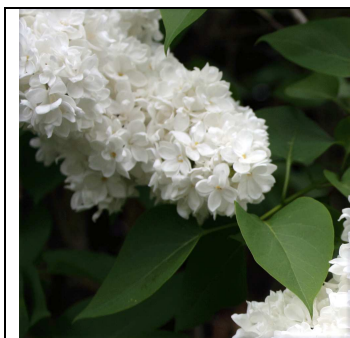


# La Missive de

# Gestion *attentive*

N°40 –avril 2010



## **Sommaire**

Edito : Psychisme, filière et territoire  
Santé psychologique et efficacité au travail  
Syndicalisme et défis territoriaux

## ***Édito : Psychisme, filière et territoire***

Le monde a peut-être de nouveaux repères. La financiarisation et la mondialisation sont admis par tous les observateurs comme des éléments structurants de ces dernières décennies mais il en est d'autres qui, dans l'Europe industrialisée et singulièrement en France mais pas seulement, tendent à prendre la place d'anciens jalons.

Si la santé physique des travailleurs reste une forte préoccupation, et on a vu dans d'autres articles de la Missive que le mode de management n'était pas étranger à la morbidité des salariés, les questions de santé psychique prennent de l'importance, que l'on pense aux suicides reconnus comme accidents du travail et au stress maladie professionnelle.

Si la branche professionnelle reste la référence organisationnelle des organisations syndicales, salariales et patronales, la filière est de plus en plus structurante pour l'économie, et donc pour le social.

Si la nation demeure, les ensembles supranationaux – Union européenne entre autres – sont source législative. Et si le citoyen vote dans sa commune, le travailleur vit dans un bassin d'emploi, largement intercommunal, souvent à cheval sur deux (ou plus) départements ou région, parfois transnational.

Les frontières sont floues et mouvantes, il appartient aux acteurs de s'adapter aux nouvelles données, même si cela implique de changer les habitudes et les certitudes.

***Marie-Noëlle Auberger [mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com)***

## **Santé psychologique et efficacité au travail**

*Sous le titre « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail – », un rapport a été présenté en février 2010 au Premier ministre par Henri Lachmann, Président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Laroze, présenté officiellement sous son titre de Vice-président du Conseil économique, social et environnemental mais dont nul n'ignore qu'il fut un dirigeant de la CGT, et Muriel Pénicaud, Directrice générale des ressources humaines de Danone, avec, on oublie souvent de le dire « le support » de Marguerite Moleux, membre de l'Inspection générale des affaires sociales.*

Le rapport part du principe que « la valeur d'une structure est celle des hommes qui la composent ». On nous permettra de penser que cette proposition est juste mais insuffisante car dans une organisation, le tout est plus que la somme des parties. La meilleure des entreprises n'est pas nécessairement l'entreprise qui regroupe les meilleurs des salariés, comme l'équipe de sport collectif gagnante n'est pas nécessairement celle qui serait composée des plus grandes vedettes mais celle où tous les membres jouent conjointement. La cohérence de l'ensemble permet à chacun de transcender son action et d'arriver à des résultats généraux intéressants. Mais si le tout est plus que la somme des parties, la chaîne n'est pas plus solide que le plus faible des maillons qui la composent. Il est donc important que chacune des personnes qui composent l'entreprise puisse exprimer au maximum ses possibilités. Cette maximisation a toutefois des limites, celles de la surchauffe (le *burn-out*).

Pour améliorer la santé psychologique au travail, le rapport considère qu'il faut responsabiliser l'ensemble de la direction de l'entreprise sur les sujets humains. Pour cela, deux conditions sont essentielles : « un débat régulier et direct, au sein de la direction générale, sur les sujets de santé au travail, et la prise en compte des résultats en matière de santé dans l'évaluation de la performance sociale ». Afin de garantir l'effectivité de la démarche, il faut sensibiliser et impliquer le conseil d'administration, mettre la performance sociale dans les critères de rémunération des managers, affirmer une culture d'entreprise soucieuse de la santé des salariés, valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance, et enfin, ce qui n'est pas le moins important quand on connaît le temps consacré par les cadres à remplir des dossiers de reddition, définir le bon niveau et la bonne utilisation des procédures de *reporting*.

### **Bien-être et efficacité au travail : liste des propositions**

**1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.**

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

**2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.**

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

**3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.**

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

**4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.**

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

**5. La mesure induit les comportements.**

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

**6. Préparer et former les managers au rôle de manager.**

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

**7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.**

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

**8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.**

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

**9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.**

L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

**10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.**

Accompagner les salariés en difficulté.

## **Syndicalisme et défis territoriaux**

*Où en est le syndicalisme français et notamment la CFDT face aux défis territoriaux ? C'est ce que se demandait l'association Tedis - Territoire et dialogue social, qui a invité en mars Isabelle Bouquet de l'Union régionale des syndicats CFDT d'Ile-de-France et Philippe Perrault, secrétaire général de l'Union régionale Nord - Pas de Calais de cette même confédération.*

Philippe Perrault, outre ses responsabilités régionales, est membre du Bureau national de la confédération, ce qui ne l'empêche pas de questionner le syndicalisme en général et sa propre organisation en particulier. La CFDT débat depuis longtemps sur le dialogue dans les territoires, et Philippe Perrault pose la question : sachant que la négociation est productrice de normes, le dialogue social territorial peut-il aller jusqu'à la négociation ? Si la réponse serait plutôt négative à la tête de la CFDT, le Nordiste continue de poser la question. De toutes façons, un dialogue social territorial nécessite une bonne connaissance du territoire, de son histoire, de ses enjeux, de son avenir.

### **Pour être acteur territorial, s'organiser différemment**

L'organisation classique de la CFDT - union départementales et union régionale - n'avait pas de sens dans la région Nord - Pas de Calais, et celle-ci a préféré s'organiser sous forme d'Unions territoriales interprofessionnelle dans les grands bassins d'emploi, respectant les aspects historiques et culturels. D'abord au nombre de six, les UTI sont devenues quatre : la métropole lilloise, l'Artois Douaisis (l'ancien bassin minier), le littoral, le Sambre Avesnois. La situation peut évoluer, notamment à l'examen des flux de voyages pendulaires.

Les pôles de compétitivité, résultats de choix gouvernementaux et régionaux, sont un élément structurant. Il en existe six dans le Nord - Pas de Calais, dont l'un à vocation internationale, I-Trans consacré aux transports terrestres. Dès le départ, la CFDT Nord Pas de Calais a demandé à être partie prenante de la construction de ces pôles, demande à laquelle les pouvoirs publics nationaux et régionaux répondaient en substance : vous n'avez pas votre place

en amont, il faut d'abord développer de la recherche développement autour des grandes entreprises, on verra les conséquences sociales après. Il a fallu six mois Philippe Perrault pour faire admettre à certains pôles – pas à tous – que le syndicalisme pouvait participer à la construction de ces pôles. Qui peut faire comprendre aux salariés la nécessité de la mobilité et de la formation ? L'organisation syndicale, qui doit donc participer en amont à la structuration du territoire que représente la création du pôle.

Pour démontrer que le territoire est pertinent, dans la perspective de penser global et agir local, il faut être porteur de projet ; pour faire évoluer dans le bon sens la situation des salariés, dans leur entreprise et dans leur environnement quotidien, il faut une connaissance fine de leurs modes de vie et de leurs aspirations. Ainsi, depuis dix ans, la CFDT accompagne les saisonniers, principalement dans le secteur du tourisme sur la Côte d'Opale mais aussi dans l'agroalimentaire. Plus que le respect du droit du travail qui leur est souvent inconnu, les saisonniers ont comme première préoccupation l'accueil qui leur est fait, en termes de logement et de transports. Le patronat de l'hôtellerie a pris conscience qu'il fallait réguler la profession pour la rendre plus attractive, ainsi les partenaires sociaux ont mis en place une commission de conciliation pour éviter d'aller aux Prud'hommes. Destiné à accompagner les salariés en mutation, le Pacte régional de continuité professionnelle a été signé en mai 2009 par l'ensemble des partenaires sociaux, l'État et la région. Philippe Perrault, vice-président aux côtés d'un président patronal, en a assez de jouer les pompiers, et il a étonné les partenaires patronaux en leur parlant économie, développement territorial. Le Pacte travaille sur des projets émanant de la réalité. La vente à distance, activité importante dans la métropole lilloise, est en crise. La majorité des employés de la VPC sont des femmes déjà rescapées du textile qui n'ont pas forcément grande appétence pour la formation, le Pacte cherche à mettre en place des référents dans les entreprises qui accompagneront leurs collègues dans une meilleure maîtrise de leur vie professionnelle.

### ***Filière et territoire : la CGT et le Medef aussi***

Le quotidien des gens est interprofessionnel et territorial, et l'économico-social se comprend de moins en moins en terme de branche et de national, de plus en plus en termes de filière et de territoire.

La filière professionnelle est différente de la branche ou même du secteur. Elle comprend les entreprises donneuses d'ordre et leurs sous-traitants mais aussi des fournisseurs no dépendants, y compris d'autres branches professionnelles et donc d'autres conventions collectives. Par exemple la filière de la vente par correspondance inclut le graphisme et l'impression des catalogues, la filière automobile comprend la sidérurgie, le plastique, le verre. La filière prend de l'importance, dans la réalité socio-économique et aussi dans l'articulation de l'action syndicale.

Le droit syndical français est un droit professionnel issu de la branche et de l'entreprise mais les organisations syndicales qui pensent que le territoire est important se donnent les moyens d'y agir, en payant les permanents sur leurs moyens propres. La CGT, qui est constituée de syndicats d'entreprise et non de syndicats territoriaux de branche comme la CFDT, est organisée avec des unions locales, des unions départementales et des comités régionaux, ces derniers sous la responsabilité des UD. Cette organisation syndicale aussi essaye de mettre en place de la négociation collective pour les TPE, avec les deux repères que sont le professionnel et l'interprofessionnel. Pour les syndicalistes salariés, la question

est de rendre effectifs les droits pour les salariés des PME, aussi les syndicalistes de la filière et les responsables territoriaux ont-ils intérêt à se rencontrer et travailler ensemble. D'ailleurs, au Medef aussi, où les branches sont déterminantes – qu'on pense à la puissance, fût-elle déclinante, de l'UIMM - en aparté les dirigeants d'entreprise raisonnent filière et territoire.

Le territoire pertinent n'est pas la circonscription administrative, on l'a vu dans le cas du Nord – Pas de Calais, mais la démarche en termes de bassin d'emploi pose la question de l'aire pertinente des grandes métropoles. L'influence de l'agglomération de Lille va au delà de la région administrative française, la capitale régionale travaille avec les Belges et les Britanniques sur les transports. « L'avenir du Nord est au nord, pas vers Paris », formule Philippe Perrault. Mais la question de la légitimité des acteurs syndicaux territoriaux peut se poser du fait des nouvelles règles de représentativité, basées sur la branche et la nation.

### ***Un dialogue dans les PME***

Comme Philippe Perrault, Isabelle Bouquet en a assez de jouer les pompiers, surtout lorsque la voiture d'intervention se transforme en corbillard. L'Union régionale CFDT a décidé de travailler à froid sur un territoire qui n'était pas confronté à une crise, le bassin verrier du sud de la Seine et Marne, et de faire reconnaître que les entreprises, essentiellement des TPE de moins de cinquante salariés, et leurs salariés pouvaient monter un projet d'intérêt commun. En avril 2007, elle a créé et préside depuis Dialogue Sénart Val de Seine, avec la CFTC, la CFE-CGC, le Medef, la CGPME, le CJD et l'association locale de chefs d'entreprise ainsi que l'État et la Région. Dialogue Sénart Val de Seine est intégré dans le cahier des charges de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Sénart, où se retrouvent les partenaires sociaux et Pole Emploi. Les grandes entreprises offrant des rémunérations accessoires plus intéressantes qu'elles, les PME avaient du mal à fidéliser leurs salariés. L'association a travaillé sur l'accès effectif aux droits – complémentaire santé, titres restaurants, chèque emploi service – qui étaient prévus dans les accords de branche mais n'étaient pas concrets dans les petites entreprises sans implantation syndicale.

L'accès à la formation des salariés des PME TPE est un autre point délicat ; l'association a mené une double enquête par questionnaire sur ce sujet. Le questionnaire destiné aux chefs d'entreprise a été diffusé via leurs propres organisations syndicales, celui destiné aux salariés par l'intermédiaire des étudiants en formation en ressources humaines à Sénart. Cela a permis de repérer les freins existants. Les conseillers des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) OPCALIA et Agefos PME tentent de lever ces freins. Il faut pas exemple modifier l'offre de formation telle qu'elle est construite pour les grandes entreprises. Il n'est pas possible à un salarié de TPE de s'absenter cinq ou dix jours de suite, ni à son patron d'ailleurs ; les formations ont ainsi été fractionnées en micro-modules de quelques heures étalés dans le temps, ce qui permet aux salariés et aux employeurs de les suivre.

En 2009, sur un total de trente et une entreprises adhérentes, treize entreprises salariant quatre-vingt-onze personnes ont organisé des actions de formation. Quarante-trois salariés ont eu accès à des formations de qualification, et non simplement d'adaptation au poste de travail, dont 70% d'ouvriers et employés. Cette amélioration des compétences a conduit neuf entreprises à adhérer à Dialogue Sénart Val de Seine sur les deux premiers mois de 2010.

