

# Commission d'Amélioration des Conditions de Travail

## Comité d'Etablissement MGEN

25 janvier 2011

Objet :

### **Rapport final de la mission effectuée sur les risques psychosociaux sur mandat du CE MGEN**

**Délégation CACT :**

Olivier CANIONI (président CACT - CFDT)  
Patrick RONSSE (CFDT)  
Bernard LEGUEUX (UNSA)  
Brigitte VILLODAS (CGT)  
Patrick SETTEBOUN (FO)  
Patrice BENARIBA (CGC)

**Bref rappel chronologique :**

- 1) Accord interprofessionnel Européen sur le stress au travail du 05/07/2008 :  
Chaque entreprise de + 1000 salariés doit entreprendre des démarches pour établir un diagnostic et agir ensuite avec des mesures d'actions préventives collectives.
- 2) La MGEN en 2009 a choisi le cabinet AXIS MUNDI, spécialisé dans ce genre d'intervention, pour réaliser au niveau de l'UES MGEN cette enquête.
- 3) Lors de la séance du CE MGEN du 19 novembre 2009, après débat sur ses missions et prérogatives, le CE unanimement, mandate la CACT pour effectuer une enquête qui sera complémentaire à celle de l'employeur.  
***"Recenser tout ce qui contribue à donner du mal être dans les différents centres de services de la MGEN, Sections Départementales, Centres de Traitement, Centres d'Appels, UGPS.  
Etudier si les stratégies actuelles et les outils de management contribuent au mal être actuel.  
Proposer des réponses aux souffrances que subissent nos collègues"***
- 4) Devant la difficulté de mettre en action, auprès des salariés, la diffusion d'un questionnaire sur les risques psychosociaux et disposant de très peu de retour de comptes rendus DP/CHSCT émanant des IRP des différentes structures, les membres de la CACT propose à l'employeur de pouvoir se rendre sur site au contact des salariés en choisissant 1 CA, 1 CT et une SD.
- 5) Lors de la séance du CE MGEN du 13.07.2010, la mission relative à ces visites est votée.
- 6) Lors de la séance du CE MGEN du 27 octobre 2010 : Compte rendu de la mission de nos visites sur site : CA de Lyon, CT de Rennes, SD 092.
- 7) Compte rendu de l'enquête AXIS MUNDI lors du CE du 15/12/2010

Cette mission pour la CACT était tout à fait nouvelle, jusqu' à maintenant celle-ci ne s'était déplacée que pour des missions plus ciblées par rapport à un problème devenu insoluble ou ingérable entre une direction locale et un ou plusieurs de ses salariés.

La commission a donc abordé cette nouvelle mission avec humilité mais avec une forte détermination : cela interrogeait nos pratiques syndicales et posait la question d'une articulation complexe entre notre mission de défense de l'intérêt général et notre légitimité humaine et professionnelle à agir sur les risques psychosociaux au niveau individuel.

Nous avons beaucoup envisagé, jusqu' à aujourd'hui, les risques psychosociaux sous le seul angle des risques et des troubles, des manifestations et des conséquences.

Le vécu quotidien des salariés nous dirige assez peu sur le chemin des solutions (durables), et nous ne pouvons que le déplorer.

Selon une étude récente d'un éminent économiste du travail :

"Quand on met en place un schéma type d'organisation de service, qu'on limite le temps d'ajustement mutuel entre agent et usager, qu'on instaure une évaluation bouclée et qu'en plus on ne se préoccupe pas de l'évolution professionnelle des agents, on en arrive à la situation de France Télécom, et on ne comprend même pas ce qui s'est passé."

Du côté des salariés, entre attachement à l'entreprise et besoin inassouvi de reconnaissance, l'engagement fort des salariés dans leur travail, entraîne bien souvent désillusion, fatigue voir usure morale, frustrations, ainsi qu'un découragement lorsque l'entreprise se met en marche d'une politique de gestion des risques, "on n'y croit plus !" nous disent-ils !

Du côté des directions, perdre une autorité historique en acceptant de favoriser le dialogue social entre tous les acteurs de l'entreprise est difficile. Il semble exister un manque de formation à la question "humaine".

Pourtant la législation s'est fortement durcie pour les dirigeants, avec une obligation de résultats au même titre qu'une obligation de moyens sur la question de la santé physique et mentale des salariés. Et notre entreprise n'échappe pas à cette analyse générale bien que se réclamant de « l'économie sociale ».

L'ART L.4121.1 du code du travail impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Nous avons programmé une série de réunions qui se sont déroulées de février 2010 à octobre 2010 (8), lors de celles-ci nous avons échangé et pris connaissance des comptes rendus DP ou CHSCT de nos divers centres de travail.

Devant le peu de retour de ces instances élues qui semblent ne pas se réunir régulièrement nous avons demandé à l'employeur et obtenu une mission sur sites pour aller à la rencontre des personnels dans 3 centres de travail : 1 CT (CT de RENNES) ,1CA (CA de LYON) et une SD (SD 92), choix non ciblés mais permettant une approche que nous pensons assez fidèle de nos recherches d'informations pour mener à bien cette mission.

## **RECENSER / ETUDIER :**

Nous avons rencontré beaucoup de salariés "cassés par le travail", les risques psychosociaux n'étant que la triste conséquence des évolutions de ces dernières années ou des collectifs de travail ont disparu au profit d'une intensification et d'une responsabilité individuelle accrue mais dépourvue de toute marge de manœuvre.

La généralisation du management par objectifs, parfois lourds à mettre en œuvre, augmente la part du travail prescrit avec le risque évident et ressenti comme tel, d'une perte d'autonomie. L'écart entre le travail effectif et le travail prescrit est alors source importante de stress.

**L'entretien individuel** est mal vécu par les salariés et est souvent une source de conflits et de divisions entre les collègues salariés, ils trouvent ce système injuste et surtout mal appliqué par la hiérarchie .La modernisation dans notre entreprise a abouti à une individualisation systématique de la relation au travail et à la généralisation de l'entretien individuel, au cours duquel chaque salarié reçoit des objectifs puis, l'année écoulée, voit sa performance évaluée, ce qui conditionne l'octroi d'une éventuelle **prime** "dite au choix", sa carrière, voir sa stabilité dans le poste .

Les indicateurs de performance se multiplient et les salariés n'ont ni reconnaissance ni perspective, juste un sentiment de régression. Ce ressenti est encore amplifié par une absence massive du transfert des compétences et de la capitalisation des savoir-faire, évaporé suite au départ des anciens.

Dans ce corps à corps solitaire, la souffrance est vécue comme le signe d'une insuffisance personnelle ou comme une malchance.

*"Injustice, non transparence, objectifs non atteignables, non reconnaissance du travail fourni, absence de concertation".*

Voilà les termes employés unanimement par les salariés. On tient peu compte du volontariat des salariés pour effectuer certaines tâches et au final les objectifs :  
"Juste un ratio une année sur l'autre à augmenter..."

On note un cloisonnement des structures et une dégradation des relations interpersonnelles, sources de stress : **On ne gère pas des êtres humains avec des tableaux chiffrés !**

**La question des salaires** non motivants revient "en boucle" dans nos échanges doublée d'une forte interrogation sur les perspectives limitées d'évolution au sein de la MGEN.

De faibles possibilités de déroulement de carrière expliquent en grande partie cette évolution professionnelle négative. L'optimisme des nouveaux embauchés cède vite la place à une déception marquée. Ces éléments doivent être mis en parallèle avec la perception du travail : de nombreux agents se déclaraient cependant fiers d'un travail socialement utile.

La prime au choix est une source de conflits et de divisions entre collègues de plus ils jugent ce système injuste et mal appliqué par la hiérarchie.

Cette individualisation des salaires crée beaucoup de stress.

Les salariés se sont constamment remis en cause depuis de nombreuses années : A ce jour, quel type de reconnaissance en retour ? **AUCUNE !**

A noter dans les **Centres d'Appels** une demande expresse de possibilités de passerelles, en particulier avec les prochains départs en retraite dans les années qui viennent, dans les SD.

Cela permettrait aux salariés d'espérer de meilleures conditions de travail et d'évolution de carrière : une bonne façon de lutter contre leur stress journalier.

La formation en 15 jours pour des personnels « en première ligne » est critiquée par l'ensemble des téléconseillers.

Les salariés dénoncent un manque de flexibilité quand au lieu et à l'horaire de travail.

Et un manque de latitude décisionnelle et de diversité des tâches.

On assiste à une déshumanisation du travail : le téléconseiller n'est plus qu'une bouche, une voix. Comment dans ces circonstances, ne pas se sentir devenir un robot ?

L'information ne circule pas et "l'esprit d'entreprise" est inexistant.

Exemple du vécu des salariés : à l'arrivée "*d'un petit nouveau*" les anciens font des paris : "*combien de temps va-t-il tenir ?*"

En résumé, nous avons constaté lors de la technique dite de "double écoute" au CA de Lyon, que nos collègues doivent dans un temps limité, respecter strictement un script de conversation avec l'assuré tout en répondant à ces questions et en remplissant une fiche informatique, dans une ambiance bruyante, avec l'affichage sur un écran du nombre d'appels en attente ce qui est facteur de stress !

**La formation**, en lien étroit avec les évolutions de l'emploi se révèle adaptée aux besoins professionnels et semble plébiscitée par une majorité de salariés mais ils voudraient que celle-ci débouche après validation sur un plus en salaire, valoriser des personnels mieux formés est un des moyens pour ceux-ci d'être reconnus. Il faudrait peser à sa juste importance le poids des conditions de travail et de la reconnaissance professionnelle.

Qui dit reconnaissance dit moins de stress au quotidien.

Au niveau de la E formation : elle apparaît trop difficile et ne remplace pas "le présentiel".

Souvent on ne tient pas compte des désidératas des salariés lors de l'entretien individuel et cela engendre des "sois sage et tais-toi !".

Au niveau de l'accueil physique et/ou téléphonique, les salariés déclarent subir des agressions physiques ou verbales avec un mécontentement des assurés: ceci engendre indubitablement du stress. D'autant plus que les accueils se sont transformés plus ou moins en véritable "bureau des lamentations" suite à des dysfonctionnements dont les collègues n'arrivent bien souvent pas à maîtriser les tenants et les aboutissants (la gestion n'étant plus assurée sur place).

Dans toutes les structures, la stratégie de management aveugle "hors compréhension humaine" est critiquée et remise en cause, des outils managériaux a priori intéressants peuvent être pervertis et "mal tourner". Cette pression managériale est très mal vécue, la quantité prime sur la qualité.

Ce management néolibéral "bête et méchant" de la gestion des salariés ne semble pas en adéquation avec les valeurs de la M.G.E.N., vitrine de l'économie sociale.

Exemple vécu : distribution de stylos MGEN aux seuls CDI les CDD ne sont pas concernés "bonjour l'estime de ces personnels, on voudrait engendrer du stress supplémentaire que l'on ne s'y prendrait pas autrement".

-----

Le compte rendu de l'enquête menée par le cabinet AXIS MUNDI nous permet de constater que cela conforte bien notre analyse, il n'y a aucun déphasage entre nos échanges avec nos collègues et les réponses faites au questionnaire du cabinet :

- dans les sections départementales un niveau de stress important une absence de perspective professionnelle et des relations externes difficiles (accueils)
- Au niveau des centres de traitement : des problèmes motivateurs dans le quotidien des salariés, une absence de responsabilité et de latitude décisionnelle, une formation déficiente
- au niveau des centres d'appel une absence de flexibilité de l'employeur, une absence de diversification des tâches, une absence de latitude décisionnelle et un turn over important et de l'absentéisme.

-----

## PROPOSER

Selon l'avis de nombreux spécialistes de la santé au travail, "Pour repérer une entreprise où il fait bon travailler, il faut rechercher les structures où les salariés ont confiance dans leur encadrement. Où ils éprouvent de la fierté envers leur propre travail et leur appartenance à leur entreprise. Où enfin ils considèrent l'ambiance comme conviviale ».

La santé des salariés passe par leur vécu au travail et la façon dont celui-ci est organisé.

Il nous faut éviter l'individualisation exacerbée et l'infantilisation en redonnant du sens au travail pour que chacun puisse reprendre en main un peu de son avenir.

Plusieurs chantiers sont identifiés : l'organisation du travail, les conditions de travail, la mobilité, l'équilibre vie privée -vie professionnelle, les perspectives de carrière et le fonctionnement des IRP.

Il ne s'agit ni de verser dans le déni ni dans la seule dénonciation mais de regarder les conditions de travail telles qu'elles sont pour les salariés, et de chercher avec eux à les transformer. Bien en amont, plutôt que de repérer des individus fragiles, il faudrait mieux agir sur les processus qui les ont fragilisés.

L'heure n'est plus aux déclarations d'intentions. Un dialogue sincère et transparent doit s'instaurer, appuyé par des actes et des résultats. Aucune démarche préventive des situations de stress au travail ne peut fonctionner sans un diagnostic partagé par l'ensemble des acteurs.

En mettant en place des actions correctives sur l'organisation du travail, on agit pour le bien-être des salariés mais aussi de l'entreprise.

### **Le dialogue social est le fil conducteur de toute action de prévention.**

Les partenaires sociaux ont toute légitimité pour appréhender le stress au travail et les risques psychosociaux dans le cadre du dialogue social. Ils peuvent s'appuyer sur des indicateurs comme l'absentéisme, le turn-over dans l'entreprise, les données de la médecine du travail. Lorsque ces indicateurs sont dans le rouge, lorsque les salariés sont en danger, les représentants du personnel devraient pouvoir «stopper la machine » dès les premiers dysfonctionnements en déclenchant un droit d'alerte, qui serait suivi par une enquête du **CHSCT et/ou des DP** via la médecine du travail.

**Il nous semble important de redonner toute sa place aux IRP locales. La question des conditions et des évolutions du travail et de ses conséquences sur le quotidien des salariés est en effet stratégique.**

Toutes les situations de changement, d'incertitude et d'imprévisibilité favorisent le stress.

**Le diagnostic ou pronostic devrait être prolongé par des propositions de recommandations ou de solutions** concernant d'éventuels aspects critiques et qui puissent être intégrées dans la définition des moyens matériels, d'information et de communication, d'organisation, de formation par exemple.

- **Développer** l'information en direction des salariés sur le projet de la structure et l'action de la direction
- **Agir** sur l'organisation du travail, développer la communication et les échanges formels et informels au sein des collectifs de travail, Organiser le travail pour le rendre stimulant et donner l'opportunité au personnel d'utiliser ses compétences !
- **Développer** la formation professionnelle, notamment qualifiante, et proposer des parcours d'évolution professionnelle aux salariés
- **Agir** sur les moyens, notamment matériels et techniques (aménagement des locaux, réorganisation des espaces de travail...).

Ces propositions d'actions ne sont en aucun cas des solutions techniques ou organisationnelles toutes faites.

Ce sont des **pistes de réflexions** qui doivent aider à comprendre d'une part, l'origine des difficultés c'est à dire à localiser les déterminants des situations de travail qui « dysfonctionnent » et d'autre part, à donner une idée de la direction à prendre pour une amélioration des situations de travail.

**Un accord de méthode doit décliner un calendrier incluant la méthode et le rythme des rencontres avec l'employeur afin d'aboutir à un plan de prévention des risques Psychosociaux. La commission demande que nous soit communiqué, lors d'un échange semestriel, un bilan d'étape sur les mesures mises en œuvres par la MGEN en terme de moyens et d'actions engagées et de pouvoir être associés à l'ensemble des travaux de la commission paritaire de négociation sur les risques psychosociaux.**

Notre commission **CACT** suivra avec attention l'évolution de ce dossier délicat très important ceci afin d'éviter un pilotage essentiellement financier de l'entreprise qui conduit à faire du personnel et de ses conditions de travail une simple variable d'ajustement.

Pour la Commission  
Olivier CANIONI