

Projet d'externalisation et RPS

ETUDE D'UN CAS CONCRET : un grand groupe industriel français

Il s'agit d'un grand Groupe industriel français implanté dans trois régions du globe, l'Europe, l'Asie et l'Amérique. Ce Groupe est confronté à la nécessité de limiter sa dépense informatique globale ; il décide pour cela d'externaliser sa production informatique (gestion des serveurs, gestion des salles machine, stockage, sauvegarde et hébergement des applications et des bases de données) auprès d'un des grands prestataires d'infogérance présents sur ce marché. Le prestataire a aussi l'objectif de mener un plan de transformation visant à rationaliser l'infrastructure (diviser par deux le nombre de salles machine) et à apporter un haut niveau de disponibilité pour toutes les applications informatiques critiques du Groupe.

Ainsi que cela est d'usage dans les opérations d'externalisation, le projet prévoit le transfert des contrats de travail de plus de 200 salariés, dont une cinquantaine en France. Ce transfert s'opère dans le cadre de l'application de l'article L1224-1 du Code du travail qui institue le principe d'une continuité des contrats de travail en cours entre l'employeur d'origine et le nouvel employeur.

L'ACTEUR SYNDICAL

Les acteurs syndicaux de l'entreprise (CFDT, FO, CGT, CFE-CGC) sont mobilisés sur le projet pour négocier les conditions de transfert chez le prestataire, examiner ses impacts dans le cadre de consultations du CE et du CHSCT et impulser la mise en œuvre d'actions de prévention des risques sur les conditions de travail et plus particulièrement les risques psychosociaux. L'approche du dossier est unitaire et la communication en direction des salariés est intersyndicale.

L'INTERVENTION DES EXPERTS

Les experts interviennent à la demande du CHSCT ; les réflexions liminaires de l'équipe d'experts avec les membres du CHSCT ont permis de cerner la problématique des conditions de travail de ce projet et de distinguer, dans son application, deux populations : celle des salariés appelés à poursuivre l'exercice de leur métier au sein de la société avec laquelle le contrat d'infogérance a été signé et celle des salariés du Groupe restant dans la structure au sein du Groupe. Cela a constitué les deux axes des investigations, dans la limite des moyens alloués et du délai imparti à la mission. Cette problématique est juste au plan méthodologique, démontrée empiriquement par les projets du même type sur lesquels l'expert a déjà été missionné ces dernières années. Elle a été légitimement et inlassablement affirmée par les membres du CHSCT lors des réunions extraordinaires de l'instance qui se sont tenues, malgré les dénégations de la direction qui aurait bien voulu cantonner l'expertise et la consultation du CHSCT aux seuls salariés quittant le Groupe.

Projet d'externalisation et RPS

IDENTIFICATION DES FACTEURS RPS CONSECUTIFS A LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXTERNALISATION ET PROPOSITION DE MISE EN PLACE D'UN PLAN DE PREVENTION

L'inventaire des risques pour la santé et les conditions de travail auquel a procédé la mission d'expertise du cabinet sur le projet conduit à la nécessité de mettre en œuvre un plan de prévention. Ce plan s'inscrit dans le cadre d'une démarche de type PAPRIACT (Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail) tel que stipulé par le Code du travail (1). Le cabinet préconise la réunion de deux conditions pour la mise en œuvre de ce plan :

- 1°) la prise en compte des conditions de travail est une dimension de la conduite du projet ; elle devra être assurée par une fonction de niveau Chef de projet responsable de la Conduite du Changement (CdC) ; elle est coordonnée au plan opérationnel au sein d'une instance de pilotage du projet qui produit un reporting régulier ;
- 2°) il est conduit avec le CHSCT qui impulse des actions et s'assure tout au long du projet de la bonne application et des résultats des mesures de prévention qui auront été retenues.

Le plan proposé comporte quatre domaines de prévention :

- **la nouvelle organisation du travail au sein des équipes informatiques du Groupe résultant de l'externalisation de la production :**

L'organisation n'existe pour l'heure que sur le papier ; elle reste à construire. Elle s'appuie sur des processus de communication normés entre le Groupe et son prestataire d'infogérance ; elle est outillée avec des systèmes de workflow (logiciels permettant la circulation des demandes de travaux, notamment entre le Groupe et le prestataire). De possibles dysfonctionnements à ce niveau pourraient engendrer des pertes en réactivité, des phénomènes de lassitude ou de tension nerveuse, des sentiments de perte d'intérêt et d'autonomie dans le travail, une pression des directions clientes de l'informatique sur les équipes restant au sein du Groupe.

Actions préventives recommandées par le cabinet en liaison avec le CHSCT :

- Conduite sous la responsabilité du Chef de projet Conduite du Changement d'une étude d'impact des nouveaux processus, mesure de la satisfaction des utilisateurs, identification des dysfonctionnements, identification des systèmes de contournement, circuits courts et agiles prévus ou à mettre en place, examen du fonctionnement des workflows et de leur interopérabilité
- Examen par le CHSCT des impacts des processus (reporting Chef de projet CdC) et examen de l'interopérabilité des outils de workflow, de leur efficacité et de l'ergonomie des interfaces homme-machine

- **La transition et le transfert des connaissances**

Un programme de transfert des connaissances doit être enclenché chez le prestataire d'infogérance aussitôt les salariés informaticiens du Groupe transférés. Une documentation doit être produite à cette fin. Ces transferts de compétences doivent également se faire en direction d'équipes offshore du prestataire (Inde) qui doivent prendre le relais. Tout cela se fait dans des délais très courts qui sont partie prenante de l'économie du dossier.

1) Cf. Article L4612-16 : « Au moins une fois par an, l'employeur présente au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :
1° Un rapport annuel écrit faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement et des actions menées au cours de l'année écoulée dans les domaines définis aux sections 1 et 2 ;
2° Un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail ».

Projet d'externalisation et RPS

De possibles défauts dans les transferts de compétences, trop de précipitation dans ces opérations pourraient être à la source de non-qualité et d'incidents chez le prestataire et, par contrecoup, déclencher des situations critiques au sein de l'informatique Groupe. Les personnels informaticiens restant en poste pourraient en subir les conséquences en termes de tension nerveuse et de stress au travail.

Actions préventives recommandées par le cabinet en liaison avec le CHSCT :

- Examen des mobilités internes au sein de la société prestataire d'infogérance des salariés transférés ; vérification des connaissances acquises ; examen des fins de contrat de prestataires extérieurs exerçant une compétence clef ; vérification des connaissances acquises.
- Examen des mobilités internes des salariés par le CHSCT ; remontée des dysfonctionnements éventuels.

■ La conduite du projet de transformation

Un plan de transformation des infrastructures (consolidation et virtualisation des serveurs) doit être mis en œuvre par le prestataire d'infogérance dans des délais très courts. Ces opérations nécessiteront impérativement la contribution des équipes informatiques internes du Groupe.

Une possible sous-estimation des charges de travail et un staffing insuffisant des projets de transformation en ressources internes produiraient une intensification des rythmes de travail avec de possibles effets physiques et troubles psychosociaux sur les équipes informatiques restant au sein du Groupe.

Actions préventives recommandées par le cabinet en liaison avec le CHSCT :

- Examen du plan détaillé de transformation et du planning des opérations, vérification du staffing des projets au sein du Groupe, vérification de la disponibilité des ressources (allègement par rapport au quotidien) et suivi des charges consommées ; ces actions devront être conduites par le Chef de projet Conduite du Changement.
- Le CHSCT, pour sa part, doit être informé de l'organisation des projets en interne : estimation des charges, planning, composition des équipes-projet ; il doit assurer une remontée des situations éventuelles de stress et veille à l'évolution des équipes internes (devenir et affectations à l'issue de projet de transformation).

■ Santé au travail des salariés (salariés transférés et salariés du Groupe)

Il y a globalement une perception assez négative du projet au sein du Groupe, tant chez les salariés transférables vers le prestataire que chez leurs collègues restant dans le Groupe. Les salariés transférés n'ont, quant à eux, pas de visibilité précise sur leurs perspectives professionnelles chez le prestataire ; la période de garantie d'emploi est très courte ; elle est propice au développement de comportements pessimistes.

Il existe un état général favorable au développement de l'anxiété, de la démotivation et du ressentiment et autres troubles psychosociaux pouvant engendrer des pathologies et un accroissement de la consommation de médicaments psychotropes.

Actions préventives recommandées par le cabinet en liaison avec le CHSCT :

- Communication aux intéressés d'un plan personnel d'intégration chez le prestataire avec une visibilité à trois ans ; examen de la possibilité de prolonger à trois ans la durée de la période de garantie d'emploi
- Suivi rapproché par la médecine du travail des populations transférées chez le prestataire et suivi des populations travaillant sur le projet de transformation sur le projet de transformation ; échanges entre les médecins. Information sur les actions menées aux fins de prévention des RPS.