agir sur le support apporté par les managers et Responsables :
  - Renforcer au niveau de la Direction opérationnelle l'écoute des assistantes et des chargés de recrutement sur leurs problèmes ou sur la compréhension de la situation ;
- Pour les chargés de recrutement :
  - Desserrer les objectifs de recrutement,
  - Augmenter le spectre de leur activité pour diversifier les tâches, augmenter l'intérêt du travail et la reconnaissance.

**-V-**

## **Tableaux de synthèse**

---

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
	<p>Une pression sur les objectifs qui a un impact sur l'ensemble des relations de travail et engendre des risques pour les salariés (managers et consultants)</p> <p>R</p>	<p>☞ Risque de burn out</p> <p>☞ Risque de comportement pouvant être assimilé à du harcèlement</p> <p>☞ Risque de comportement managériaux critiquables</p>	<p>✍ Repenser la politique d'objectifs individuels</p>
	<p>Présence de comportements critiquables envers les consultants de la part de certains managers</p> <p>R</p>	<p>☞ Risque de comportement pouvant être assimilé à du harcèlement</p> <p>☞</p>	<p>✍ Identifier et supprimer les comportements critiquables</p>
	<p>R Un système de régulation des problèmes parfois inopérant</p>	<p>☞ Risque de non règlement des dysfonctionnements</p>	<p>✍ Mettre en place des systèmes de régulation paritaire</p>
	<p>R Manque de formation</p>	<p>☞ Perte d'employabilité</p> <p>☞ Mobilité géographique forcée</p>	<p>✍ Augmenter l'employabilité des consultants par de la formation</p>
	<p>R Organisation Ausy Opaque</p>	<p>☞ Manque de visibilité des possibilités d'évolution et d'identification des interlocuteurs</p>	<p>✍ Rendre l'organisation plus lisible</p>
	<p>R Une charge de travail trop forte pour les managers</p> <p>R Travail le week end et le soir tard</p>	<p>☞ Burn out</p> <p>☞ Risque de comportement pouvant être assimilé à du harcèlement</p> <p>☞ Risque de comportement managériaux critiquables</p>	<p>✍ Mieux dimensionner la charge de travail des managers</p>
	<p>R Des consultants en intercontrat à qui on propose des missions qui ne sont pas en adéquation avec leurs compétences</p>	<p>☞ Licenciement</p> <p>☞ Anxiété lié à la perte d'employabilité</p>	<p>✍ Améliorer la gestion des intercontrats</p>
	<p>R</p>	<p>☞</p>	<p>✍</p>

**-VI-**  
**Annexes**

---

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

---

ACE : Ausy Career  
Agefiph : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées  
AM : Account Manager  
ANI : accord national interprofessionnel  
BCI : Bâtiment ingénierie informatique  
BDD : Business Departement Director  
BM : Business Manager  
BUD : Business Unit Director  
BUM : Business Unit Manager  
CIF : congé individuel de formation  
CPF : compte personnel de formation  
DAS : Direction des Affaires sociales  
DGI : danger grave et imminent  
DIF : droit individuel à la formation  
DRH : Direction des Ressources humaines  
FOAD : formations ouvertes ou à distance  
GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et compétences  
HDS : Harmonisation des statuts  
IC : Intercontrat  
OPCA : organismes paritaires collecteurs agréés  
RTA : Responsable Technique d'Affaires  
RTTE : RTT à l'initiative de l'employeur  
RTTS : RTT à l'initiative du salarié  
SBUM : Senior Business Unit Manager  
TACE : taux d'activité congé exclu  
TGI : tribunal de grande instance  
TIC : Technologie de L'information et de la communication  
VAE : validation des acquis de l'expérience

## **VI.B- Annexe II : La réforme de la formation**

---

### **VI.B.1- Une réforme au cœur du dispositif « Espace Formation » et de l'université AUSY**

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, issue de l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013, doit permettre de favoriser les dispositifs dédiés à la formation au sein d'AUSY. Et ce dans un cadre de développement des compétences et de la compétitivité de l'entreprise en créant les conditions pour préparer les salariés, mieux formés, plus qualifiés, aux métiers et aux technologies.

Ce qui change en 2015 :

- Une contribution globale de 1 % de la masse salariale brute à partir de 2016.
- Un interlocuteur unique : l'OPCA.
- Des démarches de contribution simplifiées : un seul collecteur (l'OPCA) et un seul bordereau.
- La création du compte personnel de formation pour les salariés.
- Un entretien d'évolution professionnelle tous les deux ans qui prend la forme d'un entretien de bilan tous les six ans.

Ce qu'il faut faire dès 2015 :

- Remettre aux salariés une attestation précisant leurs droits acquis au titre du Droit individuel à la formation (DIF) avant le 31 janvier 2015, afin qu'ils puissent les intégrer dans leur compte personnel de formation.
- Définir un calendrier d'entretiens professionnels dès que possible, afin que les entretiens des salariés déjà en poste en mars 2014 soient réalisés avant mars 2016. Pour les salariés recrutés depuis mars 2014, les entretiens doivent avoir lieu dans les deux ans suivant le recrutement.
- Informer les salariés de la réforme (voir chapitre « Comment en parler à vos salariés »).
- Identifier les besoins en formation dans l'entreprise et mettre en place le plan de formation adapté après consultation du comité d'entreprise.
- Préparer dès 2015 les prochaines négociations triennales de la GPEC.
- Remplir le bordereau de versement de la contribution et l'envoyer à votre OPCA avant le 1<sup>er</sup> mars 2015. Attention, ce versement correspond aux anciennes obligations de financement, car il porte sur la masse salariale 2014.

#### **Zoom sur le compte personnel de formation (CPF)**

---

Pour les salariés, le CPF est alimenté en heures de formation dont le nombre varie selon la durée du travail. Par exemple, un salarié à temps plein verra son CPF crédité de 24 heures par an, dans la limite de 150 heures. Un salarié à temps partiel acquerra un nombre d'heures calculé, pour une année complète de

présence, en proportion de son temps de travail ; par exemple, s'il est à mi-temps en 2015, il acquerra 12 heures au titre de son CPF pour 2015, sauf si un accord de branche ou d'entreprise prévoit un mode de calcul plus favorable. Exception faite des heures issues du DIF et non utilisées au 31 décembre 2014, les premières heures seront créditées sur le CPF début 2016 au titre de l'activité salariée exercée en 2015.

L'alimentation du compte se fait dans la limite d'un plafond total de 150 heures (soit, par exemple, pour un salarié à temps plein, 24 heures par an les cinq premières années, puis 12 heures par an les deux années et demie suivantes). Des possibilités d'abondements supplémentaires sont prévues par l'employeur, la Région, l'Agefiph s'il s'agit de travailleurs handicapés, etc.

Le dispositif du CPF est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015 ; il s'est substitué à cette date à l'ancien droit individuel à la formation (DIF), avec possibilité d'utiliser, dans le cadre prévu pour le CPF, les heures acquises au titre du DIF et non consommées au 31 décembre 2014.

AUSY a jusqu'au 31 janvier 2015 pour communiquer par écrit à chacun de ses salariés le solde d'heures DIF non consommées au 31 décembre 2014. Cette information peut être indiquée soit sur une attestation de droits au DIF, soit sur la fiche de paie ; les salariés ainsi informés pourront alors inscrire ce solde d'heures « DIF » dans l'espace personnel sécurisé qu'ils peuvent d'ores et déjà créer sur le site Internet dédié au CPF en prenant bien soin de conserver le justificatif qui leur aura été fourni par leur employeur. Ces heures resteront utilisables jusqu'au 31 décembre 2020.

#### **VI.B.2- La formation de vos salariés : rappel des principes généraux**

Quelles que soient la forme et la durée de son contrat de travail, le salarié peut se former en tout ou partie pendant le temps de travail. Le statut du salarié pendant la formation – c'est-à-dire sa rémunération, sa protection sociale, ses obligations à l'égard de l'employeur ou encore le mode de prise en charge des coûts de la formation – dépend du cadre juridique dans lequel il se trouve : plan de formation de l'entreprise, congé individuel de formation (CIF), mobilisation du compte personnel de formation (CPF), validation des acquis de l'expérience (VAE), périodes de professionnalisation, etc.

À 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 professionnel, qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié, est proposé systématiquement au salarié qui reprend son activité à l'issue d'un congé de maternité, d'un congé parental d'éducation (ou d'une période d'activité à temps partiel), d'un congé de soutien familial, d'un congé d'adoption, d'un congé sabbatique, d'une période de mobilité volontaire sécurisée, d'un arrêt longue maladie prévu à l'article L. 324-1 du code de la sécurité sociale ou à l'issue d'un mandat syndical. Tous les six ans (cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise), cet entretien professionnel fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié selon les modalités précisées à l'article L. 6315-1 du Code du travail



## **Rappel sur ce que l'on appelle « action de formation »**

Sont ainsi concernées (liste exhaustive) :

- Les actions d'adaptation et de développement des compétences des salariés. Elles ont pour objet de favoriser l'adaptation des salariés à leur poste de travail, à l'évolution des emplois, ainsi que leur maintien dans l'emploi, et de participer au développement des compétences des salariés ;
- Les actions de promotion de la mixité dans les entreprises, de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes sexistes et pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (cette disposition est issue de la loi du 4 août 2014, en vigueur depuis le 6 août 2014) ;
- Les actions de promotion. Elles ont pour objet de permettre à des travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée ;
- Les actions de prévention. Elles ont pour objet de réduire les risques d'inadaptation de qualification à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en préparant les travailleurs dont l'emploi est menacé à une mutation d'activité, soit dans le cadre, soit en dehors de leur entreprise ;
- Les actions de conversion. Elles ont pour objet de permettre à des travailleurs salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente ;
- Les actions permettant de réaliser un bilan de compétences. Susceptible de précéder une action de formation proprement dite, l'action de bilan de compétences permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations en vue de définir un projet professionnel ou de formation ;
- Les actions permettant aux travailleurs de faire valider les acquis de leur expérience. Elles ont pour objet l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification figurant sur une liste établie par la commission paritaire nationale de l'emploi d'une branche professionnelle et enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles mentionné à l'article L. 335-6 du code de l'éducation.

Les actions de formation professionnelle sont réalisées conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise le niveau de connaissances préalables requis pour suivre la formation, les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats. La formation peut être séquentielle. Elle peut s'effectuer en tout ou partie à distance (voir précisions ci-dessous), le cas échéant en dehors de la présence des personnes chargées de l'encadrement. Dans ce cas, le programme de formation comporte les précisions figurant à l'article L. 6353-1 du Code du travail. À l'issue de la formation, le prestataire délivre au stagiaire une attestation mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action, et les résultats de l'évaluation des acquis de la formation.

Entre également dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue la participation à un jury d'examen ou de validation des acquis de l'expérience lorsque ce jury intervient pour délivrer des certifications professionnelles inscrites au répertoire national des certifications professionnelles dans les conditions prévues à l'article L. 335-6 du code de l'éducation. Sont couvertes, à ce titre, les dépenses mentionnées à l'article L. 6313-12 du Code du travail.

Qui peut dispenser une action de formation ?

Une entreprise peut organiser elle-même la formation de ses salariés ou faire appel à un prestataire extérieur. Un salarié en congé de formation choisit librement son organisme de formation.

Un impératif toutefois : une action de formation – autre que celle organisée en interne par l'entreprise pour ses propres salariés – doit être dispensée par un organisme de formation qui a procédé à la déclaration obligatoire prévue par le Code du travail. Par ailleurs, dans des conditions qui seront précisées par décret, les OPCA, les organismes paritaires agréés mentionnés à l'article L. 6333-1 du Code du travail, l'État, les régions, Pôle emploi et l'Agefiph devront s'assurer, lorsqu'ils financent une action de formation professionnelle continue, de la capacité du prestataire de formation à dispenser une formation de qualité.

À l'issue de la formation, le prestataire délivre au stagiaire une attestation mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action et les résultats de l'évaluation des acquis de la formation. Si les actions de formation sont organisées par l'entreprise elle-même, l'employeur délivre cette attestation au stagiaire, à l'issue de la formation.

La formation peut être séquentielle. Elle peut s'effectuer en tout ou partie à distance (formations ouvertes ou à distance, FOAD), le cas échéant en dehors de la présence des personnes chargées de l'encadrement. Dans ce cas, les moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance, pédagogique et technique mis à disposition du stagiaire qui suit une séquence de FOAD sont précisés dans le programme de formation et doivent comprendre notamment :

- 1° Les compétences et qualifications des personnes chargées d'assister le bénéficiaire de la formation ;
- 2° Les modalités techniques selon lesquelles le stagiaire est accompagné ou assisté, les périodes et les lieux mis à sa disposition pour s'entretenir avec les personnes chargées de l'assister ou les moyens dont il dispose pour contacter ces personnes ;
- 3° Les délais dans lesquels les personnes en charge de son suivi sont tenues de l'assister en vue du bon déroulement de l'action, lorsque cette aide n'est pas apportée de manière immédiate.

L'assiduité du stagiaire contribue à justifier de l'exécution de l'action de formation. Pour établir l'assiduité d'un stagiaire à des séquences de FOAD, sont pris en compte :

- 1° Les justificatifs permettant d'attester de la réalisation des travaux demandés au stagiaire (ces travaux, ainsi que le temps estimé pour les réaliser, doivent être précisés dans le programme de formation) ;
- 2° Les informations et données relatives au suivi de l'action, à l'accompagnement et à l'assistance du bénéficiaire par le dispensateur de la formation ;
- 3° Les évaluations spécifiques, organisées par le dispensateur de la formation, qui jalonnent ou terminent la formation.

Les différents modes d'accès à la formation du salarié :

L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle continue est assuré :

- 1° À l'initiative de l'employeur, le cas échéant dans le cadre d'un plan de formation ;
- 2° À l'initiative du salarié, notamment par la mobilisation du droit individuel à la formation et dans le cadre du congé individuel de formation ;

- 3° Dans le cadre des périodes de professionnalisation ;
- 4° Dans le cadre des contrats de professionnalisation.

Le plan de formation de l'entreprise :

L'employeur peut planifier, après consultation des représentants du personnel, un certain nombre de formations dans l'année ou sur une période plus longue. Dans ce cadre, il est libre de décider :

- D'envoyer ou non un salarié en formation ;
- D'interrompre la formation et de rappeler le salarié à son poste de travail.

Il lui incombe également de financer la formation et de maintenir la rémunération et la protection sociale du salarié en stage.

Le congé individuel de formation (CIF) :

L'initiative de suivre une formation appartient ici au salarié qui remplit certaines conditions. Il choisit la formation qui lui convient. À son terme, le salarié retrouve son poste de travail ou l'équivalent.

**AUSY est dans l'obligation d'organiser la formation de ses salariés dans les cas suivants :**

- Tout au long de l'exécution des contrats de travail, l'employeur a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille également au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. En cas de suppression d'emploi : l'obligation de reclassement des salariés concernés s'accompagne de celle visant à assurer leur adaptation au nouvel emploi, notamment par une formation adéquate et suffisante ;
- Les entreprises peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'une aide à la conception et à l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans ce cadre, les coûts des conseils externes supportés par l'entreprise peuvent être pris en charge par l'État.
  - à la suite de l'embauche d'un jeune en contrat d'insertion en alternance.
- L'organisation de la formation s'impose à l'employeur, qui est tenu de laisser le jeune suivre les actions de formation prévues ;
  - lorsqu'un accord ou la convention collective applicable à l'entreprise prévoit des périodes de formation obligatoires (après une mutation, un congé de longue durée...),
  - si le contrat de travail d'un salarié contient l'engagement de l'employeur de le former.

Dans ces hypothèses, l'obligation de l'employeur a pour corollaire le devoir du salarié de suivre la formation.

## VI.C- Annexe III : La GPEC

---

La réforme de la formation a un impact direct sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

D'une obligation légale de former, chaque entreprise a maintenant une obligation sociale : celle de faire monter en compétences les salariés, de les accompagner dans leur évolution professionnelle de façon stratégique pour l'entreprise.

Le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a pour objectif de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques.

Sont concernées par l'obligation triennale de GPEC :

- Les entreprises qui emploient au moins 300 salariés,
- Les entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen terme. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leur environnement économique, social, juridique. La GPEC est un outil de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.

Code du travail : article L. 2242-15 et suivants  
Décret n° 2007-101 du 25 janvier 2007

La négociation triennale de GPEC porte obligatoirement sur :

- Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires ;
- La mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier de formation et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

La négociation peut porter sur la procédure d'information et de consultation du comité d'entreprise en cas de licenciement collectif et sur le plan de sauvegarde de l'emploi qui l'accompagne.

Que permet la GPEC ?

- De réduire des difficultés de recrutement ;
- De faire face à un problème de pyramide des âges ;

- De résoudre une situation de sureffectif ;
- D'optimiser les dispositifs de formation ;
- De développer la qualification des salariés ;
- De valoriser les compétences individuelles et/ou collectives ;
- D'accompagner des changements dans l'organisation du travail et la production ;
- De développer les mobilités professionnelles des salariés ;
- De favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle ;
- D'anticiper l'adaptation des compétences aux emplois ;
- De maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques ;
- D'améliorer la gestion des carrières ;
- De réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.

Un plan de GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court et moyen terme, pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

La démarche de GPEC comporte plusieurs étapes :

- Identification de la problématique et analyse de la situation ;
- Définition d'un plan d'action ;
- Mise en œuvre et évaluation du plan d'action.

La mise en œuvre d'une démarche de communication avant, pendant et en fin de processus auprès des acteurs clés de l'action, un suivi régulier tout au long du processus et l'évaluation des résultats participent des éléments indispensables à la bonne conduite d'une démarche de GPEC.

Les conventions d'aide à l'élaboration des plans de GPEC sont conclues pour une durée de un an maximum et prévoient un bilan six mois après leur terme. Pour les conventions inter-entreprises, il n'existe pas de seuil d'effectif.

## VI.D- Annexe IV : Rappel du Code du travail, article L. 6321-1

---

- L'employeur dispose du pouvoir de direction et, à ce titre, décide de l'organisation du travail. Ce pouvoir, tiré de la nature même du contrat de travail qui place le salarié sous sa subordination juridique, est générateur d'obligations, dont celle de placer le salarié en capacité d'exercer sa fonction, en disposant des compétences requises pour son poste. L'exécution de bonne foi du contrat de travail, en application de l'article 1134 du code civil, impose à l'employeur d'accompagner le salarié en cas d'évolution du contenu de ses fonctions.
- Le législateur a tiré de ces principes l'obligation pour tout employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. L'employeur doit également veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi **au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations**. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences.

Extrait de cas de jurisprudence (Cass. soc., 23 oct. 2007, n° 06-40.950, 2190 FS) :

- L'employeur doit veiller au maintien de la capacité de ses salariés à occuper un emploi. Il doit à ce titre leur proposer des formations tout au long de leur carrière professionnelle. À défaut, il s'expose à une sanction financière pour réparer le préjudice subi par les salariés.
- Ainsi, « au regard de l'obligation pour l'employeur d'assurer l'adaptation des salariées à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi », **l'insuffisance de formation établit « un manquement de l'employeur dans l'exécution du contrat de travail »**. En, l'espèce, la Cour de cassation a considéré que deux salariées licenciées qui n'ont été formées que **trois jours** alors qu'elles ont travaillé dans l'entreprise pendant **12 et 24 ans** peuvent réclamer à leur employeur des **dommages et intérêts** en réparation d'un préjudice distinct de celui résultant de la rupture du contrat de travail.

## VI.E- Remarques de la Direction suite à la restitution du 17 février 2015

---

« ...

**De :** Thierry LE CARPENTIER [<mailto:tlecarpentier@ausy.fr>]

**Envoyé :** jeudi 19 février 2015 19:09

**À :** [stephanie.tourame@sfr.fr](mailto:stephanie.tourame@sfr.fr); Muriel Verdier ([mv.conseil.dev@gmail.com](mailto:mv.conseil.dev@gmail.com))

**Cc :** Nelly NB. Bidot Morat

**Objet :** Restitution rapport TECHNOLOGIA

Bonjour Mesdames,

Je vous remercie de la pré-restitution de votre rapport le 17/02 , regrettant que le créneau de 2H dont vous disposiez n'ait permis qu'un survol de ce document.

Afin que la restitution de votre rapport final devant le CHSCT le 26/02 se passe dans les meilleures conditions, je voudrais vous rappeler et compléter ce que je vous ai dit oralement avant-hier.

Le travail que vous avez réalisé me paraît avoir fait le tour de l'essentiel des problématiques concernées, et propose donc un large panorama. J'y ai pour ma part trouvé un descriptif assez complet de la situation, assorti d'analyses parfois pertinentes et intéressantes : notamment toute la partie consacrée aux facteurs de risques pour les managers, p43 et suivantes, décrit bien les contraintes du modèle économique d'AUSY (et des SSII)... même s'il se limite à ce descriptif sans pouvoir en tirer de conséquences pratiques,

Ce rapport contient aussi, malheureusement, des assertions et commentaires parfois extrêmement contestables.

A dire vrai, je ne suis pas certain que les destinataires de ce rapport (tant Direction que représentants du personnel) en apprennent beaucoup, l'essentiel de ces points alimentant les réunions des IRP depuis des années. Pour être crédible et utile, ce rapport demande donc, à mon avis, à être complété et amendé sur au moins 3 registres, que j'illustrerai par quelques exemples :

La plupart des situations de risques décrites n'est pas « qualifiée », encore moins « quantifiée ». Il ne s'agit pas pour moi de nier l'existence de telle ou telle situation exposée, mais il est en l'état impossible de savoir si elles concernent 5% ou 50% de la population, si elles se sont produites une fois ou si elles relèvent du quotidien. Dans d'autres cas, ce sont des affirmations non étayées qui posent question quant à leur valeur, ce qui les rend difficilement utilisables voire contestables. C'est précisément de données objectives dont nous avons besoin, pour sortir de débats stériles et discuter sur la base de constats incontestables et partagés .

Pour préciser ce point : je reçois et partage l'essentiel de vos remarques sur le DUER, techniquement fondées (mais malheureusement limitées à la doctrine, sans aucune préconisation quant aux moyens et leviers possibles pour limiter ou supprimer les risques) : précisément, un outil comme le DUER doit effectivement distinguer dangers et risques, mais surtout les « peser » et les affecter d'un coefficient, en fonction de leur occurrence, fréquence et niveau de dangerosité. Votre rapport est axé sur le descriptif d'une situation, réelle ou ressentie, telle que vous avez pu l'entendre ou la déduire, sans être étayé (sauf exception) par des chiffres ou indicateurs, ni points de comparaison permettant d'en évaluer l'importance ou la portée.

Par exemple :

. Vous décrivez p32 et suivantes le système de régulation des dysfonctionnements mis en place (accords d'entreprise et dispositifs en résultant, rôle du management) pour les juger non performants... sans justifier en quoi (par ex combien de recours, quelles solutions trouvées...).

. Vous présentez p 36 à 38 un chapitre intitulé « un dialogue social souvent âpre et peu constructif », avec cette fois des chiffres. Mais...

Vous produisez un graphe montrant une augmentation du nombre de recours : quelles sources, de quels recours s'agit-il, sur quels motifs ?

Le turn over serait chez AUSY deux fois supérieur à la moyenne du secteur : êtes-vous certains de vos chiffres et s'agit-il des mêmes calculs pour que la comparaison ait du sens ? Idem pour les fins de périodes d'essai (dont vous montrez pourtant qu'il baisse significativement depuis 4 ans)

Enfin, que voulez-vous dire en soulignant une augmentation de 50% du nombre de jours maladie, alors que ce chiffre de 5,2 jours par an/salarié est ridiculement faible par rapport aux taux moyens observés en France tous secteurs d'activité confondus

Bref ces indicateurs sont manifestement sujets à caution, ne permettent en rien de caractériser ce « dialogue social dégradé », pas plus à identifier des pistes d'actions de progrès

. Concernant le temps de travail, vous dites n'avoir pas eu accès aux outils mais titrez votre § p 57 « impossibilité de remonter les heures supp effectuées » : quelle est la valeur de votre analyse sur ce point ?! Sur le même registre, écrire que « les heures supplémentaires ne sont pas comptabilisées et a fortiori pas rémunérées le plus souvent » (p52) relève à l'évidence de la spéculation mais non d'une véritable expertise... ou alors soyez précis !

. Vous écrivez p53 que « la logique gestionnaire d'AUSY a comme conséquence de staffer régulièrement des consultants sur des missions où l'adéquation tâches /compétences est très insatisfaisante ». Cela arrive sans doute... mais que signifie et sur quelles bases repose le « régulièrement » ? On pourrait en débattre, et je vous rappellerais que la première obligation de l'employeur est de donner du travail au salarié, ce qui ne fait guère avancer le sujet.



. Dont acte sur le fait que le sentiment d'appartenance est difficile dans la configuration de travail d'AUSY (p60)... mais je serais curieux de savoir combien de salariés ont pu vous parler de l' « esprit de famille » des années 2000, au regard du turn-over, et quelle représentativité on peut accorder à ces propos !

Une production complète des réponses au questionnaire, avec une analyse chiffrée des indicateurs et réponses, est donc attendue comme un point important à l'appui des développements du rapport ; de même, des éléments d'appréciation de ces indicateurs, par du benchmark au secteur d'activité, permettrait de leur donner une signification encore manquante (cf contre-exemple de l'absentéisme)

De plus, votre propos « dérape » parfois sur des jugements de valeur qui n'ont rien à faire dans un rapport d'expertise, sauf à lui ôter toute crédibilité. Je ne saurais trop vous recommander, pour être constructif, de faire disparaître ou à minima revoir profondément notamment les paragraphes suivants :

Par exemple :

. Le verbatim prêté (p21 et 22) au médecin du travail (lequel ou lesquels ?) expose une vision extrêmement négative de l'entreprise, de surcroît présentée comme une situation générale. Ces propos en l'état, non sourcés, ni quantifiés, sont présentés comme décrivant une situation générale (qui au plus concernerait un établissement car un médecin) sont diffamatoires, parlant successivement de « surcharge de travail » et de « conflit éthique » pour des catégories entières de personnel, de « multiplication » de cas de « déviance », de responsables « plaçant des salariés en arrêt maladie » (depuis quand des employeurs signent des arrêts de travail !!!?) . Le dernier paragraphe est encore plus grave : sur quelles bases vous permettez vous d'écrire que « nombreux sont les salariés qui ne consultent pas (...) parce qu'ils craignent des représailles » ? Si un médecin a tenu de tels propos, ce que je n'ose imaginer, pourquoi n'a-t-il pas saisi la Direction de cette situation ?

. P35 et suivantes, c'est manifestement par incompréhension ou méconnaissance, et pour endosser le rôle de porte-parole de certains acteurs, que vous parlez de « négation du rôle du CHSCT » : il n'est pas sérieux de parler de « volonté de judiciarisation des relations » à charge de l'employeur, ou de « professionnalisation des élus » (de quoi parlez-vous ?). Incontestablement il y a dysfonctionnement de cette instance, mais pas sur les points que vous listez ; votre analyse est sur ce point très partielle et surtout partielle.

. p41, vous considérez que la « logique gestionnaire » conduit à « la méconnaissance du travail, le déni du réel, l'idéologie de la mesure »... : est-on toujours dans le cadre d'une expertise ou dans un pamphlet politique ?

. p58, vous décrivez « un processus d'exclusion qui se répète », écrivez qu' « il semblerait que les salariés n'aient aucune trace de la formalisation de la mission », estimez que le même processus est appliqué aux salariés en période d'essai, « visant à ne pas octroyer de CDI au salarié », en « violation du cadre légal en matière de préavis »... j'entends que vous relayez probablement des propos entendus en entretien, mais ne pouvez vous laisser les présenter comme une vérité (sauf si vous l'avez vérifiée), encore moins comme une situation générale !

Enfin, l'absence de préconisations à ce stade renvoie les acteurs paritaire du CHSCT à leurs débats, sans réelles bases de nature à construire un plan d'action, ni véritables outils de

décision pour la Direction. Au regard du temps passé par vos équipes (et celui mobilisé par les collaborateurs AUSY), et du budget mobilisé par cette démarche, nous attendons un vrai document opérationnel, concret et efficient, qui permette à l'entreprise de progresser.

Je m'en tiendrai là à ce stade, sans viser à l'exhaustivité des commentaires.

L'objectif de la production de ce pré-rapport était je crois de vous donner la possibilité de le compléter et l'amender en fonction des commentaires, j'espère que vous tiendrez compte de mes remarques, qui pour être parfois vives, n'ont d'autre objectif que d'être constructives.

Bien sincèrement,

**AUSY**

**THIERRY LE CARPENTIER**

**DIRECTEUR DES AFFAIRES SOCIALES**

... »