



ST Microelectronics CHSCT Grenoble

Impacts du projet de restructuration de la
division CPD sur les conditions de travail,
l'hygiène, la santé et la sécurité des salariés

SECAFI

Changement Travail Santé

Cabinet agréé par le ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction Régionale Rhône-Alpes

Immeuble Le Green
241, rue Garibaldi – 69003 Lyon
Tél 04 78 63 60 63

SAS au capital de 910 599 €
328 921 119 RCS Paris
Numéro d'identification intracommunautaire
FR 23 328 921 119

Expertise Projet important

Synthèse et préconisations

20 mai 2016

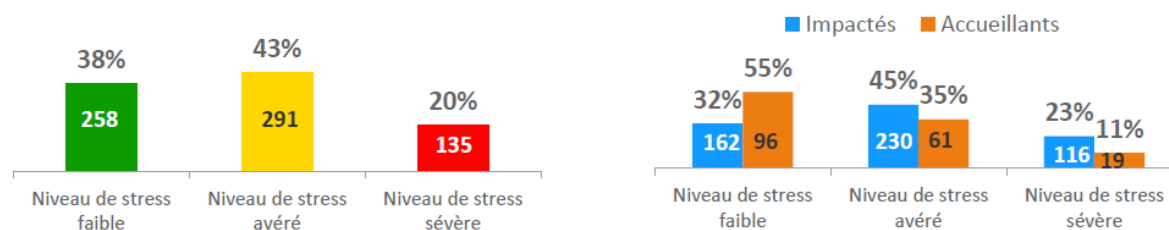
Une conduite de projet qui génère des difficultés pour les salariés (1/8)

- ▶ Un **projet d'arrêt d'activité qui est mal accepté** par une majorité de salariés, car le temps donné pour le redressement de la division n'a pas été laissé
- ▶ Un **projet de restructuration de CPD qui impacte plus particulièrement le site de Grenoble**
 - ▶ En **termes de volumétrie des effectifs impactés (-382 à Grenoble)**.
 - ▶ Alors que le PDV est dimensionné à 430 départs.
 - ▶ ce qui interroge encore plus fortement les salariés sur l'avenir **autour de la stratégie du Groupe ainsi que pour l'avenir du site de Grenoble**
 - ▶ D'autant plus que les salariés n'ont **aucune vision de la stratégie, ni de la gouvernance**
 - ▶ Permettant encore moins de se projeter dans l'avenir
- ▶ Avec de **réelles inquiétudes sur leur capacité de se repositionner** dans les nouvelles organisations
 - ▶ Les réponses au questionnaire RPS montrent que cela concerne environ **la moitié des personnes**, y compris du fait d'une absence de visibilité sur ce qui peut être demandé.
- ▶ La **très longue période d'incertitude**, avec des reports et des rumeurs, fait que la **population concernée a déjà fortement été affectée et soumise au stress**, aux tensions, en lien avec l'insécurité économique, facteur de risque toujours présent dans la situation actuelle.
 - ▶ la **population concernée par le projet est déjà fragilisée** par les réorganisations précédentes, la longueur de l'attente..., ce qui peut aussi affecter **sa capacité d'adaptation et son besoin d'accompagnement**.
- ▶ A ce facteur majeur d'insécurité économique, l'arrêt des projets a rajouté et/ou renforcé les facteurs relevant du **travail inutile et de la remise en cause de la reconnaissance professionnelle**.

Une conduite de projet qui génère des difficultés pour les salariés (2/8)

- ▶ Une **annonce et « plus rien »**, avec des salariés laissés sans communication ne permettant pas d'ouvrir des perspectives, ni réelle information concrète pendant 2 mois, avec des questionnements maintenus
 - ▶ Liés au projet et à sa mise en œuvre, avec des relais managériaux différents sur le contenu des informations
 - ▶ Un discours qui ne passe plus sur du travail pour tous
- ▶ La **communication** réalisée **ne permet pas non plus de donner des perspectives positives**, alors que l'intégration se fait dans une division aujourd'hui en développement :
 - ▶ En lien avec **l'absence de visibilité à la fois de ce développement**, et de sa traduction concrète en marchés et projets,
 - ▶ Mais aussi **du fait du poids que fait peser le PDV sur le site**
 - ▶ Avec la crainte que les compétences non recherchées par la Division ne soient au final les cibles du PDV, et un risque de **transformer le Volontaire en Contraint**.
- ▶ Une **population aujourd'hui en difficulté psychologique**, telle que le **questionnaire RPS** réalisé dans le cadre de cette expertise **a d'ailleurs fait remonter** :
 - ▶ Le test GHQ12 montre des impacts majeurs en termes de santé au travail, avec un niveau de stress décompensé particulièrement élevé chez la population impactée
 - ▶ **45% de stress avéré, et 23% de stress sévère, soit au total 68% pour les impactés**, contre 35% et 11% pour les accueillants (46%).

Le niveau de stress décompensé



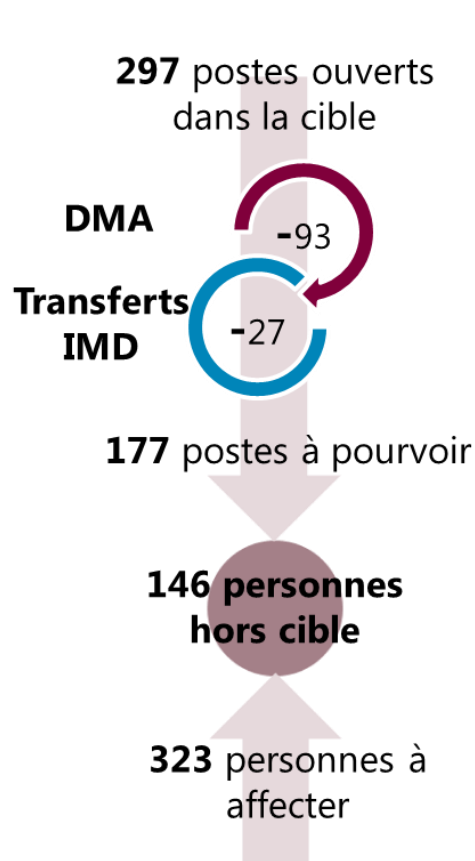
Une conduite de projet qui génère des difficultés pour les salariés (3/8)

- Un **projet global sans licenciement mais également sans visibilité sur les organisations cibles**, ce qui pose la **question des besoins réels et de leur pérennité** dans le temps
- **L'annonce du 27 janvier** a donné comme information l'arrêt des activités de la division CPD, se traduisant par l'arrêt immédiat de tous les projets, le projet de PDV sans licenciement, et un volume global de transferts de postes dans des divisions d'accueils (ex-MMS, DMA, APG).
 - Mais **n'a pas fourni d'éléments sur les organisations à venir**
 - **Ni sur le processus à venir** pour gérer la période de transition
 - Rien sur les projets à achever, la Legacy, la façon de repositionner les personnes...
 - Au contraire, la **période de transition est apparue non préparée**, avec par la suite des **changements de cap et des décisions tardives**,
 - Mises en place de la publication des premiers postes, remises en cause quelques temps plus tard,
 - Mais aussi retour en arrière sur l'arrêt d'activité avec une reprise partiel deux semaines plus tard.
 - Mise en place d'une « Task Force » pour jouer un rôle de régulation mais avec un manque de communication et de formalisme autour du processus qui génère des incompréhensions et dérives.
 - **L'absence d'organisation cible et de vision précise des postes et des procédures** ne permet pas de donner des **perspectives aux salariés**, et ne leur permettent **pas de se projeter dans l'avenir**.
 - **L'absence d'éléments sur les projets à venir et la construction des effectifs cibles** basée uniquement sur des **critères financiers** posent question sur :
 - D'une part, le **volume réel des besoins**, ce qui **ne nous permet pas d'analyser les risques en termes de charge de travail future**,
 - Que ce soit de la sous-charge si les projets ne sont pas au rendez-vous au moment de l'arrivée des nouveaux salariés,
 - Ou de la sur-charge, si le dimensionnement est trop juste par rapport aux besoins,
 - Nécessitant un suivi renforcé de la charge à venir au fur-et-à-mesure de l'intégration des nouveaux arrivants.
 - D'autre part **la pérennité des postes à moyen terme**, faute de visibilité en particulier sur les structures / projets de type Galileo, Special Projects...

Une conduite de projet qui génère des difficultés pour les salariés (4/8)

- ▶ Les **actions concrètes ont beaucoup tardé à venir** pour les salariés
 - ▶ Début avril pour les SOW, mi mars pour les listes Legacy, Galileo (« Space X » pour les salariés...),
 - ▶ Qui ne comprennent pas ces délais et qui en concluent à l'impréparation,
 - ▶ ce qui **ne permet pas de leur donner confiance dans la gestion de cette période** par leur Direction malgré le message qu'il y aurait un poste pour chacun.
 - ▶ Laissant par ailleurs **des personnes en sous-activité sans dispositif pour gestion efficace de cette période** de façon collective et organisée.
 - ▶ **Chacun se retrouve à gérer son temps comme il peut**, sauf si son manager prend des initiatives. Cela **impacte également fortement le management de proximité**, qui se retrouve à gérer au quotidien la situation, sans outils ni visibilité à donner à ses salariés.
- ▶ Cette **absence d'anticipation et de préparation** de la période de transition a des **conséquences très négatives pour les salariés** :
 - ▶ Le **sentiment d'un flou** qui **diminue encore la confiance envers la Direction**, et donc **alimente les doutes** sur l'efficacité des procédures à venir, mais aussi les intensions réelles, l'égalité de traitement des salariés...
 - ▶ **Renforçant ainsi le sentiment d'insécurité économique**, malgré le fait que ce ne soit pas un PSE.
- ▶ La **mise en place de la « Task Force »** répond à une volonté de coordination dans le cadre d'une vision globale, mais elle **apparaît plus gérer la transition que le changement**.
 - ▶ La Task Force s'attache surtout à équilibrer ressources / besoins sur la période actuelle.
 - ▶ Alors qu'au cours de la mise en œuvre du projet, un **nombre important de personnes devrait être amené à changer de contenu de poste**.

Une conduite de projet qui génère des difficultés pour les salariés (5/8)



► Un **PDV de fait ciblé sur Grenoble**, qui se déploie sur plusieurs années avec des **risques renforcés plus l'échéance se rapproche**

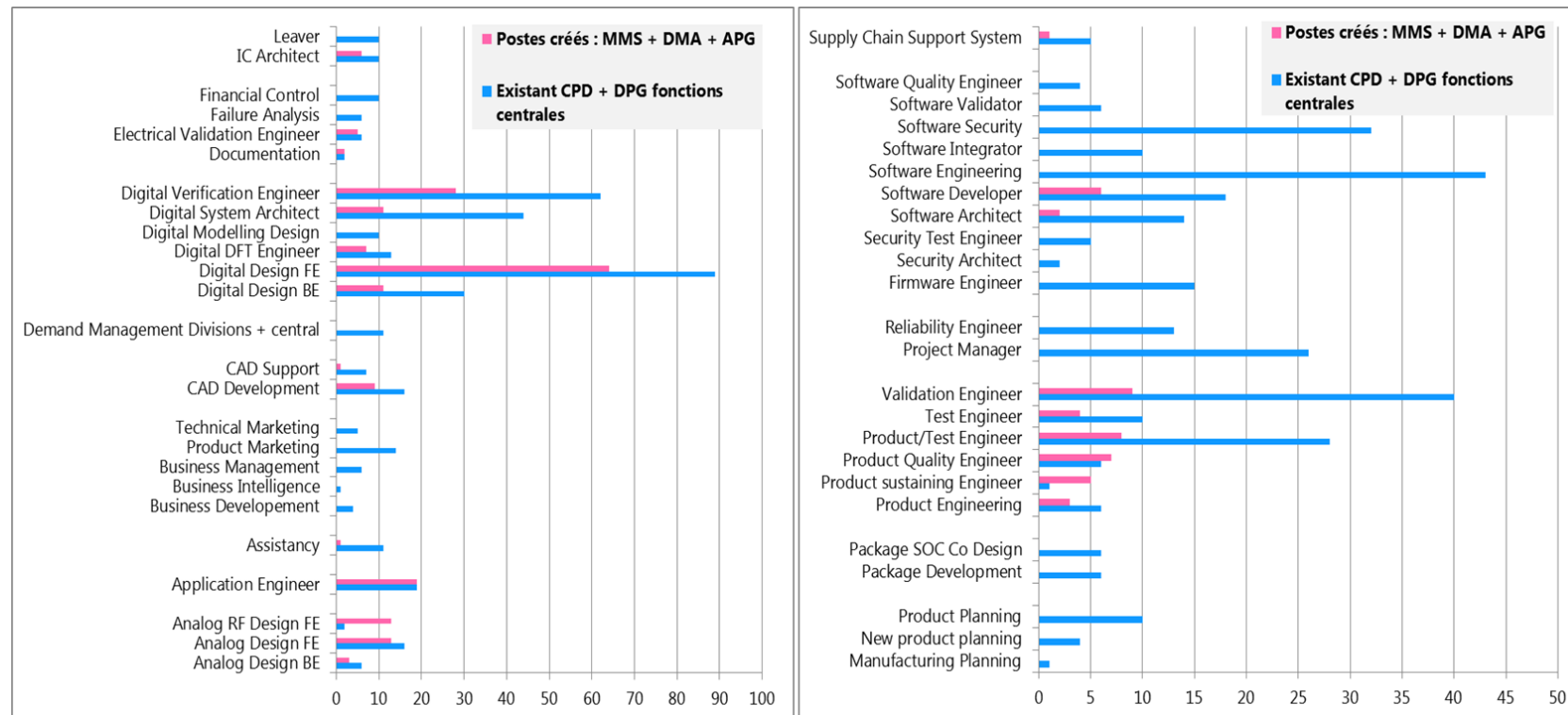
- Avec les éléments disponibles aujourd'hui, il pourrait y avoir **de l'ordre de 150 personnes** qui ne seront pas dans la cible initiale des 297 postes sur Grenoble.
 - 297 postes (objectif cible des postes proposés sur Grenoble) – 93 postes DMA (« special projects ») – 27 postes (transferts vers IMD) = 177 postes à pourvoir.
- De plus, la **visibilité devrait être apportée sur la pérennité des 220 postes** constitués par le projet Galileo et l'organisation « Special Project »
 - Quelle cible envisagée avec les hypothèses actuelles ? Quels scénarios possibles ? Sur quelle durée ?
- On peut aussi s'interroger sur **le devenir des 50/70 postes en Legacy**.
 - Quelle échéance réelle ? Pour quelles missions ?
- A date, **avec l'organisation** qui se dessine, **toutes les personnes qui seront présentes** dans la structure **n'auront pas nécessairement de postes**.
 - **Le sujet de montée en puissance des RPS est réel.**
 - Il apparaît dès 2016 avec de l'ordre de 150 postes hors cible proposée par MDG.
 - D'autant que certaines communications Groupe n'ont pas contribué à rassurer
 - « A la fin, il y aura le PDV ».

► Une **partie des postes « manquant » par rapport aux effectifs actuels** (150 postes) pourraient donc **être compensée par les départs naturels en PDV, sauf que :**

- Cela **ne pourra être atteint que par des SWAP**, puisque seule de l'ordre d'une soixantaine de personnes du périmètre du PDV pourraient être concernées à Grenoble
 - Ce qui pose la question de comment **rendre ces SWAP possibles**, avec une démarche plus efficace que lors des précédents PDV.
 - **La réussite des SWAP** constitue **un élément majeur de préservation de la santé** vu le repositionnement professionnel massif et le PDV important et long, **pour les salariés impactés, mais aussi hors périmètre** (moins de refus de départ).

Une conduite de projet qui génère des difficultés pour les salariés (6/8)

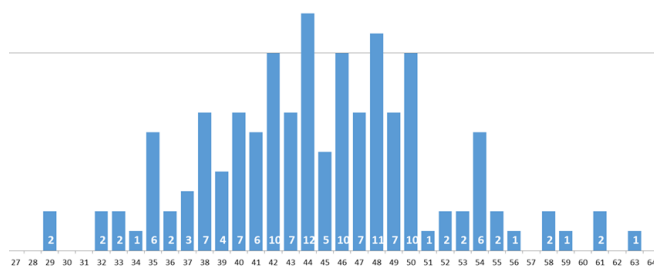
- ▶ Compte tenu des enjeux, **cette population des 57 ans et + pourrait faire l'objet de pressions** pour partir, facteur majeur de RPS, alors qu'il est légitime et que c'est un droit de ne pas s'inscrire dans le PDV
 - ▶ Ce qui pose la question de **comment encadrer l'information et les comportements pour empêcher toute dérive**, mais aussi les identifier et les sanctionner.
- ▶ Des **différences très fortes existent suivant les métiers**
 - ▶ D'une part, avec des **perspectives de reclassement très différentes en fonction des créations de postes par métiers** prévues à Grenoble par rapport aux effectifs actuels :
 - ▶ Exemples des métiers du software, des métiers du marketing, du planning, des project managers, des assistants...



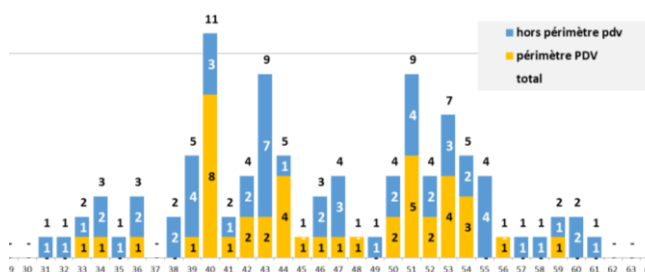
Une conduite de projet qui génère des difficultés pour les salariés (7/8)

- ▶ D'autre part, avec **très peu de population dans certains métiers susceptible d'être en départ naturel** via le PDV, contrairement à d'autres
 - ▶ **En particulier, là aussi, le software, le marketing, les projects managers**
 - ▶ Des SWAP pourront sans doute également être réalisés, mais en dehors du marketing, les fichiers transmis ne permettent pas de comparer avec les métiers présents sur le site hors périmètre.

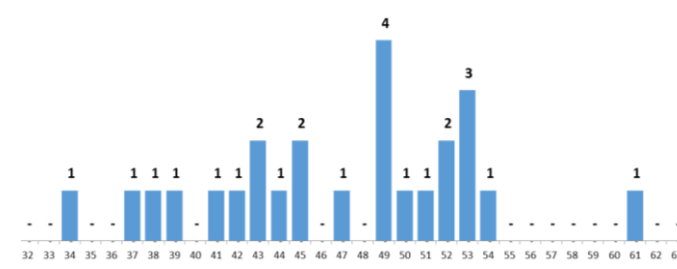
Pyramide des âges Grenoble - Population SOFTWARE éligible au plan



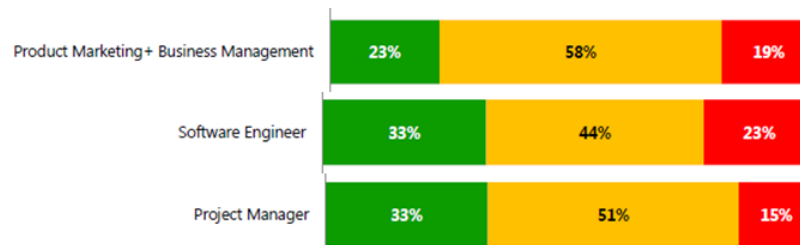
Pyramide des âges Grenoble - Population Marketing



Pyramide des âges Grenoble - Population Project manager éligible au plan



- ▶ **Pour ces métiers, les risques de tension en termes de reclassement sont renforcés.**
- ▶ Dès aujourd'hui, **le niveau de stress est beaucoup plus important pour les salariés positionnés sur ces métiers**, compte tenu de l'absence totale de visibilité sur leurs perspectives en interne.



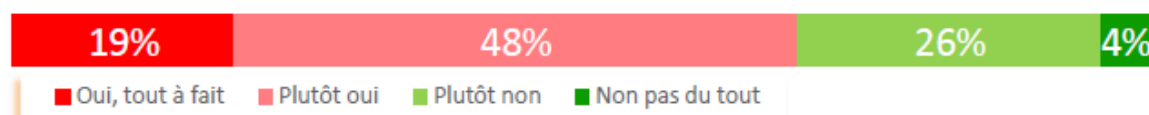
▶ Ce qui implique également que **l'adéquation entre les départs et les reclassements ne pourra se faire qu'avec une partie importante de changements de métiers**

- ▶ **A identifier au plus tôt pour mettre en place des parcours individualisés** et permettre un accompagnement au changement et une montée en compétences dans de bonnes conditions de santé pour les salariés.

Une conduite de projet qui génère des difficultés pour les salariés (8/8)

- ▶ Les **postes proposés** dans les différentes activités apportent **aux salariés du soulagement à court terme** mais **ne répondent pas nécessairement aux inquiétudes à plus long terme**.
- ▶ En effet, les **postes proposés sont supérieurs en nombre** au calcul théorique des effectifs actuels moins les départs en PDV. Mais **une partie importante de ces postes sont sur des activités à faible visibilité** :
 - ▶ La **Legacy joue un rôle de régulation des affectations à court terme** mais qui ne laisse **pas présager beaucoup de perspectives** sur le site.
 - ▶ Les **débouchés qui ne sont pas assurés**, des besoins qui ne sont pas encore clairement définis, ou activité appelée à diminuer voire quasiment disparaître (Legacy) même si l'échéance n'est pas connue.
 - ▶ Il existe **un scénario optimiste**, avec une dynamique positive sur ces différents segments, conduisant au contraire à des besoins renforcés en termes de postes,
 - ▶ Mais **l'inverse est également possible**, et ce à des échéances qui seraient plutôt **après Q1 2017 jusqu'à 2018**.
- ▶ Or **la diminution des besoins** de postes dans ces activités se réaliserait **après que l'essentiel des besoins actuels** des divisions en croissance **serait pourvu**, mais dans la **période d'ouverture du PDV**
 - ▶ **S'il n'y a pas de besoins nouveaux**, le risque est important **de voir les salariés sans véritable solution interne**, même si le discours est d'affirmer que tout le monde aura une solution :
 - ▶ Avec des risques **de pression pour le départ**,
 - ▶ Ou **de « mise au placard »** : sous-activité chronique, succession de SOW sans intérêt, ... avec **des situations individuelles se dégradant dans le temps**, générant isolement, mal être...
 - ▶ Ou d'avoir **des repositionnements « par défaut »**, sur des postes restant jugés les moins intéressants
 - ▶ Les réponses au questionnaire RPS montrent d'ailleurs une crainte de pression sur l'orientation des évolutions :

Q30. Je m'attends à subir des pressions pour orienter mon évolution :



Une mise en œuvre du projet opaque et ne laissant pas de choix aux salariés (1/4)

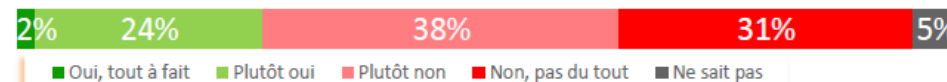
► La **constitution et la gestion des « listes »** et des affectations restent **totale**ment opaques aux yeux des salariés

- Une absence de communication précise sur les procédures, les listes à constituer, la task force...
- Des salariés qui se demande parfois comment ils ont été choisis
- D'autant plus que ni les salariés directement, ni les N+1 ne sont consultés, ni ne doivent donner leur accord.
- Les choix donnent l'impression qu'il y a d'abord eu une confrontation entre divers responsables et que certaines « réservations » avaient été faites à l'avance
 - « Listes Space X et Legacy : très haut N+3, sur la base du remplissage de TLS où on impute les heures, sans consulter personne »,
- L'information descend parfois directement du N+2, voire du N+3 aux salariés, sans que le N+1 ne soit informé

► Des **repositionnements** mais sans que les souhaits, ni l'accord, des salariés ne soient pris en compte

- Telles que les réponses au questionnaire RPS le confirment

Q29. Mes préférences d'évolution professionnelle seront prises en compte :



- Donnant l'impression aux salariés d'être « des pions ».

► Le système mis en place pour la **gestion de la Legacy et la constitution des listes** jouent certes **un rôle de régulation à court terme** pour un grand nombre de personnes.

- Mais dans le même temps, ces **affectations sont pénalisantes pour le repositionnement** des personnes.
- En effet, elles écartent les personnes **des autres possibilités de repositionnement** dans l'organisation **cible**.

► La **poursuite de ces fonctionnements** représente également **un risque important d'exclusion programmée** des salariés Legacy vers le PDV, malgré un discours rassurant sur les affectations post-Legacy, mais aussi pour ceux positionnés sur des listes dont les activités ont un avenir post 2016 incertain.

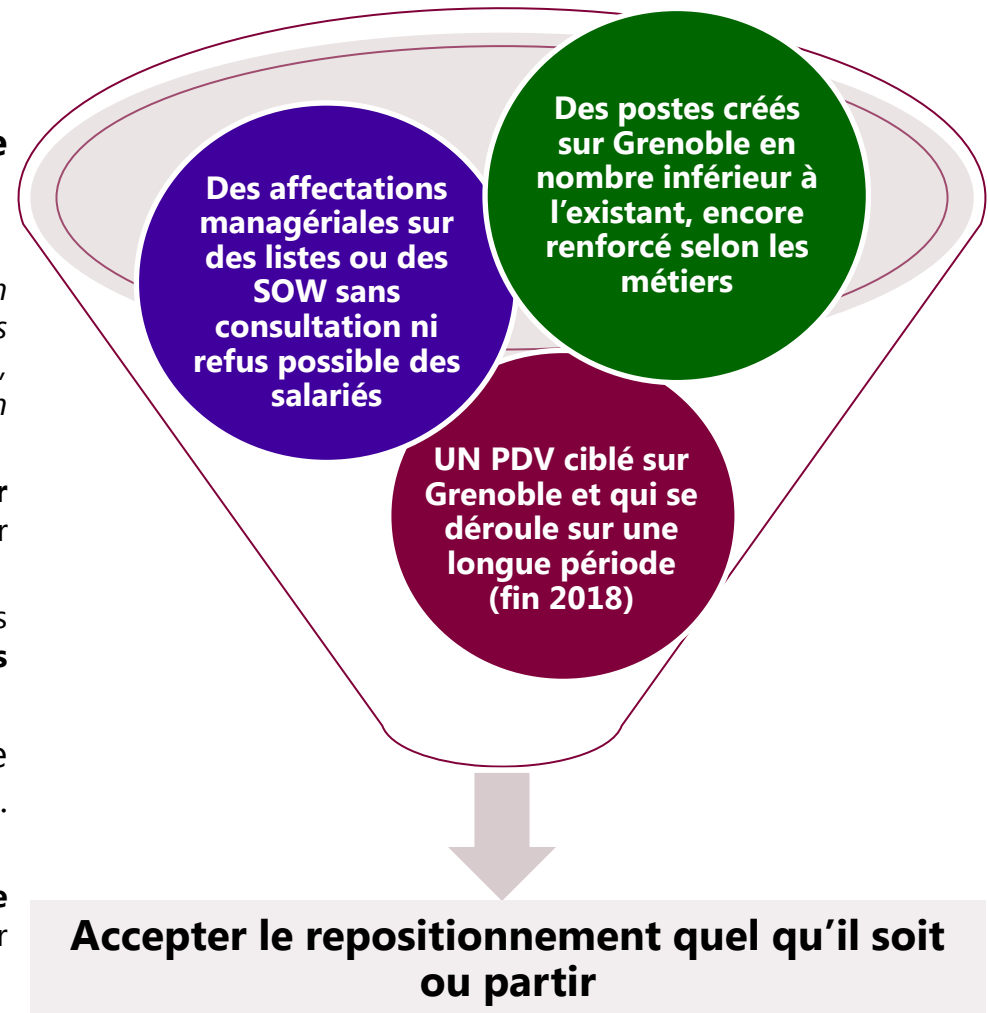
Une mise en œuvre du projet opaque et ne laissant pas de choix aux salariés (2/4)

- ▶ En parallèle, la gestion des Statements Of Work (SOW) a **privilié les réseaux relationnels au détriment d'une égalité des chances face à l'emploi.**
 - ▶ Avec des stratégies de réseautage et des positionnements différents
 - ▶ De la part des managers : démarches collectives, initiatives pour activer leur réseau, mais aussi des managers qui annoncent également « *Maintenant c'est chacun pour soi* » alors que d'autres « *ont bloqué des personnes* ».
 - ▶ Et des salariés, en particulier au début après l'annonce, quand les premiers postes ont été publiés.
- ▶ Les **réseaux relationnels ont pris le dessus**, ce qui ne met pas tous les salariés sur le même pied de traitement, et le **respect des « règles du jeu » s'avère pénalisant** pour ceux qui les respectent :
 - ▶ Des salariés en attente de perspectives par leur managers mais qui « *ne voient rien venir* » et se sentent piégés par le jeu des réseaux.
 - ▶ Des reproches faits par les managers à des salariés qui s'étaient positionnés sur des postes, voir des refus de managers de voir certains salariés partir.
 - ▶ Des salariés en « *stand-by* » et sans activité.
 - ▶ La période actuelle est ainsi **marquée par un besoin très important de structuration d'un cadre RH** pour garantir un positionnement plus équitable pour l'ensemble des salariés.
- ▶ Les salariés sont ainsi soumis à des **injonctions paradoxales entre** :
 - ▶ Aucun salarié ne doit se positionner, et « *Activez vos réseaux et prenez les devants* ».
- ▶ Se pose également la question de **jusqu'à quand les salariés seront bloqués sur ces postes ?**
 - ▶ Avec la fin des procédures légales, les processus de mobilité sur les postes redeviendront-ils ouverts, y compris pour les personnes déjà positionnées, avec ou sans notion de priorité ?
- ▶ Ceci donne lieu à **une organisation cible qui se dessine en « off »**
 - ▶ Renforçant une **orientation prévisible** des personnes Legacy, ou sur des entités/projets s'arrêtant post 2016, **et les personnes hors réseaux vers les dispositions du PDV.**

Une mise en œuvre du projet opaque et ne laissant pas de choix aux salariés (3/4)

► L'absence de choix réel ou le choix contraint

- Une **évolution stratégique non partagée**.
- Une **évolution professionnelle** qui est **vécue comme imposée** aux salariés, sans réel choix
 - Un **processus enlevant la possibilité d'arbitrer**.
 - « On est legacy, on n'a pas à discuter. », « Si on est Legacy, on ne peut pas prendre le PDV », « Décisions prises indépendamment de nous. », « On nous met des barrières », « Impression d'être emprisonné », « On vous dirige sur un poste que vous n'avez pas choisi, on ne vous consulte pas »
 - Un **cumul de contraintes** qui oblige les salariés à **accepter tout repositionnement quel qu'il soit**, s'il souhaite rester chez ST,
 - **Sinon à choisir le départ volontaire**, mais qui dans ces conditions, serait aussi **un choix par défaut et sous contrainte**.
- Alors même que la **population concernée** est dotée **d'une très forte autonomie dans son travail** (cf. réponses au questionnaire RPS)
 - Ce qui complètement **contradictoire avec la marge de manœuvre que les processus définis leur laissent** pour leur propre repositionnement professionnel.
 - Avec **un risque à plus long terme sur l'intérêt du travail et la motivation**, alors même que ce sont **des déterminants fondamentaux de ces métiers** (cf. réponses au questionnaire RPS).



Une mise en œuvre du projet opaque et ne laissant pas de choix aux salariés (4/4)

► Des **conditions de choix** qui mettent les salariés dans un mal être important

- Une **demande** psychologique extrêmement **forte**
 - Accepter ou pas un repositionnement pas nécessairement souhaité, ou partir.
 - Sans avoir de visibilité claire de l'avenir.
- Un **soutien relationnel du top management** jugé extrêmement faible, avec perte de confiance, mais qui existe pour une partie des salariés avec les managers de proximité et les collègues,
 - mais dont l'efficacité est relativement limitée, face à la problématique
- Une **latitude décisionnelle**
 - **Faible pour une la grande majorité** des salariés compte tenu du processus en œuvre
 - Mais **encore plus limité pour les salariés dont les métiers ne sont plus recherchés** sur le site de Grenoble,

- Mettant une part importante de salariés en **situation pathogène de « job strain »** (sujet stressé).



Point pédagogique

Déséquilibre demande / marges de manœuvre (modèle RPS de Karasek)

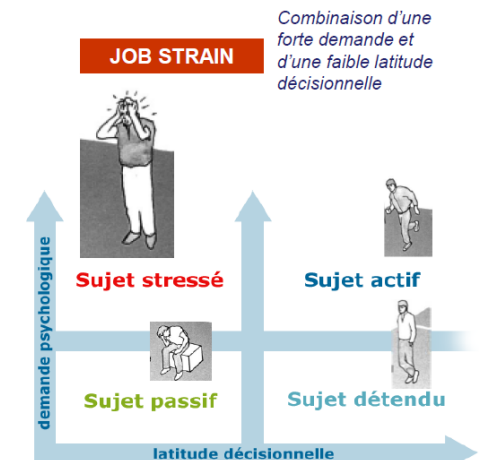
La situation pathogène est le résultat d'un déséquilibre entre la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien relationnel.

Déséquilibre demande / marges de manœuvre

Le modèle introduit la notion de job strain (tension au travail), lorsque les 3 conditions suivantes coexistent :

1. La demande psychologique est forte (beaucoup de contraintes, pression temporelle importante...).
2. La latitude décisionnelle est faible.
3. Le soutien relationnel de la hiérarchie ou des collègues est faible...

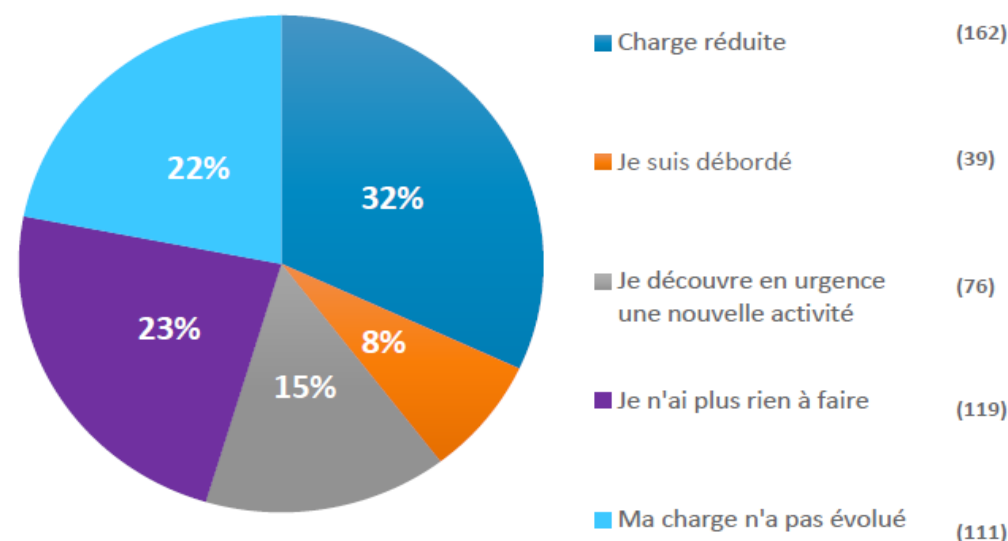
Alors la situation devient pathogène



Une période de transition qui impacte profondément le travail (1/4)

- ▶ L'annonce fin janvier a eu pour **conséquence immédiate l'arrêt d'activité** pour la plupart des salariés.
- ▶ La **reprise partielle** 2 semaines plus tard a permis pour **une partie « d'occuper » le temps**,
 - ▶ Même si la motivation n'était pas au rendez-vous, puis le positionnement sur **les listes de reprendre ou de basculer** sur une nouvelle activité.
- ▶ Mais **une proportion importante de salariés est restée sans activité pendant 3 mois**, certains le **sont encore** (cf. réponses au questionnaire RPS : 55% en charge réduite ou plus rien à faire, soit **281 salariés**)
 - ▶ Générant une très grande difficulté à le vivre,
 - ▶ « 3 mois qu'on ne fait strictement rien »
 - ▶ Recherche sur internet, auto-formation sur des éléments spécifiques à MMS.
 - ▶ Des formations mais aussi des refus,
 - ▶ Poste actuel ne nécessitant pas cette formation, impression que seules les formations gratuites sont acceptées,
 - ▶ En fonction des salariés, des appuis ont pu être apportés à certaines équipes en surcharge.
- ▶ Une **plus petite partie des salariés par contre en surcharge**
 - ▶ Du fait de projets dont la continuité était assurée (Galileo) ou suite à la reprise partielle, de la récupération d'activité d'équipes fermées à l'étranger et le départ de salariés, y compris à venir sur la Legacy
 - ▶ « Plus personne sur ce produit en Q3, et on vient de me rajouter encore autre chose ».
 - ▶ Avec une **cohabitation parfois mal vécue** entre des personnes en surcharge et d'autres désœuvrées
 - ▶ « Eux n'ont rien à faire, nous à côté on a beaucoup de travail », « Frustrant car on est à fonds sur des crises, et à côté des gens qui n'ont rien à faire »

Q37. Quelle description correspond le mieux à votre charge de travail actuelle (impactés) :



Une période de transition qui impacte profondément le travail (2/4)

- ▶ La **sous-charge, et encore plus l'inactivité**, peuvent devenir **synonyme de souffrance au travail** et constituer ainsi des facteurs de risques majeurs en termes de RPS :
 - ▶ Les phénomènes de **manque de travail se révèlent aussi déstabilisateurs** que la surcharge pour les individus et les collectifs de travail.
 - ▶ Avec une **remise en question de l'identité professionnelle**, et une problématique de sens du travail.
 - ▶ Quelle est sa valeur professionnelle ? Son utilité ?
 - ▶ Une **situation très inconfortable** pour les salariés qui la vivent.
 - ▶ Ennui, baisse de la motivation, insatisfaction au travail...
 - ▶ D'autant plus dans ce contexte où **progressivement les collègues se repositionnent**.
 - ▶ Le **dernier listing des affectations** fait état de 73 personnes à Grenoble restant sans affectation (to be allocated) + 135 en Soft landing (sur 746)
 - ▶ « To be allocated »
 - 13 project managers sur une population de 27
 - 18 des 33 personnes sur des métiers Marketing
 - 33 des personnes du Digital sur 142
 - 17 des métiers du Soft sur 142.
 - ▶ **Ces personnes doivent faire l'objet d'une attention particulière avec une affectation rapide ou une construction d'un parcours individualisé à concevoir avec eux immédiatement.**
- ▶ La **régulation de la sous-charge n'a pas été efficace rapidement**, ni totalement, **y compris aujourd'hui**, malgré la relance partielle de certains projets puis les affectations, et la période sans activité pas organisée
 - ▶ La période n'a notamment pas été utilisée pour commencer à construire les parcours professionnels avec les salariés, ni les former sur des domaines nouveaux.

Une période de transition qui impacte profondément le travail (3/4)

- ▶ Les **charges de travail trop importantes** n'ont **pas été régulée non plus** de façon efficace avec les compétences potentiellement disponibles
 - ▶ Elles peuvent également constituer un frein ou être vécues comme telle pour préparer le repositionnement professionnel, faute de temps pour s'auto-former et se former, réfléchir à son avenir...
- ▶ Des **évolutions de compétences et de connaissances dans l'urgence**
 - ▶ Les personnes désignées dans la liste **Legacy ne possèdent pas toujours l'ensemble des compétences** pour assurer la Legacy globale des projets existants ou en cours.
 - ▶ D'autant plus pour les **activités récupérées de l'étranger**
 - ▶ La question des **compétences à acquérir pour assumer la Legacy** ou récupérer les **activités de l'étranger** n'ont pas fait l'objet d'analyse
 - ▶ Ce qui fait peser un risque important pour les salariés concernés en termes de charge de travail, mais aussi de capacité à remplir leur mission, avec des mises en échec possibles.
 - ▶ Ainsi que pour les personnes **positionnées sur de nouvelles missions**, dans de nouvelles divisions
 - ▶ Demandant une **évolution des connaissances, des outils et des méthodes**
- ▶ De plus, le projet **modifie les conditions de réalisations des tâches** et des missions, même pour celles subsistant
 - ▶ **Rendant le travail plus difficile à exécuter** du fait de changements dans les ressources disponibles, mais aussi de la motivation moins forte
 - ▶ « Continue de travailler mais de moins en moins facile car de moins en moins de contacts, perte de connaissance », « Produits devant nous à mettre en production et plus personne : comment on va faire ? »
- ▶ La **découverte en urgence d'une nouvelle activité** est visiblement un des risques majeurs de cette opération de reclassement, pendant et après la période de transition.

Une période de transition qui impacte profondément le travail (4/4)

► Des évolutions fortes et à gérer dans les collectifs de travail

- ▶ Les **périmètres des équipes n'ont pas évolué ni le management**, mais de fait **la plupart des équipes se retrouve éclatée** sous des responsables différents et intégrés progressivement dans de nouveaux collectifs de travail
- ▶ Avec une **co-existence dans la même équipe de situations qui peuvent être très différentes** entre ceux qui ont une affectation et ceux qui n'en n'ont pas, les types de missions à réaliser, la charge de travail...
 - ▶ Ce qui pourrait constituer si la situation perdure un facteur de tension entre les personnes, même si aujourd'hui, comme le montre le questionnaire RPS, la situation reste très positive.
 - ▶ Mais **aussi un facteur d'isolement pour les personnes si chacune est dans une affectation différente**, limitant ainsi le soutien de proximité, et encore plus pour celles se retrouvant sans affectation dans une équipe majoritairement réaffectée.
- ▶ Certaines équipes sont **quasi intégralement orientées vers la même affectation**, y compris avec le manager
 - ▶ Permettant de maintenir les collectifs à l'identique
 - ▶ Mais **avec un vrai risque d'isolement si une minorité des salariés** de l'équipe se retrouve **sans affectation**.

► Le **management de proximité** est soumis depuis janvier à **une forte pression psychologique**, et à des évolutions de son rôle qui peut le déstabiliser

- ▶ Dans le cadre de leur fonction, **faire face aux demandes et attentes des salariés** en matière d'information et de perspective de reclassement
- ▶ Mais aussi **répondre aux sollicitations de leur N+1** dans le cadre des **demandes de libération de ressources**.
 - ▶ En faisant **face à des arbitrages et des négociations** sur les maintiens de ressources entre les effectifs cibles exigés par les niveaux supérieurs et leur traduction opérationnelle des besoins, situations particulièrement critiques car chaque manager qui challenge une décision de son niveau supérieur peut se mettre en situation de vulnérabilité pour son propre repositionnement.
- ▶ **Un rôle d'écoute, de présence, de soutien individuel et collectif,**
- ▶ Tout en étant **eux mêmes dans l'incertitude de leur avenir.**
- ▶ Cette **population doit faire l'objet à la fois d'un soutien renforcé**, mais aussi avoir **les moyens de jouer son rôle**, et ce de façon reconnue.

Conduite du changement et accompagnement : des outils et des moyens insuffisants (1/2)

► La **gestion des ressources humaines est actuellement réalisée en marge de la structure RH** du site de Grenoble qui est marginalisée par les pratiques centralisées de gestion de la Legacy, des SOW et d'affectation progressive des personnes par réseau.

► Un dispositif de gestion des ressources humaines qui manque cruellement de légitimité et de moyens dans une période chaotique

► Des **ressources RH très limitées** :

- Une RRH pour les 250 salariés de MMS Grenoble / Une RRH pour les 700 salariés CPD de Grenoble.

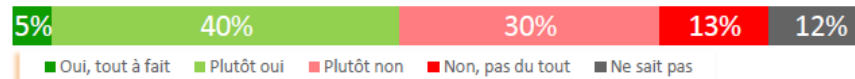
► Les **ressources RH affectées à la division CPD sont perçues comme totalement exclues** du processus de gestion et de suivi des compétences :

► Avec une demande de présence beaucoup plus forte auprès des salariés

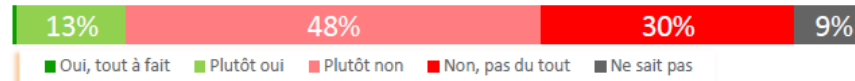
- « Pas de cellule RH full time pour suivre et venir voir », « Il manque un suivi régulier avec la RH : RV individuel, accompagnement, et aujourd'hui, on ne l'a pas ».

► Ce que les réponses au questionnaire RPS montre également

Q27. RH ont la disponibilité de recevoir les salariés dont le poste est supprimé :



Q28. RH peuvent proposer des solutions aux personnes dont le poste est supprimé :



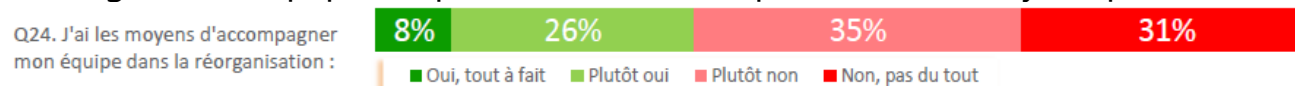
► Les **ressources RH** risquent ainsi de se **retrouver isolées** et affectées à une gestion purement **administrative du PDV**.

► Cette actuelle marginalisation crée une situation chaotique dans laquelle les **principaux leviers d'action pour la gestion des changements font défaut** : gestion des compétences et des carrières, égalité des chances face à l'emploi, accès à la formation, perspectives de reconversion.

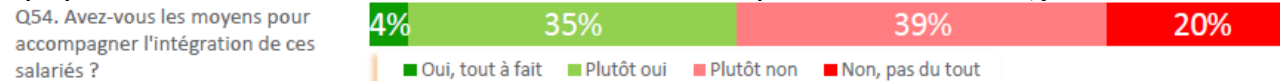
Conduite du changement et accompagnement : des outils et des moyens insuffisants (2/2)

- ▶ Des **managers, en particulier les N+1**, très impliqués, même si **officiellement ils n'ont pas de rôle** dans le repositionnement, mais **sans réels moyens**

- ▶ Y compris en termes de visibilité des équipes accueillantes
- ▶ Les managers des équipes impactés estiment ne pas avoir les moyens pour accompagner leurs équipes,



- ▶ Et équipes d'accueil font le même constat sur la question de l'intégration



- ▶ Face à des **salariés dont le travail va être amené à évoluer fortement**, voire à **changer de métier**, un **dispositif de formation qui existe** mais dont la **dynamique est à renforcer à très court terme**

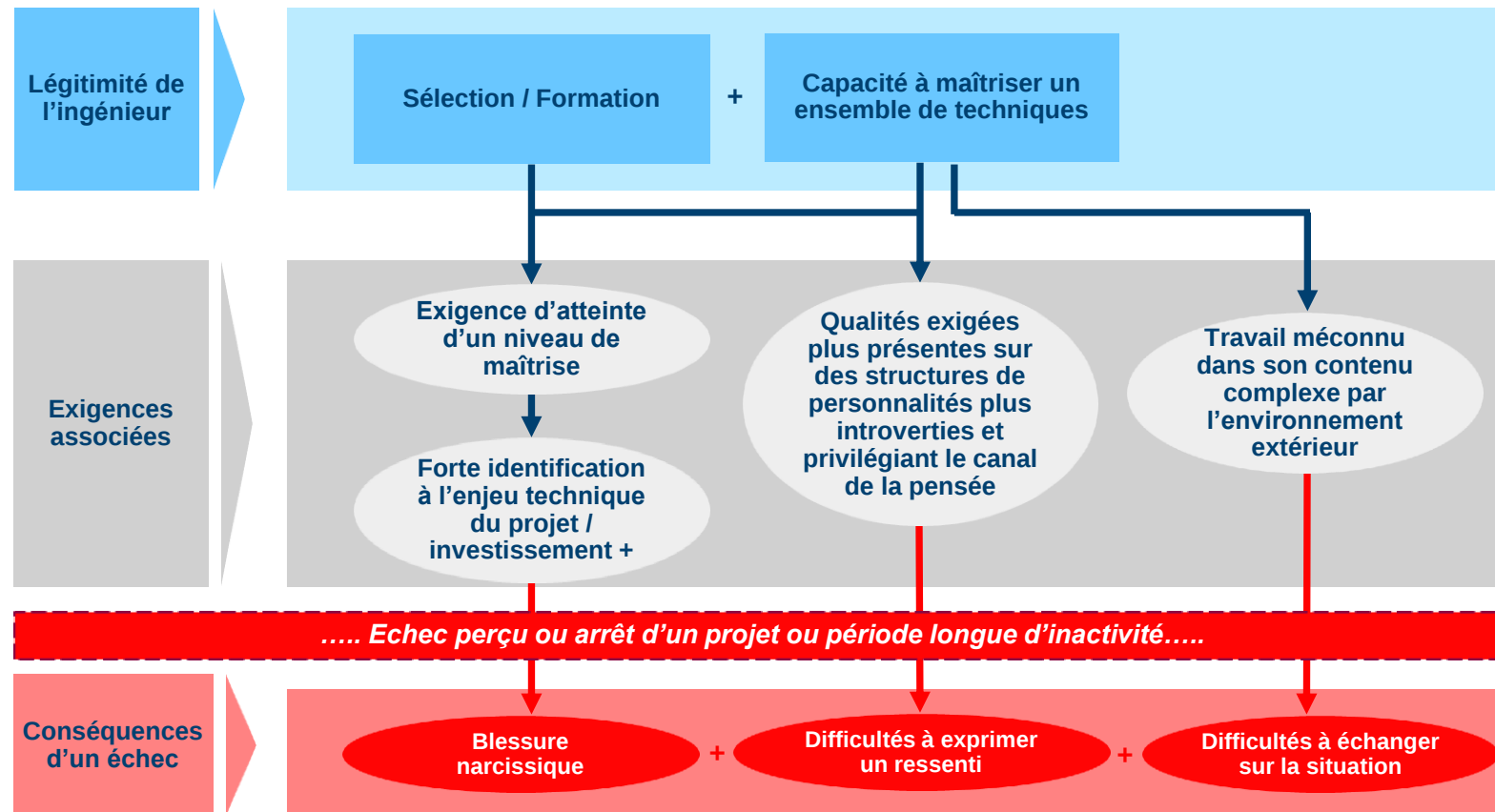
- ▶ Le dispositif de formation est à ce jour **essentiellement tourné vers l'analogique**.

- ▶ **L'évolution forte des métiers** dans leur contenu et caractéristiques professionnelles est également **un élément à intégrer** en termes de **santé au travail dans l'avenir**

- ▶ Le contenu du travail, son intérêt, ses conditions d'exercice... seront les facteurs essentiels de la santé au travail de demain de ces salariés, qu'il sera important de conserver – voire améliorer
 - ▶ Quelques déterminants positifs actuels : très forte autonomie, permettre d'apprendre, utiliser pleinement ses compétences.
- ▶ Or, il est évident qu'une partie des repositionnements devrait se réaliser avec des évolutions pouvant correspondre pour les salariés à une perte de leur métier, de leurs responsabilités, de l'intérêt professionnel...
 - ▶ Exemple : retour sur des fonctions techniques et opérationnelles pour des postes actuels de managers, de project managers...
- ▶ Le suivi du projet et des salariés dans le temps devrait s'attacher à repérer ces éléments, et à offrir rapidement aux salariés, des perspectives de mobilité interne favorisant une meilleure adéquation à moyen terme.

Métier d'ingénieur et RPS : Mise en perspective d'un enchainement dangereux lors de l'arrêt d'activité

► Légitimité fragilisée et conséquences d'un arrêt d'activité :



► En conséquence, même si par leur traits de personnalités les ingénieurs peuvent être peu enclins à exprimer leurs ressentis, le niveau de RPS ne doit pas être minimisé et bien au contraire. **L'arrêt de projet est vécu comme une véritable blessure narcissique aggravée des difficultés à savoir l'exprimer et pouvoir le partager.** Remarque : cette difficulté d'expression est aggravée pour une population majoritairement masculine.

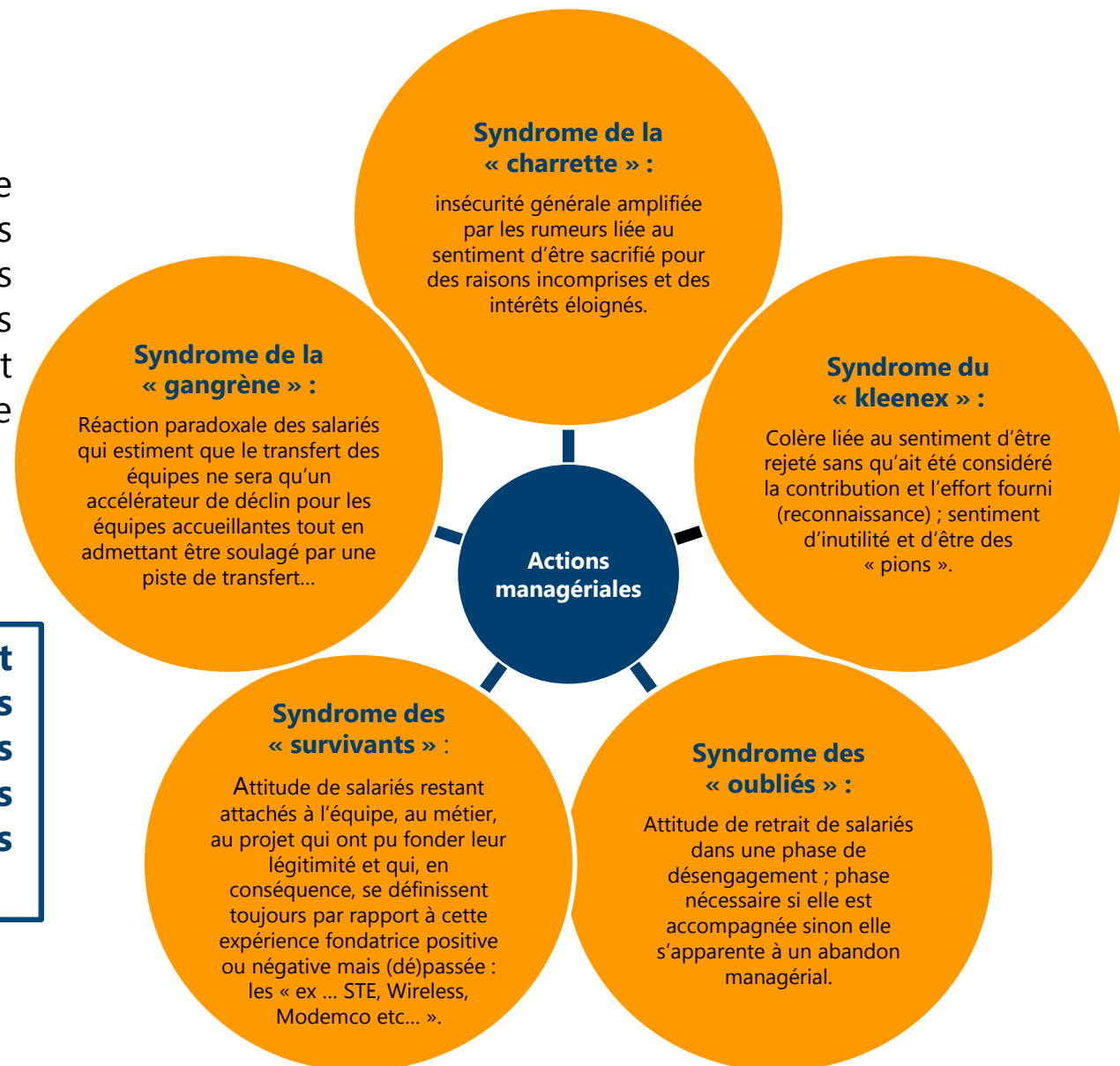
Des actions managériales indispensables en fonctions des réactions observées

- Les 5 syndromes qualifiés dans la vue précédente ont chacun leurs caractéristiques. Ils décrivent des phases « normales » d'état de salariés concernés par une restructuration. Si ces états sont « normaux », ils ne doivent pas être permanents.



Préconisations

- Leur accompagnement managérial est nécessaire au risque de voir ses syndrome s'enkyster et paralyser les tentatives de mutations internes attendues et l'efficacité des collectifs accueillants.**



Les principes forts de la GPEC à venir sur le site de Grenoble

- **Le premier principe** : savoir valoriser ses compétences au-delà de sa spécialité. Les spécialisations techniques (HDMI, AC3, Dolby, Moca, Ultra Haute Définition etc.) ne sont plus nécessaires. Se présenter par cette spécialisation est limitant. Evaluer un candidat via ce niveau de spécialisation est limitant. Les candidats et managers doivent apprendre à valoriser en priorité leurs compétences techniques transverses, leurs compétences comportementales leur ayant permis d'atteindre le niveau de compétences techniques spécifiques qui a été le leur. Idem pour les managers en quête de candidats.
- **Le deuxième principe** : des actions d'accompagnement sont à organiser pour permettre aux candidats de réussir dans leur nouvel environnement.

Spécialisations métiers :	HW	SW		Marketing	Project Managers
		Bas niveau (drivers, système...)	Haut niveau (architecture, scripting...)		
Adaptation au transfert vers MCD sur une même expertise métier	OK	OK	NOK – OK si	NOK	NOK
Besoins d'accompagnement		Rappels en électronique	Formation en électronique / Changement d'orientation métier	Changement d'orientation métier	Changement d'orientation métier
Nouveau Centre de décision MCU	Rousset + Grenoble	Grenoble + Rousset + Sophia Antipolis et Paris Travail en co-développement		Rousset	Rousset
Nouveau Centre de décision MPU	Grenoble	Le Mans		Rousset	Rousset

Cadre théorique RPS : les 6 familles de facteurs de risques du Collège GOLLAC « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser »* (2011)

Exigences du travail	✓ Quantité de travail, équilibres effort / récupération et objectifs / moyens ✓ Pression temporelle au travail et la pression des objectifs et des indicateurs ✓ Complexité au travail ✓ Complexité organisationnelle ✓ Conditions matérielles de travail ✓ Difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.
Autonomie et marges de manœuvre	✓ Autonomie procédurale (liberté de décider comment faire son travail) ✓ Prévisibilité du travail ✓ Participation (être consulté, exprimer ses attentes, son avis, ...), changement imposés ✓ Utilisation et accroissement des compétences ✓ Monotonie, ennui
Rapports sociaux et relations de travail	✓ Relations avec les collègues (coopération, intégration, autonomie collective, régulations collectives, ...) ✓ Relations avec la hiérarchie (soutien technique reçu, style de direction et d'animation, appréciation du travail, justice procédurale) ✓ Relations avec les collaborateurs (légitimité, autorité, leviers de reconnaissance et de régulation, voire de sanction) ✓ Relations avec l'entreprise (rémunération, carrière, adéquation de la tâche à la personne, attention au bien être des travailleurs, violences internes) ✓ Relations avec l'extérieur de l'entreprise (reconnaissance par les clients, valorisation sociale du métier) ✓ Relations avec les syndicats (disponibilité, représentation, offres CE).
Conflits de valeur	✓ Conflits éthiques (en opposition avec ses normes professionnelles, subjectives compte tenu du travail à réaliser et des moyens à disposition) ✓ Qualité empêchée, injonctions paradoxales entre quantité et qualité ✓ Travail inutile
Exigences émotionnelles	✓ Empathie, contact de la souffrance (être en contact avec des personnes en détresse) ✓ Fait de devoir cacher ses émotions ✓ Peur au travail
Insécurité socio-économique	✓ Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière ✓ Soutenabilité du travail ✓ Changements

Préconisations / Organisation

Risques identifiés (facteurs Gollac) / Thèmes	Pages	Préconisations
RPS (Insécurité économique) : visibilité des organisations	32, 33, 34	Définir au plus vite les organisations cibles au niveau le plus fin, et les communiquer aux salariés afin qu'ils puissent s'y projeter.
RPS (Insécurité économique) : marginalisation du site	22, 24, 25	Définir un projet de site pour Grenoble, et donner des signes tangibles aux salariés de ce repositionnement : localisation de décideurs sur le site, ouverture de postes sur le site...
RPS (Insécurité économique) : renforcement de la coopération inter sites	43	Déploiement d'activités sur le site de Grenoble en regard des besoins globaux des organisations, des compétences présentes sur se site et des possibilités d'évolutions des salariés au travers de formations (une partie des créations de postes est prévue sur d'autres sites où les compétences ne sont pas nécessairement présentes (Rousset, Le Mans) : soft, planning, marketing...). - Faire un retour d'expérience sur les coopérations Grenoble / Le Mans ou Grenoble / Rousset afin de les améliorer.
RPS (Insécurité économique) : marges de manœuvre des salariés affectés aux reliquats de projets	47, 48	Revoir le système de gestion des activités Legacy en répartissant la charge sur des périmètres d'équipes non uniquement dédiées à la Legacy (ex : support clients...), et ainsi éviter que des salariés soient focalisés à 100% sur des activités de Legacy. - Chaque salarié pourrait ainsi se repositionner dans l'organisation-cible et engager les actions nécessaires à sa reconversion, même s'il continuait à assurer une part d'activité Legacy CPD tant que celle-ci serait nécessaire.
RPS (Exigences au travail et relations de travail)	109	Définir, structurer et piloter les principes nouveaux de coopération entre équipes distantes (objectifs communs, partage du travail, mode de management, type de reporting...) permettant l'émergence d'un fonctionnement multi-sites efficace pour l'entreprise et protecteur pour les salariés.

Préconisations / Conduite de projet

Risques identifiés (facteurs Gollac) / Thèmes	Pages	Préconisations
RPS (Marges de manœuvre) : autonomie entravée, changement imposé	66, 67	• Associer les salariés directement à leur repositionnement professionnel / affectation en leur donnant le droit de choisir leur évolution ce qui suppose de mettre fin au principe du double volontariat (accord du manager du départ) et à l'arbitrage unique de la Task-Force et ainsi de pouvoir sortir d'un mode de fonctionnement en boucle ouverte opaque. <u>Remarque</u> : le mécanisme du double volontariat paralyse aujourd'hui les mobilités volontaires (salariés limitant leurs initiatives dans leur démarche en sentant leur évolution bloquée par leur hiérarchie, ou étant bloqués de fait).
RPS (Marges de manœuvre) : autonomie entravée, changement imposé	66, 67	• Créer une banque de CV anonymes (dont la structure serait validée par les RH et le contenu renseigné par les salariés) servant à rapprocher les besoins et les profils disponibles limitant les risque d'arbitraire dans les affectations. La compétence, l'expérience et la volonté d'évolution doivent être les premiers critères de choix avant toute considération individuelle afin d'assurer un processus d'affectation équitable.
RPS (Exigences du travail : charge de travail , autonomie et marges de manœuvre : changement choisi)	78, 79	• Modifier les règles d'affectation budgétaire qui cumulent de très nombreux désavantages : entravent les transferts de salariés, limitent l'étude de projets pourtant existants au sein des Divisions, compliquent les changements de métiers, maintiennent des salariés en inactivité bien que payés par ST... • Gratuité de la mise à disposition de ressources pendant 2 ans (« free of charge » comme cela a pu être fait par le passé). • Assurer les formations nécessaires aux évolutions de compétences ou de métiers par un budget spécifique ST et non pas par la Division d'accueil (limitant les volontés de coopération à la prise en charge de personnel devant être plus formés).
RPS (Marges de manœuvre : autonomie entravée, changement imposé, rapport sociaux : violence interne)	55, 56, 57, 64, 65	• Afficher une plus grande transparence dans les modalités d'attribution des SOW, en communiquant clairement sur leur nature et sur les affectations réalisées : • Mission réellement temporaire ? Ou pré-positionnement sur un poste ouvert à terme ? • Diffusion accessible à tous les salariés de la liste des SOW à affecter avec les contenus des missions et les compétences requises. • Possibilité donnée aux salariés de se positionner sur ces SOW.

Préconisations / Conduite de projet

Risques identifiés (facteurs Gollac) / Thèmes	Pages	Préconisations
RPS (Marges de manœuvre : autonomie entravée, changement imposé, rapport sociaux : violence interne ; Insécurité socio-économique)	45, 46, 47	• Donner des éléments de clarification sur l'organisation de la Legacy et son mode de fonctionnement, pour afficher des points de repère et assurer des perspectives d'avenir aux salariés.
RPS (Marges de manœuvre : autonomie entravée, changement imposé, rapport sociaux : violence interne)	55, 56, 57, 64, 65	• Fixer des règles d'attribution équitables de types de profils de salariés dans les équipes accueillantes permettant d'assurer une mixité de profils en termes de grade, d'âge, de genre, d'expérience, de besoin en formation, changement de métier ou pas etc. ; évitant que certains salariés soient mis sur la touche implicitement lors des affectations . L'optimum collectif n'est pas nécessairement l'optimum de chacune des Divisions. Les règles doivent cadrer cet optimum collectif.
RPS (Marges de manœuvre : autonomie entravée, changement imposé, rapport sociaux : violence interne)	55, 56, 158, 158, 160, 161, 162, 163	• Intégrer les managers de proximité dans une démarche transparente afin qu'ils participent activement au processus de reclassement des salariés de leurs équipes. Ainsi, éviter des comportements très différenciés qui font que les salariés n'ont pas les mêmes chances de promotion. Remarque : la transparence doit être assurée entre salarié, manager « cédant » et manager « accueillant » pour éviter toute affectation ou non-affectation arbitraire.
RPS (Marges de manœuvre : autonomie entravée, changement imposé, rapport sociaux : violence interne)	64, 65, 66	• Donner dès aujourd'hui aux salariés assurant la Legacy de se positionner dès à présent sur un souhait de mobilité dans l'organisation cible (à l'issue de la mission Legacy) ou formation etc.
RPS (Marges de manœuvre : autonomie entravée, changement imposé, rapport sociaux : violence interne)	64, 65, 66	• Assurer une mobilité interne durable et mettre en place les moyens permettant aux salariés le souhaitant de pouvoir changer de poste, y compris au sein des « listes » pour disposer de poste plus en adéquation avec leurs volontés, leur compétences : exemple mobilité interne sous forme de SWAP internes ? ...

Préconisations / Conduite de projet

Risques identifiés (facteurs Gollac) / Thèmes	Pages	Préconisations
RPS (Marges de manœuvre : autonomie entravée, changement imposé, rapport sociaux : violence interne)	125	• Mettre en place un dispositif d'animation permanente de gestion des emplois et des compétences (exemple Comité de suivi) permettant aux Divisions de rester attentives et concernées par l'emploi des compétences disponibles et non encore affectées (via des nouveaux projets éventuels, des réorganisations possibles etc.) et aux RH de réorienter des profils vers des formations mieux adaptées.
RPS (Rapports sociaux : dialogue social) Politique de prévention	30	• Mettre en place un suivi de l'avancement du projet jusqu'à fin 2018 avec un retour régulier au CHSCT permettant de faire remontées les difficultés, en particulier suivant les différentes populations concernées. et structuré autour d'indicateurs (ex : suivi de l'affectation des salariés, arrêt de travail par durée et problématiques, accident du travail, questionnaire...).
RPS (Conflits de valeurs: travail inutile ; rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance)	19, 20	• Ne pas pénaliser les salariés impactés dans le cadre de l'évaluation professionnelle : • A minima, neutraliser les évaluations annuelles (Not Applicable) pour les salariés des périmètres impactés avec une augmentation au moins égale à la moyenne • Reconnaître le travail réalisé avant l'annonce de l'arrêt si les objectifs avaient été atteints

Préconisations / Communication

Risques identifiés (facteurs Gollac) / Thèmes	Pages	Préconisations
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance)	130	• Mettre en place des Groupes d'expression (Lois Auroux) permettant à tout salarié volontaire de parler de la situation de l'entreprise, du travail et des missions réalisées ; librement et hors présence managériale. La valorisation de ces échanges se ferait via un compte-rendu adressé à la Direction et aux Représentants du personnel qui y répondrait par écrit.
RPS (Insécurité économique) visibilité des organisations	37, 43	• Affirmer que: le PDV n'est pas la priorité sur Grenoble, la priorité étant le reclassement interne des salariés.
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)	22, 55, 56, 60, 61	• Mettre en place une communication interne régulière reposant sur : • L'écoute des salariés et la remontée de leurs questions, • La réponse à ces questions, y compris le fait de reconnaître quand on ne sait pas, • La diffusion d'informations nouvelles permettant de donner de la visibilité sur les perspectives de la Division et du site de Grenoble , • La présentation des Roadmap projets des Divisions d'accueil, • Le nouveau positionnement du site de Grenoble dans la nouvelle organisation multi-sites, • Les besoins précis en termes de compétences souhaitées à court et moyen terme...
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)	22, 55, 56, 60, 61	• Développer une communication de proximité avec les équipes y compris du top management, comme cela a pu être fait avec l'ancienne Direction CPD • Echanges informels lors de visites sur site, meeting réguliers ouverts à l'ensemble du management, y compris de proximité, permettant de relayer les messages dans les équipes...
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)	55, 56,, 64	• Informé tous les salariés et le management de proximité de façon transparente sur l'état d'avancement de la réorganisation et de la gestion de la période de transition : • Diffuser à l'ensemble des salariés et N+1, les différentes « listes » nominatives d'affectation, le nombre de postes sans SOW, transmettre à date régulière le point sur le PDV (le nombre de candidats et d'acceptés aux départs volontaires y compris ceux pour lesquels un SWAP serait nécessaire), donner la liste des SOW demandés par les différentes organisations avec leur descriptif...

Préconisations / Ressources Humaines

Risques identifiés (facteurs Gollac) / Thèmes	Pages	Préconisations
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)	84, 137, 138, 139	• Positionner la mission principale des RH comme l'accompagnement des salariés dans la phase de changement que traverse la site.
idem	22, 64, 65, 66, 67	• Mettre en place des procédures et outils garantissant l'absence de pressions sur des salariés pour s'inscrire dans le plan de départs volontaires : • Mettre en place un processus d'information transparent et protecteur : définir dès à présent quelle communication sera faite à chaque salarié, son contenu, les outils, les modalités, à quel moment, par qui... • Réaliser une information de tous les managers (impactés et accueillants / de tous les niveaux à compter des N+1) sur la procédure et le circuit d'information à suivre. • Porter un message clair vis-à-vis des RH et des managers sur l'absence de pression à exercer sur les salariés, et les conséquences. • Définir un processus de recours en cas de vécu de pression (échelle groupe ? site ? ...) et diffuser l'information aux salariés. • Concevoir ces procédures / outils en impliquant le CHSCT.
idem	59, 60, 61, 62, 63	• Mettre en œuvre un processus plus transparent de positionnement des personnes sur les postes ouverts/SOW.
idem	59, 92	• Renforcer la structuration RH des dispositifs du projet pour assurer la gestion des compétences, l'affectation des ressources et des personnes (Legacy, SOW, Postes).
idem	59	• Définir un dispositif d'accompagnement RH beaucoup plus individualisé.
idem	64	• Identifier les besoins en compétences non maîtrisées pour assurer la Legacy ou la récupération des activités rapatriées afin d'y apporter des solutions y compris en ressources temporaires internes ou externes si une montée en compétences s'avère être un investissement trop important pour une durée limitée.

Préconisations / Ressources Humaines

Risques identifiés (facteurs Gollac) / Thèmes	Pages	Préconisations
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)	101 ... 108	• Réaliser une typologie de métiers en fonction de leurs perspectives pour adapter les dispositifs d'accompagnement et de formation répondant aux besoins de différents types de situations.
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)	88,89, 90	• Recenser les compétences des salariés afin d'affecter les salariés aux mieux de leurs attentes et des besoins de l'entreprise, et permettre aux salariés de se positionner dans cette évaluation.
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)	87	• Renforcer les dispositifs de formation dans le cadre du PDV avec des budgets ST pour proposer à chaque salarié de plus fortes perspectives de reclassement et de reconversion. • Déployer des efforts dès à présent pour permettre aux salariés de s'engager très vite dans un processus dynamique et légitime de renforcement de leurs compétences.
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)	93	• Définir et diffuser auprès du management des équipes d'accueil des pratiques adaptées pour limiter les impacts sur la charge de travail et le stress de la découverte en urgence d'une nouvelle activité : • Temps laissé à la montée en compétence • Accompagnement à définir (tuteur ou référent...) • La définition préalable des pré-requis nécessaires, et les réponses à apporter pour leur acquisition, • Des objectifs qui tiennent compte de la montée en compétences.
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)	54, 65, 66	• Concevoir un dispositif de mobilité interne une fois les procédures légales assurées, permettant aux salariés qui le souhaitent de pouvoir postuler sur d'autres postes que leurs affectations actuelles.

Préconisations / Ressources Humaines

Risques identifiés (facteurs Gollac) / Thèmes	Pages	Préconisations
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)		• Renforcer par des moyens humains supplémentaires la structure RH interne sur le site pour répondre aux besoins de cette situation exceptionnelle (volume important d'effectifs concernés, longue durée de la réorganisation) : une équipe de 6 à 10 RRH sur le site, avec un rôle de proximité avec les salariés, et non pas uniquement à destination des managers • Mixer au sein de l'équipe des compétences techniques ou managériales actuellement chez CPD ou MMS.
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)		• Mettre en place une structure d'accompagnement externe dédiée au repositionnement interne, différente de celle en charge de la mobilité externe : de façon à séparer distinctement les rôles auprès des salariés, qui pourront suivre parallèlement les deux voies avant de s'orienter définitivement, sans suspicion par rapport à l'intérêt propre de la structure d'accompagnement.
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)		• Réaliser systématiquement via les RH un entretien de carrière avec les salariés transférés un an après leur prise de nouveau poste.
RPS (Rapports sociaux : relation avec l'entreprise, reconnaissance ; Insécurité socio-économique)		• Organiser une GPEC sur le site de Grenoble suivant des principes forts : • Le premier principe : savoir valoriser ses compétences au-delà de sa spécialité. Les spécialisations techniques (HDMI, AC3, Dolby, Moca, Ultra Haute Définition etc.) ne sont plus nécessaires. Se présenter par cette spécialisation est limitant. Evaluer un candidat via ce niveau de spécialisation est limitant. Les candidats et managers doivent apprendre à valoriser en priorité leurs compétences techniques transverses, leurs compétences comportementales leur ayant permis d'atteindre le niveau de compétences techniques spécifiques qui a été le leur. Idem pour les managers en quête de candidats. • Le deuxième principe : des actions d'accompagnement sont à organiser pour permettre aux candidats de réussir dans leur nouvel environnement.



Préconisations

- ▶ **Définir et mettre en place un accompagnement global, crucial dans ces phases de transferts et de repositionnement** (changer de Division, changer d'équipe, changer de métier), **avec en particulier :**
 - ▶ La **qualité de l'identification des compétences de base** (gestion des compétences plus que des ressources). La capacité à détecter et re-valoriser les compétences « cachées » au-delà du dernier projet.
 - ▶ **L'association des salariés au processus** de changement (changement choisi vs changement subi).
 - ▶ Les **formations, l'apprentissage et le suivi**.
 - ▶ **L'accompagnement managérial** (service cédant, service accueillant, RH)...
- ▶ **Donner du temps aux personnes pour s'adapter à leurs nouvelles activités/postes** (y compris sur le plan des objectifs), la progression n'étant pas linéaire mais généralement par pallier, **reconnaître le droit à l'erreur, identifier au plus tôt les situations d'échecs** pour intervenir rapidement, ...
- ▶ **Eviter des situations de successions de SOW, de périodes d'inactivité, avec peu de perspectives**, augmentant fortement le risque de RPS et de tensions entre équipes et personnes.
- ▶ **Démultiplier les programmes de formations dans la période d'attentisme**. En particulier, aider les salariés à savoir valoriser leur expérience professionnelle au-delà des projets ou spécialisations récentes.
- ▶ **Anticiper l'acquisition des connaissances de base** pour intégrer les nouvelles activité (produits, éléments techniques différents...) en généralisant les formations sur ces champs pour tous les salariés.
 - ▶ Limitant en partie la découverte en urgence d'un environnement de travail.
- ▶ **Mettre en place à destination des salariés aujourd'hui en sous-activité** dans la période transitoire **des espaces de débat sur le travail ou d'apprentissage** sur des domaines scientifiques, culturels...
 - ▶ Par exemple, via des MOOC...



Préconisations

- ▶ **Identifier au plus tôt les changements de métiers** sur lesquels les salariés souhaiteraient évoluer pour construire **le plus rapidement possible des parcours individualisés**.
- ▶ **Faciliter et autoriser l'accès aux formations, y compris coûteuses**, aux salariés souhaitant diversifier leur profil et connaissances professionnelles.
- ▶ **Développer et renforcer les initiatives de tutorat, d'écoles et de renforcement de la filière d'expertise** pour **permettre une gestion des compétences dynamique**
 - ▶ ST doit faire face à de plus en plus de mobilités internes, qui est contraire au cloisonnement organisationnel de ST et ne peut réussir qu'en s'appuyant sur un dispositif pertinent de formation et de tutorat.
 - ▶ Aussi il est nécessaire **de dégager des budgets pour renforcer les initiatives relatives aux Schools : Analog school bien-sûr mais aussi, DFT school, Verification School etc.**
 - ▶ Il est également nécessaire **de renforcer les partages d'expériences et de faire vivre de véritables communautés métiers transverses**.
 - ▶ Enfin, le **lien tuteur – élève doit être stabilisé** afin que le tuteur s'engage auprès de l'élève qui viendra grossir son équipe.
 - ▶ Ces trois initiatives peuvent **servir à structurer plus fortement la filière d'expertise qu'il faudra renforcer**.
- ▶ **Renforcer les moyens dans les équipes d'accueil** (bande passante managériale, temps passés à l'embarquement...) pour répondre aux enjeux de l'intégration d'une ampleur inédite chez MMS
 - ▶ En menant une analyse fine avec les managers et les équipes sur leurs besoins sans sous estimer l'effort d'intégration des personnels dans les équipes existantes, bien au-delà de ce qui a déjà pu être réalisé.
- ▶ **Mettre en place les moyens d'accompagnement** sur la durée nécessaire pour **répondre à l'essentiel des SWAP demandés**.



Préconisations

► Digital Design FE

- **Diffuser des informations sur les divisions** (produits, orientations stratégiques, perspectives, etc.) en utilisant les **outils existants dans le cadre de la GPEC** ou lors de **l'intégration des nouveaux arrivants** (forum métier avec des zooms par division ? communication écrite, correspondants métier, training existants sur les technologies), **pour faire évoluer les représentations.**
- **Structurer la montée en compétences des salariés en mobilité** : quels sujets (sécurité, puissance, etc.), quels outils (training, tutorat, échanges de pratiques), dans quels délais ?
- **Appuyer les managers de proximité dans l'organisation de la montée en compétences**, dans un contexte d'accroissement des équipes (point de vigilance sur les styles de management adoptés).

► Design analogique

- **Donner une visibilité aux salariés sur les transferts effectués.** Aujourd'hui l'ensemble des ressources Analog serait affecté aux projets DMA (Galileo et autres).
- **Renforcer l'attractivité du métier de Designer Analogiques.** Organiser des journées de présentation métier pour obtenir un plus grand nombre de candidats à l'Analog School.
- **Mettre en place des systèmes de tutorats** permettant de soutenir à l'interne les futurs ingénieurs Analog (en formation) pour leur permettre une montée en compétence plus rapide. **Valoriser la fonction de tuteurs** (primes, rémunération).
- **Structurer une filière d'expertise Analog.**
- **Reprendre les échanges de pratiques métiers** entre spécialistes du même métier.





Préconisations

► Vérification

- **Structurer la montée en compétences des salariés en mobilité** : quels sujets, quels outils (training, tutorat, échanges de pratiques), dans quels délais ?
- **Appuyer les managers de proximité dans l'organisation de la montée en compétences**, dans un contexte d'accroissement des équipes (point de vigilance sur les styles de management adoptés)
- **Reprendre les échanges de pratiques métier** (évocation par certains d'une équipe centrale et de groupes de travail en 2010/2011, question du temps accordé au dispositif : « *aujourd'hui, chacun a son travail au quotidien* »).

► Application et Validation

- **Donner une visibilité aux salariés sur le contenu des métiers** avec l'appui des salariés déjà transférés.





Préconisations

- ▶ **Bâtir un plan de prévention spécifique en lien avec le projet et sa mise en œuvre jusqu'à fin 2018,** s'appuyant notamment sur :
 - ▶ La **définition de sous-population en fonction de leurs facteurs de risques spécifiques**,
 - ▶ Exemples : Les personnes de 57 ans et + / les personnes sur des activités ne correspondant plus aux orientations de développement du site ou de l'organisation (software...) / les personnes sur les listes avec des risques à terme...
 - ▶ Où des salariés en fonction différents types de syndromes RPS (cf. rapport) selon la façon de vivre la réorganisation : « gangrène », « charrette », « kleenex », « survivants », « oubliés ».
- ▶ **Mettre en place un dispositif de prévention à destination des personnes toujours sans affectation**
 - ▶ Y compris en utilisant ces périodes d'inactivité pour construire avec les salariés des parcours professionnels, surtout s'ils sont sur des métiers à priori plus compliqués pour se repositionner.
- ▶ **Mettre en place un dispositif spécifique de soutien à destination des Managers**, en particulier les N+1
 - ▶ Avec une implication reconnue dans les processus en cours,
 - ▶ Ainsi que des espaces d'échanges entre managers.
- ▶ **Suivre régulièrement l'évolution des indicateurs RPS et GHQ12** du questionnaire.
- ▶ **Fournir au CHSCT les indicateurs de suivi mensuel** : de l'utilisation des salariés (suivi des SOW) et de l'absentéisme (inférieur à 3 jours, de 3 jours à 1 semaine, supérieur à 1 semaine) par types de populations pour lui permettre de tenir à plein le rôle de prévention qui est le sien.
- ▶ **Sensibiliser les salariés aux risques encourus.** Renforcer l'attention des managers et des acteurs de la prévention aux situations d'isolement.



Préconisations

- ▶ **Reconstruire l'équipe de service Santé au travail sur une base collective** avec des **modes de fonctionnement partagés** (internes + externes) favorisant une plus grande coopération et un pilotage moins fragmenté.
- ▶ **Mettre à disposition des moyens exceptionnels pour renforcer les capacités des services de santé** au travail dans le but d'organiser **une visite périodique accélérée** (exemple : tous les 6 mois), la population ST étant à risque.
- ▶ **Définir une méthodologie d'analyse des impacts sur le facteur humain en cas de projet d'évolution d'organisation :**
 - ▶ Evaluation collective intégrant les managers, le RH, l'interlocuteur Sécurité, un interlocuteur CHSCT (avis complémentaire du médecin du travail)
 - ▶ Réalisée **en amont du projet** et présentée au CHSCT lors de l'annonce du projet
 - ▶ Répondant aux questions suivantes : **Le projet de nouvelle organisation et/ou le processus de changement peuvent-ils générer des problématiques en lien avec :**
 - ▶ La charge de travail (surcharge ou sous charge) ?
 - ▶ Le rythme de travail ?
 - ▶ Les exigences cognitives ? Etc.
 - ▶ Précisant le plan d'action associé.



Préconisations

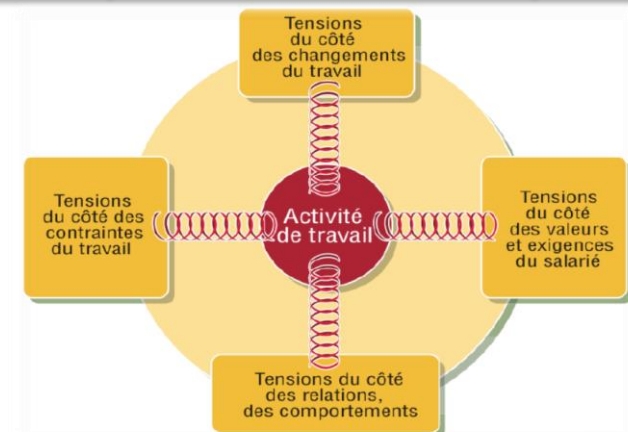
▶ Revoir le dispositif existant de prévention des RPS (DUER et plan d'action) pour plus d'opérationnalité terrain :

▶ Concernant l'évaluation des risques psychosociaux :

- ▶ Définir une **méthodologie partagée** d'identification des facteurs de risque, à la maille des unités de travail (secteur géographique?) : *Qui ? Quand ? Comment ? Avec quels moyens ? Etc.*
- ▶ Exemple : s'appuyer, par unité de travail, sur l'**analyse d'une ou plusieurs situations-problème** (méthodologie ANACT) :
 - ▶ Une méthode centrée sur l'activité de travail, s'appuyant sur l'analyse de situations-problème repérées sur le terrain.
 - ▶ Une analyse s'appuyant sur l'expérience professionnelle et le métier de chacun des participants à l'évaluation, sur leur connaissance ou leur observation des situations de travail.
 - ▶ Une situation-problème est une situation concrète et précise de travail délimitée par :
 - Un temps, un lieu, des actions.
 - Des acteurs concernés.
 - **Caractérisée par un ressenti « négatif » pour les salariés concernés, avec des conséquences, plus ou moins avérées et significatives, sur la santé, les collectifs et les résultats du travail.**
 - Une situation où **les facteurs de contrainte** sont devenus élevés et ont contribué à un ressenti négatif pour les salariés, avec des conséquences défavorables plus ou moins avérées, pour l'individu et/ou l'organisation
 - Une situation où **les processus de régulation** n'ont pas permis de diminuer l'effet de ces facteurs de contrainte en utilisant **les facteurs-ressources** qui auraient pu aider le(s) salarié(s) à faire face à cette situation

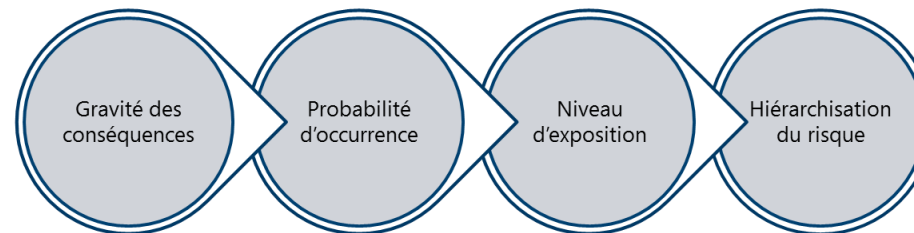
Une réponse à la question

Dans quelle(s) situation(s) précise(s) de travail, ressentez-vous (ou vos collègues) « beaucoup » de stress, de tensions, de mal-être conduisant à une impression de débordement, d'impasse...?



▶ Concernant le **Document Unique d'évaluation des risques professionnels**

- ▶ **Mettre en débat les critères de cotation du risque RPS** afin de définir des priorités d'action



- ▶ Par exemple, l'évaluation de la gravité peut tenir compte des conséquences sur l'individu, sur le collectif, sur le travail

Critères d'évaluation des conséquences - proposition		Niveau de gravité
Sur le travail	Retards de production importants, perte totale d'activité	25
Sur le collectif	Travail en mode dégradé constant (service qui dysfonctionne), impacts sur plusieurs services	Très grave
Sur l'individu	Incapacité permanente totale, personnes inaptes à reprendre leur travail	
Sur le travail	Dégradation de l'activité avec des impacts de perte de production	20
Sur le collectif	Plus aucune régulation collective, encadrement intermédiaire qui n'est plus capable à son niveau de réguler les conflits	Grave
Sur l'individu	Arrêt de travail > 30 jours, nécessité d'adapter le poste de travail	
Sur le travail	Perturbation de l'activité qui a impacté une autre équipe ou d'autres services	15
Sur le collectif	Dysfonctionnements importants, mésentente récurrente et/ou qui s'installe dans le temps	Assez grave
Sur l'individu	8 j < arrêt de travail < 30 jours, restrictions temporaires	
Sur le travail	Perturbation de l'activité rattrapée par l'équipe ou le service	10
Sur le collectif	Tensions visibles entre acteurs internes et/ou externes	Moyen
Sur l'individu	Arrêt de travail < 8 jours, effets réversibles avec soins	
Sur le travail	Pas de conséquences visibles	5
Sur le collectif	Possibilité de tensions entre acteurs internes et externes	Bénin
Sur l'individu	Situation agaçante ou irritante, pas d'arrêt de travail	

- ▶ Note formelle : Revoir la classification des niveaux de priorités des actions : aujourd'hui, les actions de « priorité 1 » concernent les risques identifiés comme faibles, les actions de « priorité 3 » concernent les risques « forts »