

On vous en parle...

Information adhérents SU-UNSA CEGEE

Réunion CSE extraordinaire 15 juin 2021

Réorganisation "*Direction Solutions Clients*" : des dirigeants qui oscillent entre déni et mépris !

Ce 15 juin s'est tenu un CSE extraordinaire consacré au projet Solutions Clients. Devant le peu d'informations fournies par la Direction sur le sujet, rendant impossible une véritable analyse par les élus du CSE, ces derniers ont mandaté le Cabinet SECAFI pour mener une expertise. La restitution s'est déroulée à cette occasion. Elle fait froid dans le dos ! Entre convictions douteuses et amateurisme, une seule certitude : ce sont bien les salariés qui vont faire les frais de ce projet destructeur.

➔ Délit d'entrave et expertise au menu

Il faut rappeler le contexte dans lequel la direction a mené la présentation de ce projet, sans aucune concertation et en violant les règles les plus élémentaires du code du travail. Avec la féroce volonté de couper court à tout débat avec les élus et d'imposer les choses aux salariés dans un délai record, le directoire a fait le choix de présenter le projet dans une version définitive aux salariés avant même la tenue du CSE. En procédant ainsi en version « rouleau compresseur », nos dirigeants ont volontairement enfreint le code du travail, ne laissant pas d'autre choix aux élus du CSE que de voter un délit d'entrave et de se tourner vers la justice. Ça, c'est pour la forme.

Pour le fond, c'est encore pire ! Le dossier présenté n'est qu'une suite de déclarations et de certitudes sans justification. Ce projet, censé s'appuyer sur l'expérimentation *Solutions 57*, ne fait même pas de point sur ce pilote. La direction se félicite juste de mettre en place un dispositif qui n'existe encore dans aucun établissement bancaire, mais que « *le monde entier va nous envier tant il est génial et bon pour les salariés* » ! C'est un peu court et ici encore les élus du CSE n'ont pas eu d'autre choix que de « commander » une expertise au cabinet spécialisé SECAFI.

➔ Une expertise qui éclaire... et fait peur !

Au fil des pages et de la présentation de l'expertise, on comprend, preuves à l'appui, que cette réorganisation est simplement la seule solution trouvée par la direction pour « habiller » une situation de baisse programmée des effectifs (le PMT et ses 550 postes en moins).

La poly-compétence est annoncée comme un *miracle* d'organisation qui doit permettre de faire plus avec encore moins de salariés. C'est un leurre car rien n'est calibré ! Nos dirigeants refusent de parler de la charge de travail, des horaires de travail ou encore des compétences existantes actuellement. La direction ose même affirmer que cette organisation va être bonne pour les salariés car cela les rend plus « employables ». Mais derrière cette déclaration pointe tout de suite une menace à peine voilée : ceux qui n'arriveront pas à être polyvalent sur 4 ou 5 activités à termes se « mettent en difficulté » pour la suite de leur carrière. Toute la responsabilité de cet édifice périlleux repose donc sur les salariés.

➔ **Ni évaluation de la charge de travail, ni prévention des risques psycho-sociaux**

Les dangers sur la santé des salariés sont au cœur de l'expertise. La direction agit comme si le projet était neutre, voire bénéfique pour le personnel concerné. Or de nombreux risques existent. En premier lieu, personne n'est capable de préciser quelle va-t-être la charge de travail de chaque salarié dans la nouvelle organisation qui promet de faire plus avec moins de salariés ! Devant les questions de l'expert, la direction se contente d'affirmer que « *la polyvalence, c'est mieux et que des robots remplaceront bientôt des tâches actuelles* », sans être capable de dire lesquelles et quand ! Devoir apprendre de nombreuses nouvelles compétences dans un temps court est synonyme de risques psycho-sociaux forts. Ce n'est pas nous qui l'affirmons, mais les nombreuses études menées sur le sujet. Ici encore, la direction prend le contre-pied des experts en estimant que la poly-compétence permet de lutter contre les RPS, mais sans expliquer pourquoi.

➔ **Des horaires de travail modifiés**

Un autre sujet anxigène est porté par la nécessité de modifier les horaires de travail, en premier lieu la plage fixe des salariés, afin de pouvoir mettre en place les fameuses astreintes. La direction a pris cette décision avant même toute discussion avec les organisations syndicales sur le sujet, alors que les horaires de travail sont encadrés par un accord d'entreprise. Mais aucun souci aux yeux de nos dirigeants qui affirment pouvoir recueillir l'aval des salariés sur la base du volontariat... Mais quels volontaires ? Les désignés d'office ? L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle prôné par l'entreprise n'est plus qu'une blague... Tout sauf risible ! Le rapport SECAFI souligne que cette réorganisation ne laisse plus aucune latitude aux salariés dans les possibilités de déroulement de carrière. Ce système de polyvalence à outrance place les salariés dans un entonnoir sur des fonctions complètement standardisées qui, si l'on en croit nos dirigeants, n'existeront d'ailleurs plus dans quelques années à cause des... robots !

➔ **Un rythme de déploiement à marche forcée**

Au-delà de la pertinence et du caractère très hasardeux du projet, c'est le rythme de déploiement qui pose question à l'expert. Comment affirmer que la période d'appropriation des nouvelles compétences se fera au rythme des salariés, tout en imposant que tout doit-être en place fin 2021 ? Cela veut simplement dire qu'il n'y aura pas de progressivité, pas de pallier, mais juste une nouvelle course contre la montre.

La période de « formation » met en lumière une nouvelle contradiction que la direction ne sait pas expliquer: *comment puis-je, dans le même temps, former des collègues sur un métier sur lequel je suis compétent tout en devant acquérir moi-même d'autres compétences ?*

La direction souhaite aller tellement vite qu'elle n'a pas hésité à communiquer aux salariés des éléments de mise en application individuelle et collective avant même que le CSE n'ait rendu son avis... Toujours la technique du rouleau compresseur !

➔ Un projet massivement rejeté

Contrairement à ce qu'affirme la direction, l'expertise montre clairement qu'il n'y a pas d'adhésion des salariés à ce projet. La raison première est que cette réorganisation n'a pas été pensée en co-construction entre les managers et leurs équipes, mais uniquement une sorte de co-construction dans sa mise en œuvre !

La deuxième raison est l'imposition d'une organisation de travail néo tayloriste qui implique la rotation des salariés et des activités pour augmenter la productivité. La direction réaffirmant d'ailleurs au cours de ce CSE que « *la volonté première de l'entreprise était bien la baisse des effectifs coûte que coûte* ». C'est bien la question de la charge de travail et de la pression mentale qui est posée ici.

➔ Des dégâts collatéraux sur le front de vente

Initialement, le dispositif *Solution* se devait d'apporter de l'aide à un front de vente exsangue et à bout de souffle, suite à la baisse massive des effectifs voulue par nos dirigeants. Ainsi, dans le pilote *Solution 57*, présenté comme devant se démultiplier sur l'ensemble de la CEGEE, non seulement la DSC a apporté son soutien et son assistance métier aux agences, mais elle a pris en charge des tâches du quotidien à faible valeur ajoutée mais très chronophage (Mad, traitement CB, sécur pass...). Aujourd'hui, cette aide directe au front de vente disparaît complètement. Ce qui signifie que ces tâches vont rester à la charge des commerciaux. La promesse du directoire de compenser la baisse des effectifs en agence par des renforts de middle office ne sera donc pas tenue !

Une fois encore, la direction refuse de prendre en compte cette charge de travail. Et dire que son slogan du moment est « *Augmenter la satisfaction client* »... Pas certain qu'un sourire suffira, surtout avec des salariés qui n'ont plus du tout envie de rire !

➔ Mettre ce projet en « pause »

Devant tant de risques pour les salariés, l'expertise SECAFI recommande de mettre le projet en « pause ». Le calibrage des moyens et du fonctionnement n'existe pas, la direction se contente de grands principes et d'incantation : « *il faudra bien que ça fonctionne* » ou, à destination des salariés (pas dupes) « *la réussite de ce projet est la nôtre collectivement* »... Mais face à une situation de travail déjà dégradée aujourd'hui, c'est un vrai coup de poker que jouent nos dirigeants. C'est seuls qu'ils ont décidé de la cible et de l'organisation, avant toute démarche d'évaluation des compétences. La sur-sollicitation du personnel vient juste compenser un manque d'effectif flagrant qui ne va pas s'améliorer, puisque 15 postes supplémentaires ont vocation à être supprimés dans les prochains mois au sein de ces services... Toujours dans un déni croissant, nos dirigeants n'ont même pas prévu de plan B, alors que l'organisation proposée n'existe nulle-part ailleurs. Aujourd'hui, rien ne dit que ce projet peut être mis en place de manière sécurisée. L'expertise montre qu'il y a de vrais changements de postes, ce que la direction réfute car elle ne veut réévaluer ni les salaires ni les classifications.

L'expertise SECAFI conforte aujourd'hui notre analyse sur la dangerosité pour les salariés de la mise en œuvre de ce projet qui n'a d'autre ambition que de faire travailler plus les salariés sans aucune compensation. Le CSE a unanimement rendu un avis « extrêmement défavorable » sur cette réorganisation (voir ci-joint). Même si la direction refuse d'entendre l'avis de l'expert et des représentants du personnel, c'est désormais sur le terrain juridique que le dossier va se déplacer.

La procédure pour délit d'entrave se poursuit et nous entendons utiliser notre droit d'alerte.

Continuez à nous envoyer vos témoignages, ils permettent d'enrichir notre dossier et de continuer à nous battre à vos côtés.

Avis unanime rendu par les élus du CSE sur le projet de réorganisation de la DSC

à l'adresse du président du CSE Éric SALTIEL, membre du Directoire

« Il apparaît clairement que l'expertise SECAFI était nécessaire pour que les élus du CSE comprennent ce projet. Même si vous l'avez nié avec véhémence, il est évident que nous n'avons pas disposé des informations nécessaires et suffisantes pour rendre un avis éclairé.

Nous constatons que même le cabinet SECAFI déplore l'absence de communication de certaines informations, lesquelles auraient pu permettre d'apprécier pleinement les enjeux de faisabilité du projet et ses conséquences sur les salariés.

Qu'un cabinet aussi reconnu que SECAFI mentionne ce défaut d'information illustre le manque de transparence dont vous faite preuve à l'égard de notre CSE.

A ce jour, les éléments communiqués par la Direction, tant aux élus qu'à l'expert, ne permettent pas d'appréhender le projet dans toutes ses dimensions, ni d'avoir une visibilité suffisante concernant les répercussions de ce projet sur les conditions de travail des collaborateurs.

Bien que les éléments communiqués par la Direction s'avèrent insuffisants, il en ressort toutefois très clairement que ce projet n'est que l'une des déclinaisons de votre PMT. Coûte que coûte, il faut réduire les effectifs. Ce seront donc -550 postes en 4 ans, c'est comme ça et ça ne se discute pas.

Ce projet est systémique et impacte également le réseau commercial. Encore à ce jour nous n'avons aucune idée de la réalité effective des réponses apportées à une fonction commerciale exsangue du fait du manque d'effectif et épuisé du fait de la charge de travail.

Nous commencerons par noter, à la lecture du rapport de l'expert, que les restitutions des salariés interviewés sont négatives et empruntes de questionnements, ce qui traduit un rejet de cette réorganisation mais aussi, encore une fois, un défaut de communication de votre part. Pourtant dans les préconisations des enquêtes faisant suite à des actes suicidaires, la qualité de la communication de l'entreprise est pointée du doigt.

Aussi il apparaît également dans le rapport de l'expert que le dimensionnement des équipes est en décalage avec la charge de travail. Des salariés, déjà fragilisés par les conséquences humaines de votre PMT, vont se retrouver en situation de surcharge de travail parce que vous avez minoré les besoins humains réels. Ces mêmes salariés seront contraints d'évoluer dans le cadre de ce que vous qualifiez de poly compétence, mais qui en fait n'est qu'une augmentation de leur périmètre d'activité sans reconnaissance aucune.

Au-delà des incertitudes avérées sur l'efficacité opérationnelle et sur la perte d'expertise, nous voulons souligner qu'au niveau des risques psychosociaux ce projet de réorganisation impose aux salariés une situation de « non-choix », comme le souligne le cabinet SECAFI dans son rapport : « ce projet est remarquable en cela qu'il ne laisse pas d'autre alternative que de rentrer dans ce cadre ». Aucune étude des facteurs de risques psychosociaux ou de mesures de prévention n'a été réalisée, ainsi que le rappelle l'expert.

Alors que la récente cartographie RPS avait déjà mis en exergue une situation très dégradée en termes de RPS, le cabinet SECAFI constate que plusieurs critères du rapport GOLLAC seront impactés :

- *Intensité / complexité du travail : cadences de travail et horaires contraignants, contraintes de rythme, détention de l'expertise et disponibilité des moyens, quantité de travail.*
- *Autonomie au travail et latitude : réduction de l'utilisation de ses compétences, travail trop prescrit ou trop planifié (absence de marge de manœuvre sur la gestion du temps),*
- *Conflits de valeur : « qualité empêchée » (difficulté à faire du travail de qualité), réduction du sens du travail*
- *Sécurité socio-économique : soutenabilité du travail et rythme d'appropriation des changements.*





Tout comme préconisé dans ce rapport, nous vous demandons d'avoir le courage et l'intelligence de mettre ce projet en pause afin d'en approfondir la faisabilité et d'en mesurer les risques psychosociaux inhérents. En l'état, votre projet est pathogène.

En résumé, sur le processus d'information/consultation, tout comme pour nombre de projets, nous avons dû batailler pour obtenir des informations, juste pour avoir une idée de votre projet à défaut d'en avoir une vision exhaustive. Nous regrettons ce manque de transparence et cette posture de la Direction consistant à communiquer systématiquement des informations partielles sur les projets, ce qui ne permet pas au CSE de remplir correctement son rôle.

Nous déplorons tout autant, et nous l'avons déjà signalé lors des précédentes réunions, la précipitation dont fait à chaque fois preuve la Direction et qui se matérialise notamment par des consultations « expresses » du CSE sur des projets qui n'en sont en réalité plus au stade du projet lorsque le CSE est consulté.

La consultation du CSE sur le projet DSC en est une nouvelle illustration regrettable. Les réunions d'information et les entretiens individuels avec les collaborateurs, qui devaient constituer les premières étapes de la mise en œuvre du projet, avaient ainsi déjà débuté avant même que le CSE ne soit informé et consulté.

A nouveau, les élus tiennent à souligner que le CSE n'est pas une chambre d'enregistrement des décisions prises par la Direction.

Sur le fond, une fois encore ce projet est insuffisamment réfléchi et n'est que l'une des déclinaisons d'un projet bien plus vaste : votre PMT.

Sur la forme, une fois encore le facteur humain est insuffisamment pris en compte et ce sera une nouvelle détérioration des conditions de travail avec des RPS accrus.

Les élus ne peuvent donc que s'opposer à ce projet et ne manqueront pas de déclencher leur droit d'alerte au titre de l'article 4131-2 du code du travail si la situation l'exige.

Ce sera donc un avis extrêmement défavorable. »

Les élus Syndicat Unifié-Unsa au CSE

Le représentant syndical SU-UNSA au CSE