

# LE TRAIT D'UNION

**SYNDICAT UNIFIÉ**  
Agir pour construire !



**Spécial conditions de travail**

## Pour un véritable traitement de la souffrance au travail

**Le Groupe Caisse d'épargne sollicite d'importants efforts de la part de ses salariés. Les impératifs de production assignés aux entreprises qui le constituent sont déclinés, avec des exigences fortes, à tous les niveaux de la hiérarchie et génèrent de la souffrance avec des conséquences sur la santé de nombreux salariés.**

Soucieux d'apporter des réponses concrètes, nous n'aborderons pas ici les raisons et le bien-fondé de telles exigences. Notre propos se cantonnera à traiter des conditions dans lesquelles cette productivité est objectivée et contrôlée.

La souffrance au travail est un sujet délicat qui ne peut s'accommoder ni d'approximation ni d'incantation. Le fait que les maux se situent souvent à la frontière entre le privé (vécu individuel) et le social (le monde de l'entreprise) complique l'approche. Ce n'est pas une raison pour occulter la préoccupation qui nous intéresse ici et ne pas traiter lucidement cette question.

### Apporter un mieux-être

L'entreprise n'est pas une bulle isolée où le statut de salarié s'accommoderait de moins de considération et de plus de souffrance.

L'employeur a la responsabilité de veiller à la santé de ses salariés. La plupart de nos entreprises, à des degrés divers, sont en rupture avec ces obligations et la tendance est à l'aggravation. De plus en plus souvent, les limites du supportable sont franchies.

### Nous avons tous à y gagner

Notre responsabilité de syndicaliste consiste à alerter afin d'éviter que ces situations n'empirent et que des drames ne se produisent. Nous invitons nos dirigeants à ouvrir un dialogue sur ces questions en vue d'apporter des réponses concrètes. Nous souhaitons que cet échange se déroule dans un esprit dépassionné et sans a priori.

Nos propositions sont assises sur des observations. S'il peut y avoir divergences sur les causes, il convient néanmoins d'apporter rapidement des réponses concrètes pour soulager celles et ceux qui souffrent au quotidien. Apporter un mieux-être au travail contribue à une meilleure efficacité pour les entreprises. Nous avons collectivement tous à y gagner.

J'ai fait un rêve...  
Vous habitez tous au bureau,  
plus de transports, plus de famille,  
plus de week-end, fini le stress  
du Dimanche soir.  
Chouette non?!



## Des réponses concrètes s'imposent

Le SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA demande l'ouverture de négociations nationales sur deux axes principaux :

- La constitution au niveau de la Branche d'un outil de référence d'évaluation et de suivi du stress. C'est en effet le principal risque psychosocial constaté au niveau des entreprises. Selon la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, 22 % des salariés de l'Union européenne en souffre. L'Agence européenne de sécurité et de santé au travail considère que le nombre de personnes souffrant d'un état de stress causé ou aggravé par le travail est en augmentation.

- La reconsidération de pratiques professionnelles génératrices de mal-être dans plusieurs domaines :

- > référentiels métiers
- > campagnes commerciales
- > suivis d'activité et de productivité
- > cloisonnements des tâches et des individus
- > multiplication des informations et des directives

# Ouvrir sans plus attendre des négociations nationales

Le 15 mai dernier, le Secrétaire général du SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA, Serge HUBER, écrivait en ce sens à Guy COTRET, membre du Directoire de la CNCE en charge des Ressources Humaines. En voici des extraits :

"La souffrance au travail est un sujet préoccupant qui fait l'objet de diverses démarches à différents niveaux de la société. Dans les entreprises de la Branche, quelques approches ont également été initiées."

[...]

La médiatisation de ces situations et la survenance de plusieurs drames dans la période récente nous dictent de traiter ce sujet sans plus tarder. À cet effet, nous sollicitons l'ouverture d'une négociation en Commission Paritaire Nationale sur la souffrance au travail.

Nous entendons aborder ce dossier sous l'angle d'un vaste échange, sans a priori. Notre objectif étant de définir au niveau de la Branche les moyens nous permettant d'observer et de mesurer concrètement les situations de souffrance et d'apporter des mesures concrètes pour pallier certaines situations."



## Suivi de productivité

# L'irrationnel a pris le pas

C'est à n'en pas douter le domaine dans lequel il y a le plus d'urgence à apporter des correctifs tant les pratiques sont contestables. La fébrilité qui traverse les équipes, d'un bout à l'autre de la hiérarchie, se traduit par des pressions parfois à la limite de l'acceptable. Par ailleurs, la part variable et l'opacité qui l'entoure, ajoute une dimension supplémentaire d'irrationnel.

Que la production soit établie sur la base d'objectifs, que sa réalisation fasse l'objet de suivis, s'inscrit dans une certaine logique. Quand les outils et méthodes de suivi s'empilent, s'additionnent, se croisent et se contredisent, rien ne va plus. Au fil des ans, les outils se sont multipliés :

CRE\*, CRA\*\*, Challenges, Benchmark, auxquels s'ajoutent des dispositifs spécifiques « maisons » (tableaux nominatifs de résultats, suivis quotidiens sous forme de buchettes...).

Ces méthodes constituent un harcèlement permanent enfermant les salariés dans un carcan inextricable. Ce contrôle tatillon est une remise en cause de la compétence et de la conscience professionnelle des individus qui sont en capacité de travailler pour des motivations nobles. Le Groupe aurait-il à ce point perdu ses repères pour ne plus savoir qu'ordonner une production, sans savoir en expliquer le sens ?

\*CRE : Compte rendu d'entretien  
 \*\* CRA : Compte rendu d'accroche

## Les propositions du SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA

- > **Élaborer, au plan national, des outils de suivi d'activité et de production normés.**
- > **Réglementer leur utilisation dans l'ensemble des entreprises de la Branche Caisses d'épargne.**
- > **Proscrire tout usage d'outils et méthodes de suivi à des fins dégradantes.**



## Campagnes et messages

# Au bord de la saturation

À vouloir s'attaquer à tous les marchés et sur tous les produits en même temps, les entreprises sont en campagnes commerciales permanentes. Informations et directives se multiplient tous azimuts, renforçant souffrance et stress.

## Campagnes commerciales

Les campagnes, qui devraient être des temps forts de l'activité commerciale, sont désormais constantes. L'exceptionnel a fait place au permanent car les campagnes s'empilent à longueur de semaines : institutionnelles, produits, challenges. Le mot d'ordre est : « *tout doit être fait et il faut être le meilleur partout* ». Ces méthodes sont infantilissantes. Elles sont contraaires à un travail de qualité basé sur le respect des salariés et le respect de la clientèle.

### Les propositions du SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA

> Redonner leur véritable sens aux campagnes commerciales, dans leur fréquence et leur dimensionnement, dans le cadre de normes définies nationalement.

## Multiplication des messages

La multiplication des messages à destination des salariés est une autre source de contrainte et de mal-être au travail. La frénésie productiviste, doublée d'une phobie réglementaire, entraîne une multiplication des informations et directives allant jusqu'à saturation. L'impossibilité de traiter avec efficacité ces informations génère chez leurs destinataires une source de culpabilité et de stress, voire de source d'erreur pouvant amener le salarié à la faute.

### Les propositions du SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA

> Réviser en profondeur les circuits et modes de traitement de l'information.  
> Prendre en considération, dans l'activité quotidienne du salarié, le temps nécessaire à s'informer.

## Michel, Gestionnaire de clientèle CE Lorraine Champagne Ardenne

« Informer, motiver, mettre la pression... Voici en résumé le but des messages reçus tous les jours. Rien ne semble arrêter la boulimie de communication venant d'en haut. Le mail est bien évidemment devenu l'outil indispensable de nos dirigeants. C'est tellement facile de communiquer avec ça, il suffit d'un clic pour atteindre toute une population.

Entre les ordres, les contre-ordres, les notes techniques, les confirmations, les rappels, les demandes de justifications, les états de suivi à remonter... sans oublier les demandes de clients. Pour l'exemple, je reçois une ribambelle de mails tous les jours et je dois les lire au fil de l'eau et les traiter dans la journée, en plus du reste. Le plus incroyable, c'est qu'une partie de ces messages a pour but de pousser les commerciaux à prendre plus de rendez-vous ou vendre plus...

D'accord pour vendre plus... mais seulement après avoir répondu à tous mes mails ! »

## Chantal, Chargée de clientèle particuliers CE Loire Centre

« Pour 2008, nos têtes pensantes ont sûrement eu peur que les salariés du front de vente s'ennuient au quotidien... Jugez plutôt : sur le seul marché des particuliers, entre épargne, bancarisation, prévoyance et crédit, ce ne sont pas moins d'une dizaine de campagnes nationales qui se sont succédées, superposées, entrecroisées entre janvier et avril ! Mais tout ceci ne suffit pas. Ici, notre direction marketing, voire même parfois des directions de groupe, met en place ses propres campagnes en sus.

Ainsi, certaines semaines, on a jusqu'à 4 actions, toutes prioritaires, qui cohabitent joyeusement ! De quoi donner le tournis... Et cette impression constante de toujours courir après le temps, les rendez-vous et l'impérieuse nécessité de vendre à tous les coups et... toujours plus. Plus aucun temps mort, et plus personne ne sait ce qui est réellement prioritaire. Et pour remercier les commerciaux ? Un petit challenge en complément... Overdose !



## Référentiels et cloisonnement

# Miser sur le collectif

La question ne réside pas aujourd'hui à remettre en cause le principe, cher à nos systèmes économiques, de division du travail ni à dénoncer l'individualisation des tâches et des rémunérations. Il faut repenser les organisations et les méthodes de management en prenant en compte que l'entreprise est avant tout une collectivité d'individus.

## Référentiels métiers

Les référentiels métiers sont la pierre angulaire de l'industrialisation de la production « Groupe ». Ils servent à déterminer, très en amont de la relation clientèle, ce que doit être l'activité de chacun. Cette approche normative est en totale opposition avec l'approche-client (écoute et satisfaction des besoins). Elle n'intègre pas les dimensions locales (marché, potentiel, environnement...).

La définition abstraite de ce qui doit être fait et le temps à consacrer à une tâche donnée s'opposent à l'esprit d'initiative et au libre arbitre. De plus, l'obligation de rentrer dans le moule expose le collègue à l'erreur (défaut de conseil).

Ces contraintes, qui génèrent mal-être et souffrance, doivent être reconsidérées afin de redonner de la souplesse et de l'initiative dans l'activité de chacun.

### Les propositions du SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA

- > Reconsidérer les référentiels métiers dans leur ensemble.
- > Redéfinir leurs contenus et leur utilisation.



## Cloisonnement

L'organisation du travail a conduit à cloisonner les individus au sein de l'entreprise. Les échanges sont devenus très difficiles, tant entre les clients et les salariés qu'entre les collègues eux-mêmes, notamment entre le front de vente et le back office. Cela complique les relations professionnelles, nuit à l'ambiance au travail et a des répercussions sur la qualité de celui-ci. Ces pratiques sont à dénoncer pour réintroduire plus de contacts et d'échanges entre les collègues.

### Les propositions du SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA

- > Proscrire la compétition permanente entre unité de travail et salariés.
- > Favoriser les échanges entre les collègues en donnant plus d'espace à la convivialité.
- > Développer les rencontres entre les métiers du commercial et du back-office.

## Jean\*, 34 ans marié 2 enfants, 9 ans de Caisse d'épargne, témoigne de sa souffrance au travail

« Fraîchement nommé dans cette agence, on m'a fait comprendre que mon portefeuille clients était mon business, ma propre entreprise et que j'avais tout pour réussir.

Isolé, j'ai tout fait pour réussir le challenge qui m'était donné : le matin j'arrivais le premier, à midi je restais pour faire la paperasse... et le soir je quittais l'agence en pensant au lendemain. La nuit, je me faisais le film de chaque rendez-vous programmé. Quand j'arrivais à l'agence, fatigué, avec une boule au ventre, les rendez-vous ne se passaient pas comme je l'avais rêvé... avec l'espoir déçu de faire plus de bâtons que la veille !

Insidieusement j'ai sombré dans la dépression, sans m'en rendre compte : plus de loisirs, des week-end entiers à penser aux rendez-vous de la semaine suivante, une vie de couple devenue difficile. Je n'en ai parlé à personne et je pensais que c'était passager, sauf qu'il y avait un même challenge, un même suivi d'activité. Ça n'était jamais assez bien. J'étais en situation d'échec.

Pour ne plus vivre ça, j'ai choisi de mettre fin à mes jours. Hospitalisé et en arrêt de travail durant 5 mois, j'ai reçu beaucoup de soutiens de ma famille, d'amis, de mon syndicat, de collègues qui m'ont fait comprendre qu'on ne vit pas et ne meurt pas pour le travail.

Depuis, j'ai repris, je continue à m'investir, mais je fais la part des choses.

Je me permets de témoigner car je sais que beaucoup de collègues sont dans la même situation. Pour éviter ce genre de drame duquel j'ai eu la chance de réchapper, il est important d'en parler aux bonnes personnes. Votre famille et vos élus seront toujours présents pour vous aider. Croyez moi ! »

\* Le prénom de notre collègue a été changé par discrétion pour son entourage professionnel.

# La perte des valeurs fondatrices des Caisses d'épargne accroît stress et souffrance

L'industrialisation de notre travail et les conséquences d'oppositions qu'elle génère avec nos valeurs créent un facteur supplémentaire de stress et de souffrance.

À travers les référentiels métiers, les outils de gestion de nos activités (GERC\*) ou la création de plateformes des services internes, nos entreprises connaissent une évolution croissante au travers de ce que nous pouvons qualifier d'industrialisation de notre activité.

Sans douter de l'efficacité immédiate de ces concepts sur le coefficient d'exploitation, nous sommes en droit de nous demander si cette évolution, dans une entreprise de services, est bien en adéquation, avec les besoins de nos clients plus qu'avec notre compte d'exploitation.

## Entre marteau et enclume

Sans opposer ces deux réalités, les salariés se voient contraints d'arbitrer en permanence entre privilégier le devoir de conseil et la qualité de service, ou la satisfaction de son hiérarchique et l'évolution de sa part variable.

Cette contrainte omniprésente est un facteur important de stress auquel aucun salarié de banque ou de compagnie d'assurance n'échappe.

Mais elle l'est d'autant plus pour un salarié de Caisse d'Épargne qu'il lui faudra, suivant son imprégnation de la culture « Groupe », intégrer la dimension « Valeurs » propre à notre institution.

Le supplément d'âme caractérise les Caisses d'épargne et trouve son histoire dans les valeurs fondatrices de nos entreprises. Il a

soigneusement été écarté de notre activité principale pour être abrité dans les Projets d'Économies Locales et Sociales. La prochaine banalisation du livret A devrait renforcer la dissipation de notre spécificité.

## Plus dur pour les moins jeunes ?

Est-ce pour autant que les salariés de Caisse d'épargne auront été lobotomisés ? Pourront-ils sans dommage pour leur santé mettre en œuvre, tel des machines, des concepts qui s'opposeraient à des valeurs de travail plus humanistes ? Ne faut-il pas privilégier le travail d'équipe plutôt qu'individuel, le respect de la qualité plutôt que la seule considération de la performance, le service rendu au détriment d'une profitabilité

toujours exacerbée ?

Nul doute que dans ce contexte nos employeurs aient une préférence pour les jeunes, pas trop imprégnés par une culture et moins onéreux, plutôt que les plus anciens dont la capacité d'adaptation est jugée insuffisante tant la force des valeurs peut être un frein à l'application sans discussion des ordres justifiés par la déclaration de guerre que nos dirigeants ont décrétée.

Ces tensions plus ou moins conscientes sont indéniablement facteurs de stress et de souffrance.

Y mettre des mots et des idées, échanger sur ces sujets avec le SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA c'est déjà rompre avec l'isolement.

\*GERC : Gestion événementielle de la relation clientèle.



# Pratiques et dérives de nos "agités" de la productivité



52 % des français qui ont un emploi avouent éprouver « l'angoisse du dimanche soir », cette boule qui vous noue gorge et entrailles à l'idée de reprendre le boulot le lendemain... Il n'existe pas, à notre connaissance, de statistiques sur le problème dans le Groupe. Il ne faut pas être grand devin pour affirmer qu'elles ne feraient pas baisser le pourcentage, tant les pratiques utilisées ici et là laissent pantois... Jugez vous-même, c'est du vécu où toute ressemblance avec la réalité est hélas monnaie courante.

## Pression commerciale

Les « briefs » du matin, avec si possible la petite phrase assassine à l'encontre de celui ou celle qui, au brief du soir, avait rendu une « feuille à bâtons » famélique ! Les coups de fil intempestifs des hiérarchiques quant au suivi des campagnes qu'il faudrait avoir terminées avant qu'elles ne débutent. Une pression de plus ! Les entretiens hebdomadaires, en tête à tête, où se défendre, voire répondre, est considéré comme crime de lèse-majesté et où l'on doit bien comprendre que « toujours plus » est le leitmotiv. Et que pour les miracles, un petit délai sera éventuellement accordé...

## Pratiques douteuses

Les produits que l'on « fourgue » aux clients parce qu'il faut vendre à tout prix, part variable oblige... ou bâtonnite, égale

dynamite ! Les produits qu'on se vend à soi même, voire au personnel de l'agence afin de ne pas rendre une copie blanche ! Les campagnes « hors la loi », souvent en fin d'année afin d'embellir la mariée, gratter un peu d'argent frais avec l'aval non écrit de la hiérarchie ! Un exemple : 200 livrets ouverts dans la journée sans la présence des clients (et donc de leur signature pourtant réglementaire). L'affaire est éventée, les sanctions tombent, la part variable est rabotée, mais les livrets... pas clôturés ! « Normal, maintenant qu'ils sont ouverts »...

## Droits bafoués

Les femmes enceintes qui osent à peine informer de leur état et qui, au retour de leur congé maternité, se retrouvent cantonnées dans des tâches subalternes, lorsqu'elles ne sont pas mutées ou incitées au départ ! Les temps partiels, souvent traités de feignants, « billes de flipper » dont plus personne ne veut en agence ou dans les services : « tu ne t'investis pas assez, ça pénalise le groupe... ! Le travail qu'on emmène à la maison, celui qu'on vient finir en dehors des heures de boulot !

## Assener en toute occasion

Les réunions facultatives « obligatoires », après les heures de boulot bien sûr ! Les « pots faux derche » pour l'anniversaire ou le mariage du collègue auxquels assiste bien souvent le grand chef qui, entre la méthode champenoise et le discours de la méthode, en profite, car tout le monde est là, pour assener les forces et les faiblesses

de l'équipe, les objectifs évidemment atteignables et les trente euros de bons « Cadhoc » que vous ne manquerez pas de recevoir si vous explosez les compteurs ... « Santé à tous ! ».

## Besoin de décontractants

Les petites pilules ou le petit remontant du matin qui deviennent vite addiction, couplés avec la petite pilule du soir pour dormir... Les arrêts maladie qu'on refuse au médecin « je ne peux pas, j'ai des rendez-vous » ! Les coups de fil de la hiérarchie le week-end pour demander comment le retard sera résorbé ou les chiffres plus reluisants ! Les caractères qui s'aigrissent, les rires qui disparaissent, la honte qui s'installe, les amitiés qui s'étiolent, les mariages qui explosent...

Longue est la liste, long est le calvaire. De nombreux CHSCT ont déjà recensé ces problèmes lors d'enquêtes internes, les médecins du travail tirent la sonnette d'alarme, des drames se profilent, certains se déroulent déjà. Les dirigeants de nos entreprises ne pourront s'exonérer encore longtemps de la responsabilité, y compris personnelle, qu'ils engagent dans cet engrenage infernal du résultat à tout prix et par tous moyens et ses conséquences sur la santé de leurs salariés.

## Les propositions

### du SYNDICAT-UNIFIÉ/UNSA

- > Mettre un coup d'arrêt à toutes les pratiques qui entraînent des dérives condamnables par rapport aux méthodes de vente et au droit du travail.
- > Définir toutes les proscriptions dans un canevas national à intégrer dans les règlements intérieurs des entreprises de la Branche Caisses d'épargne.