



La place du travail dans un projet de réorganisation dans une société de service

Sylvie BRETIN, François COUTENCEAU

SECAFI, 44 Boulevard des Pas Enchantés, 44230 Saint Sébastien sur Loire

sylvie.bretin@secafi.com, francois.coutenceau@secafi.com

Dans le cadre d'une démarche d'introduction en bourse d'un acteur important du secteur des services financiers, la direction générale met en œuvre la réorganisation de l'ensemble des activités. Menée dans le cadre d'une expertise légale CHSCT, l'intervention analyse les impacts de la réorganisation et de la conduite du changement. La mise en œuvre d'une stratégie financière, avec l'introduction en bourse et la promesse de restructuration des caisses, conduit à une mutation organisationnelle d'ampleur pour 1800 salariés : spécialisation des activités sur certains établissements suivant une logique de préservation de l'emploi sans intégrer la qualité du travail, recentrage sur des standards de fonctionnement éloignés des pratiques réelles des salariés, préparation d'une démarche de rationalisation à venir au travers du Lean management.

Faisant le constat d'une absence de prise en compte du travail dans le projet, l'intervention est l'occasion de mettre en évidence les désordres dans le travail : au niveau macro, la remise en cause des équilibres statutaires et du contrat moral, au niveau méso, la destruction des collectifs de travail et des relations entre les services, au niveau micro, la perte de sens, d'intérêt, d'autonomie et de technicité

A partir de ce constat, l'intervention tente de positionner l'analyse du travail comme une ressource utile dans les projets de réorganisation en proposant des points de vigilance pour le CHSCT.

Mots-clés : Conception du travail et de l'organisation pour la santé et la sécurité, analyse des tâches, réorganisation du travail, caractéristiques du travail.

The role of work in a proposed reorganization of a service company

As part of a process of placing a major player in the financial services sector on the stock market, a reorganization of all activities is implemented by the senior management. The intervention, conducted as part of a legal expertise for the health and safety committee, analyzes the impact of the reorganization and of the change management at several levels. The implementation of a shareholder ideology, which is the consequence of the initial public offer (IPO), and the promise of restructuring the funds led to an organizational change in the scale of 1800 affected employees: the specialization of activities in some business units follows a logic of job preservation without incorporating the quality of work in the analysis, the focus on operational standards is far away from the actual practices of employees, the preparation of the up-coming process of rationalization is based on the Lean management approach.

By doing so, in the absence of taking the working conditions into account in the restructuring project, the external expertise is an opportunity to highlight the disorder created in the workplace: at the macro level, the challenge to balance status and moral contract, at the meso level, the destruction of collective labor and relationship between services, at the micro level, the loss of meaning, interest, independence and technical know-how.

From this observation, the external expertise attempts to position the working conditions analysis as an useful resource in the restructuring projects by providing items for vigilance which are also used as arguments by the health and safety committee.

Keywords: Work design and organization for health and safety, task analysis, job restructuring, job characteristics,

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Lyon du 5 au 7 septembre 2012. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Bretin, Sylvie & Coutenceau, François (2011) La place du travail dans un projet de réorganisation d'une société de service financier. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Une importante société du secteur de l'assurance est engagée dans une démarche d'introduction en bourse. Pour converger vers les nouveaux critères de solvabilité imposés par les marchés financiers, une des conditions préalables à cette introduction est la réduction du nombre de caisses régionales.

Le projet de fusion de 2 caisses régionales prévoit le maintien global des effectifs et des classifications.

Le projet prévoit de spécialiser, par établissement, les activités de gestion sur les 5 établissements de la caisse, tout en conduisant la fusion institutionnelle. Pour cela, les personnels, dont les activités sont transférées sur un autre établissement, se verront proposer de nouveaux postes sur le même niveau de classification. Les personnels, dont le nombre sera globalement inchangé, établissement par établissement, seront soumis à des mutations fonctionnelles. Les activités fonctionnelles feront l'objet d'un regroupement hiérarchique, tout en restant sur l'établissement.

La cible organisationnelle présentée reste actuellement macro, il reste à structurer les équipes et à préciser les modalités d'organisation du travail avec en particulier la répartition des effectifs par équipe.

L'ANALYSE DE LA DEMANDE

La demande du CHSCT

Notre intervention s'insère dans le cadre légal d'une information/consultation des Instances Représentatives du Personnel.

Les élus du CHSCT constatent la faible vision qui leur est donnée, au travers des documents de consultation fournis sur l'organisation à venir dans les activités et services de gestion et fonctionnels.

La nouvelle répartition des activités pour chaque établissement laisse supposer une baisse qualitative du contenu du travail et des qualifications requises pour tenir les postes dans l'organisation cible. Avec la dévalorisation des emplois restants sur l'établissement, la perte de la technicité, des compétences nécessaires, les salariés pourraient constater une perte de sens de leur travail et de leurs opportunités d'évolution à terme.

Les élus du CHSCT s'interrogent sur la pertinence des plans de formation par tutorat, en lieu et place d'une prestation de formateurs techniques. Les modalités de réalisation du tutorat prévu, dans le plan d'accompagnement, pourraient ne pas être à la hauteur des enjeux. Il en est de même pour l'assistance apportée aux managers en phase de transition.

La compréhension de l'organisation à venir leur est difficilement accessible et ils considèrent que, concernant les activités citées dans les documents

transmis, la direction raisonne essentiellement en intitulé de services sans tenir compte du travail réel qui y est réalisé.

Il y a potentiellement un écart important entre la prescription, au travers des fiches de postes, des intitulés de services, et les activités réelles des services.

Des éléments de contexte

Le projet de fusion présenté par la direction est potentiellement porteur d'évolutions importantes, en termes de conditions de travail, pour les salariés concernés par les volets de la réorganisation.

De par la redéfinition des périmètres, la spécialisation des équipes de gestion, les rapprochements des équipes, la fusion ouvre des possibilités de réorganisation accrues par rapport à la situation actuelle. Via l'évolution des systèmes d'information, le déploiement a posteriori d'une démarche de Lean Management et de rationalisation des organisations est prévisible.

Les points de vue de la direction et des élus du CHSCT convergent sur la probabilité de l'évolution des organisations internes aux services. Leur nature et leur ampleur restent à définir. Une représentation partagée des conditions de travail actuelles et de leur évolution au travers de la fusion apparaît comme un des enjeux importants de l'intervention.

Sur les établissements, lieux de notre intervention, nous avons une connaissance globale des effectifs selon les fonctions :

- qui disparaissent et qui sont transférées sur un autre établissement de gestion,
- qui sont maintenues mais modifiées et qui constituent des activités cibles,
- qui sont reconduites en l'état qui constituent aussi des activités cibles.

Nous faisons à ce jour l'hypothèse que :

- Les personnels déjà en poste sur les activités cibles ne feront pas l'objet de mutations fonctionnelles
- Les passerelles se feront sur la base d'une même classification des postes de départ et d'arrivée

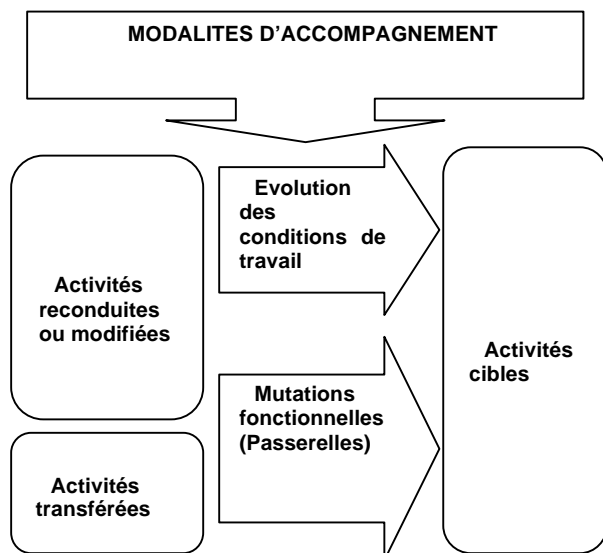
L'APPROCHE DEVELOPPEE

En l'absence d'une vision fine des impacts organisationnels à terme, notre intervention se concentre sur ce qui fait sens dans la période actuelle du projet :

1. L'analyse des conditions de réalisation des mutations fonctionnelles entre les activités transférées et les activités cibles.
2. La définition des moyens nécessaires pour les phases de consultations du

CHSCT à venir, sur la mise en place de l'organisation des activités.

Pour cela, nous nous proposons de travailler avec les élus et la direction sur des hypothèses de passerelles pour les personnels (Activité de départ – Activité d'arrivée) et d'analyser le travail dans les fonctions et pour l'organisation actuelle.



L'absence d'une vision fine des impacts organisationnels du projet rend difficile la réalisation d'une analyse d'écart du travail entre les fonctions :

- qui disparaissent
- qui sont reconduites en l'état
- qui sont maintenues mais modifiées

Cette analyse pourra être réalisée dans un deuxième temps à l'aune de l'organisation détaillée proposée. Elle s'inscrira aussi dans le planning du projet.

Les analyses menées dans un premier temps visent à mettre en évidence les déterminants de l'activité qui pourraient être impactés potentiellement dans le cadre du projet.

La méthode mise en œuvre est la suivante :

1. Choix des situations de travail à analyser avec les élus du CHSCT et la direction
2. Entretiens avec les responsables des activités faisant l'objet de nos analyses
3. Observation des situations de travail avec échanges avec les opérateurs
4. Entretiens collectifs avec les opérateurs : retour, analyse des observations et mise en évidence des points d'ancrage de leur intérêt au travail

AU NIVEAU MACRO, LE PROJET MODIFIE LES GRANDS EQUILIBRES DE L'ENTREPRISE

Les impacts potentiels des restructurations sur la santé

En quoi une restructuration peut-elle mettre à mal le processus de construction de la santé ? Le rapport européen HIREs (2010) sur la santé dans les restructurations nous apporte quelques éléments de réponse. Une restructuration conduit à une détérioration de la santé parce qu'elle génère une insécurité de l'emploi qui s'avère pathogène pour la santé. Par insécurité, on entend une crainte de perdre son emploi, que l'on peut qualifier d'insécurité quantitative, mais également une crainte de voir son travail évoluer, ses tâches se détériorer, les conditions de travail se dégrader, l'intérêt au travail se restreindre. On parle alors d'insécurité qualitative.

Le lien entre insécurité de l'emploi et détérioration de la santé mentale est démontré par plusieurs études (Rapport HIREs, p.31). Ce lien se manifeste notamment par des symptômes d'anxiété, d'épuisement, de tension, de fatigue et des troubles du sommeil.

Une restructuration peut entraîner une insécurité de l'emploi et induire également une charge de travail plus importante, une pression accrue sur les délais et les objectifs, un conflit de rôles et la perception d'une rupture du contrat psychologique qui lie le salarié et l'employeur. Ces processus vont impacter le vécu et l'implication au travail des salariés :

- leur satisfaction professionnelle régresse,
- ils développent une attitude de retrait vis-à-vis du travail qui peut s'exprimer par une moindre ponctualité, une augmentation de l'absentéisme et une diminution du rendement,
- les rapports sociaux se dégradent, que ce soit entre collègues ou avec l'encadrement.

Le risque d'apparition de ce sentiment d'insécurité de l'emploi est d'autant plus élevé que les salariés expriment des doutes sur les effets que la restructuration est censée produire.

Les impacts d'une restructuration sur la santé mentale des salariés sont principalement liés aux facteurs suivants :

- l'angoisse provoquée par la perspective d'une perte d'emploi : l'annonce d'une fusion provoque de l'incertitude et fait naître des craintes parmi les salariés. Il est important de noter que le simple fait de craindre de perdre son travail peut causer une certaine détresse qui n'en est pas moins réelle que celle ressentie lors d'un licenciement réel ;

- le manque de lisibilité pour les tâches à venir et les compétences nécessaires pour les accomplir ;
- la nécessité de s'adapter aux nouvelles conditions et procédures ainsi qu'à la nouvelle culture organisationnelle consécutive à la restructuration. La rationalisation sous-jacente à toute restructuration s'accompagne, dans une majorité de situations, d'un accroissement de la charge de travail ou d'une intensification du travail. Cette intensification est pénalisante pour la santé mentale, en particulier lorsque les salariés voient leur autonomie diminuer.

Les mobilités théoriques et réelles

Suite aux entretiens réalisés avec les responsables de services, il s'avère que certains services qui restent sur le site voient aussi leur activité évoluer. Au-delà des mobilités apparentes affichées par la direction dans la présentation de son projet de fusion, il convient d'ajouter celles qui ne sont perceptibles qu'après une analyse des activités et de leur évolution.

Par rapport aux pratiques observées dans les équipes, les spécialisations envisagées induisent standardisations, convergences des processus, réductions des périmètres. En première approche, ces activités transformées conduisent à un taux de mobilité fonctionnelle réelle de 71 %, contre 46 % en théorie. C'est donc 7 salariés sur 10 qui seraient amenés à voir évoluer leur activité.

Activité cibles	Mobilité fonctionnelle affichée	Mobilité fonctionnelle réelle
Courtage	40%	40%
Plate-forme téléphonique	24%	24%
Gestion contrat Construction	56%	56%
Gestion Contrats et sinistres Santé	55%	100%
Gestion flottes	29%	29%
Secrétariat	0%	0%
Sinistres auto matériel.	52%	100%
Sinistres construction	75%	75%
Sinistres Protection Juridique	38%	100%
Sinistres Responsabilité Civile	73%	73%
Total	46%	71%

Par la suite, nous examinons, au travers des analyses et des entretiens dans les services, les impacts de cette mobilité fonctionnelle sur la qualité du travail.

L'annonce de la réorganisation dans le cadre de la fusion

Si le projet de fusion était déjà connu par l'ensemble des salariés, c'est par un mail qu'une majorité d'entre eux a pris connaissance des modalités de la réorganisation des services de gestion.

Le mail comportait, en pièce jointe, un exemplaire du journal de communication interne à la caisse.

Lors des entretiens, les salariés nous ont fait part de la brutalité ressentie lors de cette annonce.

Les responsables de services, eux-mêmes différemment informés sur le projet, ont adopté différents comportements :

- L'anticipation de la communication, la veille au soir, en transgression de la consigne imposée par la direction
- La présence auprès de leur équipe et le partage des réactions le jour de l'annonce
- Un comportement de retrait vis-à-vis de l'équipe

La qualité de la communication sur le changement à venir constitue un facteur majeur en termes d'impact sur la santé des salariés. Outre le manque d'information fréquemment exprimé par les salariés, la question du cadre temporel de diffusion des informations est également importante. Précisément, on note un décalage temporel, entre les salariés et les responsables directement impliqués dans le projet, dans l'appréhension des informations relatives au changement. Ainsi, ces derniers se trouvent plus avancés que les collaborateurs dans la connaissance et la compréhension du projet. Cet asynchronisme peut expliquer le fait qu'étant déjà familiarisés avec le projet et les futures évolutions, ils sous-estiment la nécessité pour les salariés de se familiariser avec le changement à venir et diffusent une information insuffisante ou inadaptée pour les salariés.

Concernant les modalités d'information du personnel, le rapport HIREs pointe également le rôle essentiel des représentants du personnel dans la mise en œuvre d'une restructuration. « *Si les représentants des salariés ne sont pas impliqués dès l'origine dans la planification des processus de restructuration, ils auront le sentiment que la situation leur échappe et qu'ils ne participent pas comme ils le devraient. Dans ces circonstances, il ne faudra pas s'étonner si les processus de changement annoncés sont plus difficilement acceptés* » (Rapport HIREs, p.52).

Le projet est majoritairement incompris

Les salariés rencontrés font état d'une incompréhension sur le projet. Au-delà du principe

de la fusion qui semble acquis, ces doutes portent sur l'utilité de regrouper les équipes de gestion en termes d'apport à l'efficacité du fonctionnement de la caisse :

- Quel intérêt pour le client ?
- Quel retour des coûts engagés par les déplacements d'activité d'un site à l'autre ?

Cette incompréhension du sens du changement constitue un facteur de risque psychosocial (Sahler et coll., 2007).

Un manque de visibilité sur le déroulement du projet

Les gestionnaires font état de difficultés à se positionner du fait d'un manque de visibilité sur les futures activités

La perception de l'avenir ou du trajet à parcourir constitue un élément important pour permettre aux salariés de préserver la santé au travail. Mais la réorganisation projetée s'avère précipitée concernant la capacité de projection des salariés sur leur propre devenir.

Du point de vue des situations de travail, la définition actuelle du projet ne permet aux salariés ni de se projeter sur leur situation à terme, ni de visualiser les étapes à franchir.

Le contenu du travail et ses conditions de réalisation sont impactés mais le projet présenté par la direction n'offre pas les informations suffisantes pour que le CHSCT puisse se déterminer sur les conditions de travail.

L'atteinte au contrat moral entre l'entreprise et le salarié

La conduite actuelle du projet, telle que nous avons pu en observer les effets au moment de l'intervention, remet en cause la santé au travail pour la majorité des salariés rencontrés. Elle entraîne une rupture dans le contrat moral entre le salarié et l'entreprise. Celle-ci se construit à partir de la succession des événements qu'ont connus les salariés depuis le début du projet :

- L'annonce initiale de la fusion par mail
- La mise en difficulté de l'encadrement intermédiaire qui n'était pas partie prenante dans le projet
- L'accompagnement non formalisé des salariés en période de transition
- Les objectifs de spécialisation affichés
- Le rythme accéléré prévu pour cette restructuration
- L'absence de reconnaissance des compétences construites jusqu'à ce jour
- La méconnaissance des modalités pratiques de mise en œuvre

Cette rupture, si elle se confirme, pourra remettre en cause la nature des relations sociales au sein de

l'établissement et constituer un nouveau facteur de tension (Sahler et coll., 2007).

AU NIVEAU MESO, LES RELATIONS DE TRAVAIL SONT IMPACTEES

La fragilisation des collectifs de travail

La qualité des collectifs de travail constitue un facteur susceptible de prévenir l'émergence de troubles psychosociaux.

Dans le processus de construction de la santé, la dimension collective du travail joue en effet un rôle primordial. En premier lieu, il porte une dimension sociale et relationnelle qui offre l'opportunité de se sentir utile et de mettre en valeur ses compétences. Ensuite, l'organisation collective mise en place, en favorisant le partage des tâches et des savoirs, permet de réguler les difficultés rencontrées dans le travail, de faire face aux déficiences des opérateurs ou du système, de développer des stratégies d'économie. Le collectif de travail est un vecteur d'apprentissage pour les novices, apprentissage indispensable à l'intégration dans le métier. Il constitue ainsi un facteur de performance individuelle et collective et contribue à la bonne santé mentale.

Pour avoir ce rôle efficient et protecteur en matière de santé au travail, le collectif doit répondre à certaines caractéristiques. Nous retenons les points suivants (Caroly, 2010) :

- Capacité du groupe à s'ajuster aux difficultés,
- Maintien et entretien d'une stabilité des membres du groupe pour être en harmonie avec le travail
- Émergences de règles communes face à des contraintes extérieures ; gestion collective des perturbations extérieures au lieu d'une gestion individuelle
- Soutien et aide d'un membre du groupe soumis à des perturbations internes ou externes
- Partage des points de vue et des divergences sur la « manière de prendre soin » du travail
- Équilibre des efforts individuels
- Développement des compétences de chacun, y compris sur le fonctionnement de l'entreprise
- Partage du sens sur les actions, objets de conflits de buts, et compétences à réorganiser le travail.

Le projet de fusion est porteur à court terme d'une spécialisation des équipes. A plus long terme, on prévoit la généralisation de principes et d'outils de pilotage nouveaux.

Si les structures mises en place dans les mois à venir ne sont pas respectueuses (ce qui ne veut pas dire les reconduire systématiquement) des pratiques qui construisent l'intérêt au travail, les collectifs de travail qui

se sont construits autour de ces pratiques seront déstructurés.

La fragilisation des collectifs de travail, ce qui en restreint les marges de manœuvre, limite les possibilités de régulation de l'activité entre les salariés. Elle affaiblit aussi les processus de reconnaissance des ressources mobilisés. Cette situation accroît le sentiment d'isolement et renforce l'intensification du travail.

Le rôle empêché du management

Durant la période de l'annonce, le management de proximité n'a pas de rôle spécifique.

Le processus de conduite du changement n'accorde pas aux managers des équipes des marges de manœuvre pour :

- expliquer aux équipes le sens de la fusion,
- organiser avec eux les modalités des transferts de compétences
- définir l'organisation fine des équipes.

Cette situation le conduit dans certains cas à être absent ou bien à désobéir.

AU NIVEAU MICRO, LES SITUATIONS DE TRAVAIL SE DEGRADENT

La perte des compétences et de la technicité métier acquise

Malgré le maintien affiché des emplois et des niveaux de classification, le travail dans les services va faire l'objet d'une évolution.

- Les salariés, dont les activités disparaissent, feront l'objet d'évolutions fonctionnelles pour passer de leur poste actuel à celui qui leur sera proposé.
- Pour les salariés dont les activités sont maintenues, l'absence apparente de changement peut recouvrir en fait des évolutions d'activité sur lesquelles les salariés auront des difficultés à reconstruire un intérêt au travail en raison de la spécialisation de l'activité

La baisse globale de la qualité du travail, dans sa dimension cognitive, constitue un facteur potentiellement générateur de risques psychosociaux.

Une illustration dans un service des déterminants du travail qui seront remis en cause par la réorganisation

Déterminants du travail	Éléments constitutifs
Variété des	L'organisation du travail permet la

tâches	réalisation, par chaque opérateur, de l'ensemble des tâches liées à la gestion des dossiers (suivi de l'encaissement, gestion et suivi des mises en demeure...). La possibilité de gérer ses tâches au fil de la journée et de la semaine permet également de varier le travail
Variabilité des situations à traiter	Chaque cas est différent selon, notamment, la situation du client, les événements qui ont au lieu, la complexité de la situation
Interruptions dans le travail	Les interruptions sont liées aux appels téléphoniques entrants, principalement des clients et des commerciaux. Bien que leur flux soit variable, ils représentent toujours un coût cognitif dans la mesure où ils interrompent l'activité en cours et nécessitent généralement de s'approprier un autre dossier ou une autre problématique que ceux en cours. La dimension relationnelle constitue cependant un intérêt du travail.
Exécution de procédures prédéfinies	Les procédures fournissent un cadre de référence sur lequel s'appuient les opérateurs moins expérimentés. Le déploiement d'une démarche de Lean Management a favorisé la formalisation de ces procédures.
Recherche et analyse d'informations	L'activité ne renvoie pas à travail de masse au sens d'une simple application de procédures, mais plutôt de recherche d'informations, de reconstitution de cas, de prise de décision. Certaines tâches impliquent également beaucoup de travail d'analyse et rédactionnel

Déterminants du travail	Éléments constitutifs
Objectifs à atteindre	L'atteinte des objectifs n'est pas vécue comme une contrainte puisqu'ils sont considérés comme étant la finalité même de l'activité
Travail apprenant	L'activité offre des perspectives d'acquisition de connaissances et savoir-faire, en particulier pour les personnes en phase d'apprentissage
Autonomie	L'organisation du travail de chaque opérateur est structurée par la gestion des priorités liées à certaines échéances temporelles. Hormis le respect de ces délais, les opérateurs ont toute liberté pour gérer leurs tâches au fil de la journée et de la semaine.
Souplesse dans l'organisation du service	Le mode de management est basé sur la confiance. La discussion est ouverte entre responsables et collaborateurs. Les opérateurs s'arrangent entre eux pour la prise des congés
Evaluation du travail réel	Les indicateurs d'activité ne mesurent pas le travail réellement mis en œuvre et les efforts développés.

Les risques potentiels sur l'autonomie

L'autonomie dans le travail correspond à une certaine liberté de choix quant aux modes opératoires, à la pondération des critères et à la hiérarchisation des objectifs, etc. (Volkoff et Gollac, 2001).

La réduction de l'autonomie et de la latitude décisionnelle au travail constitue un facteur de risque en matière de santé mentale (Karasek & Theorel, 1990). A l'inverse, lorsque l'organisation du travail laisse de l'autonomie et

développe des marges de manœuvre pour les salariés, elle assure un espace de liberté d'action et d'apprentissage. Elle permet de choisir, de modifier ses actions, de réguler son activité en fonction de ses propres caractéristiques (physiologiques, cognitives...), besoins du moment (fatigue, efficacité...) et exigences du travail. Elle participe de la valorisation du travail humain et permet ainsi de mieux répondre aux objectifs de performance et de développer des stratégies de construction de la santé.

Le projet de fusion, tel qu'il est prévu, change la donne en termes d'autonomie dans le travail. Pour les organisations cibles, en arrière-plan de la spécialisation affichée dans le projet, la standardisation et mutualisation à venir vont s'accompagner d'une réduction des marges de manœuvre dont disposent les gestionnaires, tout en accentuant les contraintes temporelles, qualitatives sur les équipes. La concomitance de deux mouvements - augmentation des contraintes et réduction de la latitude décisionnelle - conduit à faire évoluer les situations de travail vers davantage de tension (Karasek, 1990).

LES POINTS DE VIGILANCE PROPOSES

La préservation de la qualité du travail

Des caractéristiques du travail actuel dans les services constituent des ressources pour préserver la santé au travail qui méritent d'être conservées dans les réorganisations à venir. On citera notamment :

- La variété des activités
- La variabilité des actions
- La qualité des collectifs de travail
- L'existence de procédures, en tant que cadre de travail structuré et pertinent par rapport au besoin des opérateurs
- L'autonomie dans le travail

Dans le cadre de ce projet, la reconstruction de ce qui représenterait le sens du travail pour les opérateurs constitue un enjeu important.

Cet enjeu ne concerne pas la seule qualité de vie au travail, mais il touche également l'efficacité même des activités (réduction des erreurs de saisie, réduction du taux d'absentéisme...), en identifiant, reconnaissant et reprenant l'expérience des opérateurs.

De la même manière, il s'agit aussi de retrouver et de tracer les possibilités de carrière pour les salariés de l'établissement.

La mise en place des futures équipes de travail

Ces critères de performance du travail, du point de vue de la santé, doivent être mis en débat à l'occasion du déploiement des structures et de l'organisation des activités cibles.

La constitution et le mode de fonctionnement des équipes nouvellement constituées doivent intégrer les critères de qualité au travail exprimés par les opérateurs.

La mise en place et l'efficacité des nouvelles équipes seront conditionnées par la qualité de l'intégration des « nouveaux » recrutés et par les moyens mis en œuvre pour assurer la formation et la montée en compétences des opérateurs. Sur ce point, le dimensionnement des renforts devra tenir compte des temps de montée en charge pratiques.

L'implication des personnels du site

La participation des opérateurs à la conception de l'organisation qui va les réunir dans les années à venir est un élément important de la capacité des opérateurs à s'approprier le changement. A minima, une mise en perspective des étapes à venir et la transparence des critères d'affectation sur les postes apparaissent indispensables.

La capacité des managers de proximité à assurer leur fonction

Pendant la période de transition, les managers de proximité doivent garantir la continuité de l'activité de gestion dont ils ont la charge. En partie discrédités lors la phase initiale du plan, il est nécessaire de leur donner les moyens de re-consolider leur légitimité et de leur permettre de prendre les décisions opérationnelles lors de la phase de transition:

- Priorisation des dossiers
- Modalités de transfert des dossiers
- Agencement des formations

CONCLUSION

La réorganisation, objet de la présente intervention, constitue un projet qui ne s'appuie pas sur les questions posées par le travail. Partant d'une nécessité motivée par des aspects financiers, si elle n'impacte pas l'emploi, elle conduit à une dégradation prévisible des conditions de travail à court et moyen termes pour les salariés.

Pour autant, des réponses sont possibles. Issues de l'analyse des situations de travail actuelles, elles permettent aux salariés de retrouver une raison de vouloir et les moyens de pouvoir changer leurs pratiques.

L'intervention constitue l'occasion pour les opérateurs d'exprimer leurs attentes et pour les représentants du personnel d'avoir une compréhension du projet du point de vue du travail et de ses impacts sur la santé, en leur permettant d'infléchir le projet, notamment en termes :

- de choix de répartition des activités entre les sites
- de rythme de déploiement du projet sur l'ensemble de la caisse
- de contenu des plans de formation

- de méthode d'évaluation des écarts entre les activités actuelles et cibles

BIBLIOGRAPHIE

Caroly S. (2010) *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Habilitation à diriger des recherches Ergonomie.

Université Victor Segalen Bordeaux 2. École doctorale Sciences sociales : société santé décision. Karaseck, R. et Theorel, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity*

and the reconstruction of working life. New York : Basic Books.

Sahler, B. & coll. (2007). *Prévenir le stress et les risques psychosociaux*, Editions de l'ANACT.

Volfoff S., Gollac M. (2001). *Intensification du travail : des effets néfastes sur la santé*. La santé de l'homme.

Rapport HIRE (2010). *La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe*.