

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UN ACCORD POUR PAS GRAND CHOSE

Announced at the issue of the social conference of 9 and 10 July 2012, the negotiation on the quality of life at work and professional equality engaged in September 2012 which was to end at the end of the 1st trimester 2013 will have played the role of prolongation of the fact notably of discussions on the securitization of employment (accord of 11 January 2013) but above all of the opposition of the patronat to wanting to talk of the organization of work. First of all it had to be agreed on the perimeter of the discussion « c'est quoi la qualité de vie au travail » and then on the new obligations that this would entail for employers. It is principally on the two points following that the discussions have ended: the participation of the syndicates in the organization of work and the compulsory character of the negotiation on the quality of life at work. In definitive 3 syndicates (CFDT, CFE-CGC, CFTC) have signed the agreement which is presented as a supplementary step after the national inter-professional agreements on professional equality, stress at work and the prevention of harassment and of violence at work.

The preamble presents the quality of life at work as something that must be translated by actions « qui permettent de concilier à la fois des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment ».

Les grandes lignes de l'accord

L'accord a pour objet de:

- favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle pour tous les salariés ;
- augmenter la prise de conscience et la compréhension des enjeux de la qualité de vie au travail
- en faire un objet de dialogue social organisé et structurant ;
- fournir aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants un cadre leur permettant d'identifier les aspects du travail sur lesquels agir pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés et l'égalité professionnelle ;
- permettre, par une approche systémique, d'améliorer la qualité de vie au travail et les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et donc la performance économique des entreprises .

Article 1 attempts to give a definition of the quality of life at work, the least that one can say is that the formulas used are rather ambiguous: it is thus that the question of « sentiment de bien être au travail », de « droit à l'erreur accordé à chacun », « de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise » ...

Nowhere is mentioned the responsibility of organizations of work or management methods in the degradation of conditions of work, nor a fortiori the necessity of attacking in priority. Nothing is said any more on the responsibility of employers and of their obligation of security of result.

For the signatories « la promotion de la qualité de vie au travail suppose :

- un dialogue social de qualité qui aboutisse à de bonnes relations sociales et de travail ;
- de veiller à écarter tout impact pathogène des modes d'aménagement du travail ;
- de promouvoir un choix collectif qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'Etat et les collectivités territoriales à tous les niveaux ;

- d'encourager toutes les initiatives qui contribuent au bien-être au travail et au développement des compétences et à l'évolution professionnelle ;

- que le travail participe de l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus ;

- que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines. »

It is about a catalogue of good intentions without any constraints for the employer.

The agreement aims to favor a better conciliation between private and professional life, and to improve the quality of life at work and professional equality in the framework of the social dialogue « pour contribuer à rendre l'entreprise plus compétitive »... On voit l'intérêt des entreprises dans cette affaire.

The main advance of the agreement concerns the expression of the employees « sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail ». Des expérimentations de groupes de travail entre salariés d'un côté et managers de l'autre, en présence de facilitateurs... pourront être mises en place.

« Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque ». Comment oser parler de bienveillance, de climat de confiance alors que les rapports sociaux dans les entreprises sont le plus souvent conflictuels.

The concrete decline of what already exists in the labor code (article 2281-1 and following) but which is not applied, seems to frighten some, since the signatories felt obliged to specify that these modes of expression « ne doivent pas faire obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel ni au pouvoir hiérarchique du management ».

The text reminds that the organization of work is the sole responsibility of the employer but that nevertheless the possibility given to employees to express themselves on their work « est un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail » !

Cet accord n'apporte pas de droits supplémentaires ni aux salariés ni aux CHSCT. Il n'est pas contraignant vis-à-vis des employeurs.

Avec cet accord, on est passé en quelques années, des risques psychosociaux ou de la souffrance au travail qui ont fait l'objet de très nombreux rapports, à la qualité de vie au travail en passant parfois par le bien être au travail. N'est-ce pas là le moyen pour les entreprises et les employeurs de se donner bonne conscience en affichant des préoccupations de ce genre, de remettre au goût du jour le paternalisme d'autrefois sans s'attaquer aux véritables causes de la dégradation des conditions de travail. C'est encore une fois prendre le risque de ne pas aborder les problèmes bien réels liés aux transformations des organisations du travail, aux multiples et incessantes réorganisations qui provoquent une intensification du travail et des pressions que les salariés supportent de plus en plus mal.

Ce n'est pas de bonnes intentions ou d'affichage dont ont besoin les travailleurs, mais d'une véritable remise en question des organisations du travail, des méthodes de management, des relations de travail dans les entreprises et les services où ils auraient leur mot à dire.

Enfin, cet accord servira d'appui à la Fonction Publique qui souhaite engager la même démarche dans ses trois versants après l'accord sur la prévention des RPS.

Projet important, réorganisation : les droits des CHSCT et les obligations des employeurs

1- Un comité central d'entreprise est en droit d'exiger que les avis des CHSCT sur un projet en cours lui soient transmis

Dans cette affaire le CCE était consulté sur un projet de réorganisation de l'entreprise qui comprenait un niveau national et un niveau régional. Partant du principe que les instances avaient bien été toutes consultées la direction décide de mettre en œuvre le projet. Mais le CCE n'ayant pas reçu les avis des CHSCT locaux concernés par la réorganisation, estimait quant à lui que le processus de consultation n'était pas clos et demandait alors la suspension du projet.

L'employeur faisait valoir que la consultation des CHSCT locaux ne devait intervenir qu'au moment de la mise en œuvre du projet au plan local. Les juges ont relevé que contrairement à ce qu'affirmait l'entreprise il ne s'agissait plus d'une décision de principe de réorganisation mais bien de sa mise en œuvre immédiate et qu'à ce titre les CHSCT locaux (tout comme les CE locaux) auraient dû être consultés.

La cour de cassation a rappelé que lorsqu'il s'agit d'une décision de principe à caractère national (réorganisation d'une activité sans impact local immédiat) seul le CCE doit être consulté (arrêt du 5 juillet 2006). En revanche il y a double consultation du CCE et des comités d'établissement si le projet lorsqu'il est mis en œuvre dans des établissements nécessite une décision du directeur de l'établissement et des dispositions spécifiques à l'établissement. La procédure doit être la même en ce qui concerne l'articulation du CCE avec les CHSCT locaux.

Les juges ont également confirmé que les CHSCT locaux auraient dû être consultés avant la décision de mise en œuvre car il s'agissait bien d'un projet important: « le projet litigieux aboutit à une transformation importante des postes de travail découlant d'une réorganisation conséquente de certaines tâches » et « que par sa décision du 4 juillet 2011, le président du directoire de la société avait non seulement adopté le principe même de cette réorganisation mais également décidé, à cette même date, de sa mise en œuvre immédiate et qu'en conséquence ces avis auraient dû être transmis au CCE dans les 15 jours suivants. »

La cour de cassation a donné raison au CCE et suspendu la mise en œuvre du projet.

Ce jugement est intéressant car il rappelle la répartition des compétences entre le CCE, les comités d'établissement et les CHSCT : « le CCE consulté sur un projet relatif à une décision de principe générale à caractère national n'est pas fondé à réclamer la consultation de chaque comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail pour disposer de leur avis préalable, que seule la mise en œuvre d'une décision prise par un directeur d'établissement et les dispositions spécifiques à l'établissement nécessitées par l'application d'une décision de principe émanant de la direction générale d'une entreprise, doivent faire l'objet d'une consultation préalable pour avis de chaque comité d'établissement et de chaque comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail concerné par l'application au niveau local de ladite décision » ...

Les équipes militantes de la fonction publique pourront s'appuyer sur ce rappel de la cour de cassation pour contrer les arguments des directions qui refusent de présenter un projet de réorganisation au CHSCT local, dès lors qu'il s'agit d'un projet national.

Cass. soc., 10 juillet 2013, N°12-17.196

2- La présentation d'un projet de réorganisation doit être complète

La cour de cassation dans un arrêt du 25 septembre 2013 a donné raison à un CHSCT qui demandait la suspension de la mise en œuvre d'un projet de réorganisation au motif qu'il n'avait pas été consulté préalablement. L'employeur avait fait appel en précisant que le CHSCT avait bien été informé sous forme d'un « power point » de huit pages contenant un descriptif sommaire du projet dans ses grandes lignes, présenté sous le seul angle de l'amélioration de la qualité des soins et des conditions de travail. Le CHSCT quant à lui estimait que la direction ne traitait pas des inconvénients prévisibles de la réorganisation comme la fatigue des personnels.

Les juges ont donc estimé que le projet de réorganisation modifiait en profondeur les cadences de travail, qu'il s'agissait d'un projet important modifiant les conditions de travail et qu'à ce titre le CHSCT bénéficie d'un droit à l'information de la part de l'employeur (article L4614-9) et d'un droit à l'expertise (article L4614-12 2°). Les juges ont déclaré que les informations communiquées par l'employeur au CHSCT étaient insuffisantes.

Ils ont également rappelé « que l'obligation de sécurité de résultat à laquelle est tenu l'employeur lui impose d'adopter les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs et lui interdit en conséquence de prendre dans l'exercice de son pouvoir de direction et dans l'organisation du travail, des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés ; que la consultation obligatoire et préalable du CHSCT en cas de réorganisation importante constitue une mesure destinée à la protection de la sécurité et de la santé des salariés en permettant à cet organisme de s'assurer, au besoin par recours à l'avis d'un expert, que l'organisation projetée n'est pas de nature à compromettre la santé des travailleurs concernés ; que dès lors, l'employeur qui met en œuvre une telle réorganisation sans avoir mis le CHSCT à même de s'assurer utilement, au besoin par recours à une expertise, de l'innocuité de cette organisation nouvelle manque à son obligation de sécurité et se rend l'auteur d'un trouble manifestement illicite ».

Cette jurisprudence confirme qu'un projet de réorganisation présenté au CHSCT doit être complet afin qu'il puisse appréhender toutes les conséquences sur les conditions de travail des salariés, qu'elles soient positives ou négatives, ce que n'avait pas fait cet employeur qui s'était contenté d'en souligner les seuls aspects positifs.

Il est clair que cette jurisprudence pourra être très utile aux équipes militantes du privé comme du public.

Cass. soc. 25 septembre 2013, n° 12-21.747

NICE AU CREDIT AGRICOLE



NICE est né de la volonté des directions de n'avoir qu'un seul système informatique au niveau national, au lieu des 5 existants. Si on peut comprendre cette volonté de n'avoir plus qu'un seul système à développer, la réalité est moins jolie que les beaux discours servis tant au personnel qu'à leurs représentants. En effet, NICE amène d'entrée de jeu la suppression de 1000 postes d'informaticiens. Le système devait être intuitif, moderne, réactif. En réalité, l'outil livré s'avère rétrograde, difficile à utiliser. C'est une « boîte à clic », avec des écrans semblables au minitel. Les belles promesses sont restées à l'état de projet, du fait de retards très importants, d'un dépassement de budget sans commune mesure. Au final, la souffrance des collègues est réelle, et nos directions ferment les yeux sur toutes les difficultés rencontrées par les utilisateurs. Pour les collègues, cela se traduit par un outil qui a entre 8 et 15 ans de retard par rapport à ce que nous avons, du stress, du retard, des insatisfactions clients qu'il faut gérer au quotidien, et qui se traduisent par une recrudescence d'agressivité.

Le seul objectif de nos directions était d'avoir une plateforme commune, afin de pouvoir regrouper les moyens et faciliter la coopération entre les caisses régionales. A terme, cela se traduira par des diminutions d'emploi, des fermetures de sites ou d'agences. Malgré les alertes des organisations syndicales, les directions ont considéré

que les bascules ont été une réussite : pas de perte de données !!!

Malgré les beaux discours, le constat est que l'humain (le salarié) a bien peu d'importance. Il doit continuer à produire toujours plus, avec un outil qui va moins vite.

Au niveau des instances, une commission nationale NICE a été créée tout au début en comprenant l'expert SECAFI et un représentant de chaque OS représentative du CA. Dans chaque Caisse Régionale et avant chaque « bascule » le CE et le CHSCT se sont positionnés afin d'adhérer ou non à cette démarche. Les propos étaient explicites, l'avis demandé était « pour s'inscrire dans cette démarche, et de ne pas décider d'une expertise locale », tout en nous promettant que l'expert pourrait nous apporter des réponses à aux spécificités locales des 39 Caisses Régionales.

Cet outil va évoluer d'ici la fin de l'année avec l'arrivée de la V2. Certes, certaines applications seront plus conviviales : quand on touche le fond, il est difficile d'aller plus bas. Mais la direction de projet prévoit de développer environ 350 projets sur 2014/2015 : comment assimiler toutes ces évolutions, sans que cela ne crée des perturbations ?

En plus d'une utilisation difficile, NICE est véritable outil de contrôle de l'activité des salariés. Tout se sait. La moindre erreur se traduit par des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement. Le téléphone, associé à l'ordinateur (TOIP) est un facteur de stress énorme : c'est l'ordinateur qui déclenche l'appel auprès des clients,

de manière régulière, dans le but de vendre toujours plus. Les résultats sont contrôlés, et gare au salarié qui n'est pas dans les clous, ou qui est moins bon que ses collègues. On arrive de plus en plus, sans que cela soit affirmé, à l'aire du salarié KLEENEX !!!

Les conditions de travail continuent de se dégrader de manière préoccupante. Les représentants du personnel sont de plus en plus muselés (dénonciation des accords IRP, réduction drastique des moyens, contrôles et censure des communications...). Qu'est donc devenu le mutualisme ? Quid du discours de l'homme au cœur de l'entreprise. Ceux qui décident n'en ont que faire : il faut produire toujours plus, et on ferme gentiment les yeux sur les conditions dans lesquelles le métier est exercé, sur la souffrance quotidienne de salariés de plus en plus nombreux à prendre quotidiennement des médicaments pour venir au travail, quand ce ne sont pas des produits plus dangereux.

NICE n'arrange rien, et aggrave des situations déjà bien compliquées. Ne dit-on pas : « *le bon produit, au bon client au bon moment* » ? Et pourquoi pas : « *le bon salarié, au bon poste, avec de bons moyens* » ?

Pour conclure il est important de se rappeler qu'une étude a récemment démontré que le seul moyen d'améliorer la productivité, c'est par le bien-être au travail. Cette étude a été citée par un haut responsable de l'ANDRH qui partage ce point de vue. Cette notion n'a surtout pas été intégrée dans l'outil NICE.

Associated Press : plainte au pénal pour mise en danger d'autrui



Missions d'expertise, droit d'alerte, soutiens extérieurs ou procédure judiciaire : c'est toute la panoplie des moyens mis à la disposition des CHSCT que les représentants du personnel SNJ ont utilisé chez Associated Press (AP) après la décision, prise en 2007 par la direction américaine de l'agence, de fermer son service en langue française. Une décision qui a aussitôt généré une nette dégradation des conditions de travail pour la soixantaine de salariés et a été dénoncée par les élus au CHSCT.

Pour étayer leur propos, les élus lancent une expertise. A l'issue de laquelle le cabinet Therre Consultance

pointe « *une situation grave pour les salariés et leur santé* » et l'existence d'un « *stress négatif chronique, les salariés étant laissés dans l'incertitude quant à leur avenir* ». La direction contre-attaque et commande sa propre enquête, confiée au cabinet Anvéol. Mais elle se tire une balle dans le pied, le rapport de ce cabinet patronal concluant à l'existence de « *risques psycho sociaux graves et avérés* ».

Après avoir émis un droit d'alerte, les élus s'appuient sur l'inspection du travail et la médecine du travail, lesquelles – fait rare – ont dès lors assisté à toutes les réunions. La direction se maintenant dans l'inertie, la sanction est tombée en mars 2012 à travers une mise en demeure de la direction départementale du travail,

suivie d'un procès-verbal d'infraction émis par l'inspection du travail, après que les élus eurent lancé une troisième expertise (demandée au cabinet Technologia), qui diagnostiquait cette fois « *l'existence d'un risque majeur pour les salariés* ».

Si le service français a finalement été cédé à Sipa en juillet 2012 avec la fin que l'on sait (liquidation judiciaire cinq mois plus tard), les anciens salariés d'AP régleront leurs comptes avec leur ancien employeur devant les tribunaux. Les élus au CHSCT ayant au final intenté une action judiciaire contre la direction pour « *harcèlement* » et « *mise en danger d'autrui* ». Une plainte au pénal est actuellement à l'instruction...

Rencontres syndicales

« L'idée était d'amener des pistes de réflexions, d'ouvrir les débats, d'échanger les pratiques afin de construire une perspective revendicative et une dynamique de mobilisation »



Et voilà le travail à Rouen

Le 19 et 20 septembre 2013 à Saint-Étienne-du-Rouvray près de Rouen, 120 personnes de quatorze syndicats de l'Union Syndicale Solidaire Haute-Normandie se sont retrouvées pour débattre du travail/changer le travail.

La 1ère journée était consacrée à des interventions sur 3 thèmes, suivies chaque fois d'un débat/questions avec la salle : la question de la prise en charge syndicale de la souffrance au travail était animée par Philippe Davezies (enseignant chercheur en médecine et santé au travail à l'université de Lyon) et Éric Beynel (porte-parole de l'Union Syndicale Solidaires) ; Le CHSCT quelle utilisation faire de cette instance animée par Selma Reggui (sociologue), Mathieu Amans (Sud Travail) et Emmanuel Deschamps (Sud Chimie) ; Se réapproprier le travail, reconstruire le collectif, résister animée par Maud Ingarao (Sud Educ Rhône) et Bernard Bouché (Solidaire Rhône).

L'idée était d'amener des pistes de réflexions, d'ouvrir les débats, d'échanger les pratiques afin de construire

une perspective revendicative et une dynamique de mobilisation.

Le soir, la Compagnie NAJE a présenté sa pièce de théâtre «Les Impactés», un spectacle de théâtre-forum qui permet de mettre en débat la question du travail. Il raconte la vie au travail et les difficultés auxquelles sont confrontés les salariés.

La 2ème journée, un travail en atelier sur les thèmes abordés la veille a été effectué, facilitant les échanges en groupe d'environ 15 – 20 personnes.

Dans tous les ateliers, certains éléments sont revenus régulièrement et notamment :

- Il faut arrêter de perdre du temps dans des réunions institutionnelles dont on sait qu'elles ne servent à rien et au pire qu'elles sont un outil d'affichage d'un bon dialogue social pour la direction. Le temps dégagé doit permettre de retourner au contact des salariés, de leur redonner la parole et de sortir d'un « syndicalisme par délégation ».
- Il faut améliorer l'image du syndi-

calisme et du délégué syndical en expliquant réellement le travail qui est fait .

- Il faut refaire du CHSCT un outil de travail collectif et pas uniquement un travail de spécialiste comme cela est parfois le cas.
- Les aspects sociaux et psychologiques interviennent de plus en plus souvent au CHSCT et les élus ont parfois de grandes difficultés à gérer et à prendre du recul.
- Il faut donner à nos collègues les moyens de détecter et d'exprimer ce qui va mal au travail, mettre des mots sur les maux.

Les participants et les intervenants ont apprécié ces moments d'échanges riches et parfois animés et beaucoup ont salué l'intérêt du travail en interpro sur ces questions qui sont communes à tous les salariés.

Rendez-vous est pris pour programmer prochainement des groupes de travail sur certains des thèmes évoqués durant ces 2 jours.



Et voilà le travail dans le Nord Pas de Calais

Les 19 et 20 décembre 2013 dans les locaux de Solidaires 59/62 à la nouvelle Bourse du travail, 174 Boulevard de l'Usine à Lille Fives (métro Fives, ligne 1) sont organisés deux jours pour débattre des conditions de travail, deux jours pour changer le travail, deux jours pour se former... En partant des réalités de terrain et de l'actualité de la souffrance au travail (Pôle Emploi, La Poste, le Rail, la Santé...), ces deux journées « et voilà le travail » ont pour objectif de mettre en contact salarié-e-s, syndicalistes, scientifiques et expert-e-s dans une perspective revendicative et une dynamique de mobilisation. Il ne s'agit donc pas d'acquiescer un bagage théorique sur la souffrance au travail, mais de favoriser les échanges et les pratiques pour combattre efficacement la souffrance au travail grâce aux équipes syndicales et avec l'aide des instances IRP.

Tous les syndicats de Solidaires et leurs militant-e-s en Nord Pas de Calais sont bien sûr invité-e-s à participer à ces journées. Ces journées sont organisées par l'OSAT (Observatoire régional de la Souffrance) en lien avec tous les syndicats de Solidaires 59/62.

Les débats en plénières et ateliers seront organisés autour de trois grandes thématiques :

- Maladies et cancers professionnels. L'amiante.
- Stress et Harcèlement.
- Ondes électromagnétiques, RFID, nanotechnologies.

Pour toute inscription et demande de renseignement adresser un mail à : etvoilaetravail@osat-solidaires5962.org

ou consulter le site : <http://osat-solidaires5962.org/inscription/>

La casse des services publics : des transformations managériales « bien » pensées

Martin THIBAUT¹

Dans les discours dominants, l'opposition entre le secteur public et le secteur privé est entérinée comme une évidence. A chaque mouvement de grève dans les entreprises publiques, une même rengaine est souvent rappelée : celle de la prétendue position de « privilégiés » des salariés du public sur le marché du travail. S'il est évident que les conditions d'emploi dans les entreprises publiques pour ceux qui ont le statut (ce qui ne signifie pas que tous les salariés de ces entreprises l'ont !) sont avantageuses par la possibilité qu'elles offrent de penser l'avenir, les conditions de travail, en revanche, semblent plus proches de celles du privé qu'on le penserait a priori. D'autant plus dans un contexte de perméabilité des normes managériales du secteur privé dans les entreprises publiques qui voit les mêmes méthodes s'appliquer unilatéralement et indépendamment de l'histoire locale des entreprises dans lesquelles elles s'insèrent. Se pencher sur les ouvriers de la maintenance des trains à la RATP pousse ainsi à bousculer certaines « évidences ».

Des ouvriers du service public : un travail « père » ?

Le secteur tertiaire regroupe près de 75% de la population active occupée et, par suite de cette tertiarisation, on retrouve aujourd'hui une part croissante d'ouvriers dans les services. Ainsi, la médiatisation des plans sociaux d'entreprises industrielles participe, d'un côté, d'une « muséification » du monde ouvrier, donnant l'impression, après l'avoir mis sous silence durant les années 1980-1990, que cette condition serait vouée à la disparition (alors qu'elle regroupe encore près d'un quart de la population active). De l'autre côté, elle occulte le fait que le nombre d'ouvriers dans les services se maintient. Si les secteurs ouvriers traditionnels ont perdu du poids, il serait illusoire de considérer que la tertiarisation correspondrait à une amélioration de la condition de ces ouvriers : il s'agit plutôt d'un système de vases communicants de l'industrie vers les services.

Pourtant, en postulant à la RATP, les nouveaux embauchés pensent accéder à une position nettement favorable, encouragés en cela par les représentations dominantes. La sécurité de l'emploi constitue le moteur principal des candidatures et derrière viennent un certain nombre de préjugés selon lesquels le travail dans les entreprises publiques serait « plus cool » ou « père » que dans les entreprises privées. Ces représentations sont nourries par l'invisibilité des services de maintenance mais également par les responsables du recrutement qui vantent, pendant le long processus d'entrée (autour d'un an), l'image de marque de l'entreprise, sa réputation et les conditions d'emploi bien davantage que les conditions de travail et la réalité de la tâche.

Certains jeunes pensent ainsi accéder à une condition nettement préférable à celle qu'ils ont souvent connue avant dans le secteur privé mais les transformations organisationnelles de l'entreprise remettent en cause cette dichotomie entre le public et le privé.

Des transformations organisationnelles pour intensifier le travail

L'arrivée de Christian Blanc à la tête de la RATP en 1989 (et jusqu'en 1992) s'est accompagnée de changements im-

portants dans l'organisation de la Régie, notamment par les mesures de décentralisation des services, véritable piédestal vers les mesures d'intensification du travail³. La RATP a été découpée en une vingtaine de départements possédant des directions et des ressources humaines propres. Ce fonctionnement en entités autonomes équivaut à de petites entreprises dans la grande et introduit le management par objectifs où il s'agit, en rationalisant l'activité, de « faire mieux avec moins » selon l'expression de Vincent de Gaulejac⁴. Les objectifs se reportent donc sur chaque unité décentralisée et les pressions importantes subies par les supérieurs hiérarchiques se répercutent « en cascade » sur les salariés. Celles-ci se renforcent par la mise en concurrence entre ateliers mais aussi, dans chaque atelier, entre équipes, et enfin, dans chaque équipe, entre agents.

La dynamique d'intensification du travail a été menée en deux temps : d'abord, comme dans nombre d'endroits, par une campagne d'audit permettant de calculer la « rentabilité » de chaque équipe, puis par la création d'une prime au mérite liée à l'investissement collectif des équipes. Celle-ci intervient en théorie pour réduire les inégalités de salaire mais apparaît plutôt comme un moyen d'intensifier le travail et comme un redoutable outil de management en renforçant le pouvoir des hiérarchies locales. Cependant, on aurait tort de penser que ces pressions se répercutent également sur tous les salariés. Les résultats différenciés, suite à l'audit des différentes équipes, en témoignent : celles regroupant surtout les jeunes ont souvent atteint le bon taux (84%), voire même l'ont dépassé, les équipes d'anciens, elles, ont plutôt bien résisté avec certaines techniques de freinage leur permettant d'être en dessous du taux demandé.

Eloigner les générations

Ces résultats, au-delà de cultures de résistance différentes, traduisent un des objectifs du management de proximité : ce dernier cherche finalement à éloigner les plus perméables à ses pressions à savoir les jeunes salariés, de ceux qui pourraient leur rappeler un autre « son de cloche » que celui de la hiérarchie. Il ne s'agit pas ici de dire que ces jeunes seraient spontanément individualistes par rapport à la génération précédente mais de montrer que leur prise en charge par la hiérarchie contribue à les voir s'éloigner d'une certaine culture ouvrière et, avec elle, d'une certaine capacité de résistance.

Dès leurs premiers pas dans l'atelier, les pressions sur les nouveaux embauchés sont donc fortes. La première année est véritablement utilisée par la hiérarchie pour prendre en charge les nouveaux embauchés et contribuer à leur inculquer les dispositions qui leur siéent, et ce d'autant plus qu'ils n'ont pas encore la sécurité de l'emploi à ce moment-là.

En effet, à la RATP (comme dans nombre d'endroits dans la Fonction publique d'ailleurs), l'embauche n'est confirmée qu'au bout d'un an. Cette année (appelée année de commissionnement à la Régie) est considérée comme une année de stage où « le stagiaire peut être licencié à tout moment⁵ ». Les non-confirmations d'embauche ne sont pas légions mais cette année sert à faire « prendre le bon pli » pourrait-on dire. Officiellement, le commissionnement permet de voir si les

salariés font l'affaire avant de les faire signer définitivement. Officieusement, la hiérarchie joue sur la peur de la précarité des nouveaux embauchés et utilise cette année pour « *moder* » les salariés. Il faut se tenir à distance des syndicats et des fortes têtes, ne pas hésiter à rester plus tard, travailler vite, s'impliquer dans son travail.

Plusieurs transformations organisationnelles s'ajoutent à ces pressions et, en se cumulant, empêchent de plus en plus les jeunes et les anciens de se croiser. Les différentes générations ne travaillent bien souvent pas directement dans les mêmes équipes (les anciens travaillent davantage sur établi en révision des organes défectueux quand les jeunes sont quasi exclusivement en entretien technique sur le train) et n'ont pas les mêmes horaires (les anciens sont plus souvent en horaires mixtes de journée quand les jeunes travaillent plus souvent en horaires alternés⁶).

Par ailleurs, les anciens davantage dépositaires d'une culture de métier s'occupaient précédemment des jeunes à leur arrivée dans l'atelier. Ces derniers étaient mis en binôme avec un ancien qui devenait leur tuteur pendant leur année de commissionnement, garantissant la transmission d'une certaine culture professionnelle mais aussi, comme le dit un ancien de la CGT, d'une « *autre vision du travail, d'une autre vision de l'entreprise* ». Aujourd'hui, les jeunes sont formés à leur arrivée par d'autres jeunes plus prompts à « *booster la production* » car davantage pris en charge par la hiérarchie à leur arrivée. En enlevant les « *mises en double* » aux anciens « *militants* », la hiérarchie s'assure donc un face-à-face avec les jeunes, sans syndicats ou « *fortes têtes* » pour assurer un rôle de tampon. De plus, la mise en scène de la discrimination des militants a des effets sur les jeunes, qui comprennent vite que s'engager peut compromettre leurs chances de promotion interne.

Cet éloignement se répercute dans l'atelier et empêche les différentes générations de se côtoyer par manque de temps en commun, notamment le vestiaire, la douche, le réfectoire qui constituaient des tribunes informelles, et ce, à l'abri des chefs. Sans moment pour vivre ensemble, la socialisation intergénérationnelle ne peut donc se faire.

La casse du métier

Les conséquences sur le métier sont également importantes, d'autant que les chefs, obsédés par les objectifs quantitatifs qu'on leur transmet et qu'ils reportent sur leurs équipes, valorisent davantage la loyauté des salariés que leurs compétences techniques. L'avancement au choix est, par exemple, devenu prédominant (passant de 37% de l'ensemble des promotions à près de 70% entre 1998 et 2011) dans l'atelier afin d'intensifier l'activité tout en ayant les moyens de motiver l'investissement. Ce qui fait concrètement, que l'on a plus de chances de pouvoir évoluer dans l'entreprise en « *copinant* » avec son chef qu'en suivant des cours du soir et en passant des concours.

Cette transformation, également palpable dans l'évaluation et le contrôle du travail, se fait au détriment des critères professionnels. Ceux qui vont vite et enchaînent les fiches de travail, parfois sans respecter les temps dévolus à chaque activité, sont encouragés. Ils sont les véritables fers de lance de l'intensification et constituent dans l'atelier une nouvelle figure de l'exemplarité, en étant remerciés par leurs supérieurs dans la distribution du travail comme dans l'avancement de carrière.

En effet, ceux qui ont des chances de promotion ne sont pas forcément les plus consciencieux mais les plus aptes à théâtraliser leur volonté d'entrer dans le jeu des chefs tout en faisant valoir qu'ils sont meilleurs (ou plus loyaux) que les autres prétendants. La hiérarchie accentue habilement ses pressions à la carrière sur les jeunes qui y sont le plus sensibles mais elle ne peut néanmoins pas faire passer tout le monde : la course à la carrière, pour quelques réussites, peut être profondément décevante pour le plus grand nombre.

De nombreux ouvriers, attachés à la défense du métier et du service public, voient d'un mauvais œil ce retournement des critères d'évaluation. La prédominance de critères quantitatifs (la quantité d'opérations effectuées sur les fiches de travail et donc, par extension, la rapidité d'enchaînement des tâches), d'autant que les chefs ne maîtrisent pas nécessaire-

ment l'entretien technique du train, tend à rogner ce qui faisait leur métier. Ce qui est particulièrement déstabilisant, c'est de constater que la hiérarchie, sous contrainte de rentabilité chiffrée, tend à valoriser ce type d'attitudes, alors même que celles-ci semblent entrer en contradiction avec les missions de service public de l'entreprise. Il y a effectivement une incompatibilité entre les objectifs fixés à court terme (faire sortir les trains de l'atelier pour les mettre en circulation) et les logiques de métier à long terme (assurer un entretien complet et préserver le matériel) ou, pour le dire autrement, entre les logiques gestionnaires et les logiques professionnelles. Les exigences quantitatives, si elles sont facilement contrôlables, ne garantissent en effet pas la qualité de l'entretien de l'évaluation ni celle des indicateurs choisis.

La promotion au choix, l'individualisation des horaires, l'éloignement des différentes équipes, le fait d'empêcher les anciens de former des jeunes... tous ces dispositifs vont dans le même sens. Ils tendent à individualiser les groupes au travail et à atténuer les possibilités de résistance pour mieux intensifier les rythmes. Mais, les effets collatéraux sur le métier sont particulièrement questionnants. Ces restructurations du travail portées par des logiques de rationalisation des moyens sont-elles finalement plus efficaces ? En effet, quand les méthodes d'évaluation du travail sont aussi éloignées du travail réel (et des moyens nécessaires pour l'exercer), on risque plutôt de voir se perdre des savoir-faire qui participent du sens donné à leur activité par les agents mais qui contribue également à la qualité de l'entretien technique et plus largement à la sécurité des voyageurs.

Or, les managers et les chefs d'atelier ne restent là que quelques années (avec des contrats d'objectifs précis, souvent sur trois ans) et tendent à pousser les indicateurs statistiques jusque-là où on leur avait demandé, ayant en parallèle de fortes possibilités de carrières inversement proportionnelles à l'immobilité du bas de l'échelle. Mais dans le temps long ou même sur le moyen terme, on ne peut s'empêcher de penser que ce management « *à la petite semaine* » pourrait coûter finalement plus « cher » alors même que ces pratiques de *New Public Management* ont été mises en place sous prétexte d'efficience des services publics.

Au final, ces ouvriers du public ont l'impression, dans leur quotidien, qu'ils ne sont, comme ils le disent, « *pas si loin du privé* » et supportent d'autant plus mal le rappel des dysfonctionnements dont ils sont eux-mêmes les victimes, obligés de s'accommoder d'exigences contradictoires, déconnectées du travail réel, sous prétexte de rationalisation et d'intensification du travail. Il en est sans doute de même pour le professionnel du Pôle emploi, en première ligne face aux usagers avec lesquels il ne peut que constater l'insuffisance des moyens accordés. C'est aussi le cas dans l'hôpital, où le médecin, par exemple, est obligé de faire avec des contraintes budgétaires telles qu'il s'expose régulièrement à la colère des patients. On citera également les transformations du travail social, mais aussi de La Poste, de France Télécom, et de nombre d'entreprises soumises à ce type de « *modernisation* ». L'alliance des salariés soumis à ces exigences et des usagers qui en sont tributaires (et non les « *clients* ») serait sans doute souhaitable pour combattre ces logiques, au lieu de voir ces salariés, déjà soumis à des conditions de travail profondément détériorées, être mis en cause par des usagers qui ne reconnaissent plus le service public auquel ils contribuent.

¹ Chercheur en sciences sociales. Auteur de *Ouvriers malgré tout*. Enquête sur les ateliers de maintenance de la Régie Autonome des Transports Parisiens, Raisons d'agir, coll. « Cours et travaux », Paris, 2013.

² Les passages en italique proviennent des entretiens réalisés avec les agents.

³ On imagine aisément ce dont ce découpage pourrait augurer lors d'une privatisation progressive des différents départements...

⁴ Vincent de Gaullejac, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Paris, Seuil, 2005.

⁵ Chapitre 3, article 13 du statut du personnel RATP.

⁶ L'introduction des horaires décalés à la fin des années 80-début 90 puis, plus récemment, des horaires de nuit a éloigné encore davantage les groupes au travail. Les anciens entrés avant ces dates sont protégés contre les horaires alternés sauf s'ils en font la demande, ce qui fait que l'on retrouve surtout des jeunes en 2-8 et de nuit. D'ailleurs, la part d'embauche en horaires décalés n'a cessé d'augmenter depuis le début des années 2000 passant de 12,3% de l'ensemble des effectifs au MRF en 2000 à près de 21% en 2011

QUAND SEPHORA RETIENS LA NUIT

Par ordonnance du 6 décembre 2012, le TGI de Paris, saisi par l'intersyndicale du commerce parisien (CLIC-P), a dit « *n'y avoir lieu à référé sur la demande tendant à voir ordonner à la société Sephora de cesser d'employer des salariés entre 21 heures et 6 heures dans son établissement des Champs Elysées* ».

Le juge a en revanche interdit à l'enseigne de parfumerie, sous astreinte de 50.000 €, « *d'employer des salariés le dimanche dans son établissement de Bercy Village situé Cour Saint Emilion à Paris (12ème)* » compte tenu de l'effet suspensif lié à la contestation, devant le Tribunal Administratif, de la dérogation dominicale accordée au dit magasin par le Préfet, dérogation annulée depuis...

Fort de ses succès, depuis 2010, contre le travail dominical de supérettes parisiennes et conforté par les ordonnances du 25 juin 2012 rendues par ce même TGI interdisant aux grands magasins Galeries Lafayette et BHV de procéder, en violation de la convention collective, à des ouvertures retardées lors des soldes d'été, le CLIC-P avait attrait Sephora : en effet, cette entreprise repousse sans cesse l'heure de fermeture nocturne de son principal magasin et ce sans même se prévaloir des quelques garanties liées à un accord sur le travail de nuit, contrairement, par exemple, aux magasins Fnac et Virgin situés sur la même avenue.

Plus encore, elle s'est livrée, quelques jours avant le prononcé du jugement, au chantage à l'emploi en publiant dans plusieurs quotidiens nationaux une pleine page de publicité laissant entendre que des emplois seraient supprimés en cas d'interdiction d'ouverture de nuit... Or depuis quand le respect de l'ordre public social constituerait un motif fondé de licenciement économique ?

La société, pour sa défense, arguait du fait qu'elle faisait travailler des salariés, sur la base d'un prétendu volontariat, après 21 heures et ce depuis 1996, antérieurement donc à l'entrée en vigueur de la loi relative au travail de nuit du 9 mai 2001, la justice, qui rappelle « *que cette loi d'ordre public est d'application immédiate* », a cependant considéré que « *en l'absence de violation évidente de la règle de droit, le trouble manifestement illicite n'est pas caractérisé* ». Et, alors même que l'ordonnance précise qu'un accord est nécessaire, en application de cette même loi, en cas d'extension du travail de nuit ce que Sephora admet avoir fait en repoussant successivement la fermeture de son magasin de minuit à une heure le week-end puis bientôt deux heures du matin, la juge n'en a pas tiré la conséquence qui s'impose.

C'est, entre autre, sur ces deux bases que les syndicats ont interjeté appel qui a été examiné le 10 juin 2013. Fort des jugements positifs obtenus depuis contre Apple et Uniqlo, des sociétés implantées en France après la loi de 2001 qui faisaient elles aussi travailler leurs salariés la nuit, c'est confiant que l'intersyndicale aborde cette nouvelle procédure alors que Sephora gagne du temps en déposant deux QPC. En effet, l'enjeu est considérable pour LVMH, propriétaire de la marque, qui pilote la procédure.

Le groupe de luxe en vient alors à instrumentaliser une minorité de salariés, d'abord par l'intermédiaire d'une pétition « pour le travail du soir » publiée à grands frais dans la presse... puis par des assignations à l'encontre des syndicats ! Peine perdue : le 23 septembre 2013, la Cour d'appel de Paris ordonne à Sephora de ne plus employer de salariés passé 21 h sous peine de 80.000 euros d'astreinte par infrac-

tion constatée.

En effet, la justice estime que le commerce de parfumerie passé une certaine heure ne relève ni d'un service d'utilité sociale ni ne constitue une nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique. Mieux encore, elle précise que « *la conclusion préalable d'une convention ou d'un accord collectif est dénuée de pertinence* » ce qui implique qu'on ne peut, en l'espèce, déroger à l'ordre public social visé par les dispositions protectrices de l'article L. 3122-32 du Code du travail, peu importe le souhait de certains salariés de travailler la nuit. La Cour de cassation, saisie par Sephora, devrait, au-delà du tumulte médiatique entraîné par cette affaire, rapidement se prononcer ...

Des attaques incessantes

Depuis les années 90, les exceptions au repos dominical se multiplient : loi quinquennale de 1993 qui autorise, entre autre, l'ouverture dominicale du magasin Virgin des Champs Elysées (on connaît la suite), amendement Debré en 2008 en faveur des enseignes d'ameublement, loi Maillé de 2009 qui crée les PUCE (Périmètres d'Usage de Consommation Exceptionnelle) et élargit l'ouverture de droit à tous les commerces implantés dans les zones touristiques etc.

La loi sur le travail de nuit date elle de 2001 : à coup d'ouvertures exceptionnelles pour le lancement de tel ou tel produit puis de tentatives, dans les années 2000, d'ouvertures des magasins d'habillement pour les soldes, celui-ci gagne du terrain. Ainsi, Sephora avait pour projet, avant l'intervention de SUD Commerces et services avec le CLIC-P, de fermer le week-end à... 2 h du matin ! Et la grande distribution cherche elle à instaurer le réassortiment des magasins une fois la nuit tombée.

Le CLIC-P, l'intersyndicale du commerce parisien à laquelle participe SUD Commerces et services existe depuis 2010 et est désormais composée, de la CFDT, de la CGC, de la CGT et de l'UNSA après le départ récent de FO.

Ces perspectives et axes d'actions sont les points suivants :

- pas de nouvelle zone touristique dans Paris car demain si les grands magasins d'Haussmann ouvrent, c'est le Forum des Halles qui suivra etc.
- pas de PUCE parisienne : ainsi, à Bercy Village, son action, combinée à celle de l'Inspection du travail, a permis de juguler les ouvertures dominicales sauvages, y compris celle de La Fnac qui s'y aventurerait,
- pas de nouvelle dérogation, que ce soit pour le bricolage ou les grandes gares, car, à agir en permanence par voie d'exception, le travail dominical se généralisera, deviendra la règle et ce sera alors la fin des majorations de salaire... là où elles existent !

Sur le travail de nuit, l'action se poursuit et le CLIC-P a sommé, dans la foulée de l'arrêt Sephora, les magasins concernés à se conformer, sous peine de poursuite, à la loi, à commencer par son principal concurrent, Marionnaud, situé sur la même avenue et qui continue lui à fermer à minuit...

SUD Commerces et Services revendique là où le travail dominical est une réalité, qu'il soit de droit ou basé sur un prétendu volontariat :

- le fait que celui-ci ne soit pas concomitant à l'embauche ce qui est la règle, avec possibilité de rétractation par la suite,
 - le doublement a minima du salaire versé ce jour-là.
- Cela vaut pour nous pour tous les travailleurs dominicaux dont ceux des restaurants, de la sécurité, des transports etc.

Sur le travail de nuit qui est, de surcroît, nocif à la santé, SUD Commerces et Services demande la stricte application de l'interdiction actuelle, rappelée par plusieurs décisions de justice à notre initiative (superettes, grands magasins, Apple, Uniqlo, Monoprix et Sephora désormais) : 21 h, c'est déjà bien assez tard !



Réinventer le travail



Dominique Méda - Patricia Vendramin

Cet ouvrage fait le point sur la signification contemporaine du travail et ses incidences pour l'entreprise, les politiques publiques et les relations intergénérationnelles. Adoptant une perspective générationnelle pour saisir les transformations du rapport au travail, il propose de réinventer le travail en tenant compte des attentes nouvelles exprimées par les Européens.

Y a-t-il vraiment eu en France une dégradation de la valeur travail ? Les jeunes sont-ils aujourd'hui moins bien disposés à l'égard du travail que les autres tranches d'âge ? Qu'en est-il du rapport au travail des différentes générations, des hommes et des femmes, des Français et des Européens ? Cet ouvrage présente à la fois une histoire longue de notre rapport au travail et un voyage dans sa diversité et ses transformations. À l'aide des données issues d'entretiens et des enquêtes européennes, il éclaire les attentes que les individus placent sur le travail - attentes de plus en plus expressives, avec l'espoir d'un possible épanouissement par le travail - et la contradiction de plus en plus vive entre ces attentes et les conditions concrètes du travail et

de l'emploi. Est-il finalement possible de réconcilier l'ethos contemporain du travail, porté notamment par les femmes et les jeunes, et des organisations de plus en plus soumises aux impératifs de rentabilité et de productivité, en proposant un projet européen fondé sur la qualité de l'emploi ?

Le surprésentéisme. travailler malgré la maladie



Denis Monneuse

L'auteur dresse un état des lieux des employés qui continuent d'exercer leur activité professionnelle alors que leur état de santé justifierait un arrêt maladie.

Du fait de la crise économique, un phénomène méconnu est en pleine croissance : le surprésentéisme, c'est-à-dire le fait de travailler malgré un état de santé qui nécessite un arrêt maladie. Ce livre constitue la première enquête menée en France sur ce sujet. Il révèle qu'un peu plus de la moitié des Français sont venus travailler au moins une fois dans l'année tout en étant malades. Le surprésentéisme s'élèverait ainsi en moyenne à 10 jours par personne et par an. La montée du surprésentéisme en dit long sur l'évolution du monde du travail. À travers de nombreux témoignages, l'auteur expose les causes de ce phénomène et dresse une typologie des surprésentéistes. Il souligne également les dangers que ce type de comportement représente pour soi mais aussi pour ses collègues. Ce livre vise à avertir les pratiquants du surprésentéisme des dangers qu'ils font courir à leur santé. Il s'adresse aussi aux entreprises et aux pouvoirs publics afin de les sensibiliser à ce nouvel enjeu de santé publique.



Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

Implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu pour l'expertise de son personnel et la qualité de ses travaux.

L'Institut est un organisme privé sans but lucratif.

La composition de son conseil d'administration, où des représentants des employeurs et des travailleurs siègent en nombre égal, en fait un organisme paritaire.

La Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST) lui fournit la majeure partie de son financement, à même les cotisations qu'elle perçoit des employeurs.

L'IRSST diffuse un bulletin électronique. Vous y retrouverez toute l'actualité de la recherche réalisée ou financée par l'Institut : communiqués, nouvelles publications et nouveaux projets.

Pour vous abonner à l'Info IRSST : <http://www.irsst.qc.ca/abonnez-vous.html>