

Voilà un an, vous vous êtes massivement investis pour répondre à un questionnaire et à des entretiens relatifs aux risques psychosociaux à GSA, sous l'égide du cabinet SEXTANT, expert indépendant et agréé par le ministère du travail.

Les réponses que vous avez fournies ont fait l'objet d'un rapport présenté au CHSCT en février 2014. La CGT a décidé d'en partager avec vous les constats les plus marquants.

931

salariés ont répondu au questionnaire



688

salariés ont répondu que leurs conditions de travail se sont dégradées ou beaucoup dégradées

206

salariés ont fait l'objet de violences psychologiques au travail au cours des douze derniers mois

Culte de la baronnie

Les experts ont noté une dimension très ancrée dans l'entreprise : « le culte de la « baronnie » qui limite le sens du travail au maintien individuel d'une position, d'un rang, d'un statut, sans prise en compte réelle du bien commun de l'entreprise, sans intérêt pour son développement, sans respect pour les activités exercées ou à développer. Cette structuration invisible de l'organisation est à l'origine même et de sa violence et de son inertie.

Non seulement les cadres de direction de l'entreprise apparaissent globalement comme profondément individualistes et attachés à leur seul pouvoir et positionnement dans l'entreprise, mais la Direction Générale elle-même ne semble pas vouloir modifier cette inertie et ce désintérêt pour la performance collective.

Les luttes de préservation de territoire et de rang instaurent un climat délétère de conflits permanents ; se sentant en danger permanent, les directions comme les salariés qui les composent se toisent avec méfiance et ne se risquent plus à la coopération, dans la mesure où celle-ci est toujours potentiellement une source de dommage et d'agression ».

Les visions de l'entreprise

« Malgré un attachement réel des salariés à Groupama, la réaffirmation des valeurs mutualistes par la direction ne les a pas convaincu. La déclinaison de ces valeurs sur le terrain n'étant guère alignée avec ces affirmations. Chez les salariés prédomine une vision d'opportunités ratées, de gâchis.

L'entreprise, en étant au service exclusif de ses clients internes, en oublie sa propre gouvernance et les orientations qu'elle devrait pourtant aussi se donner pour elle-même et pour ses collaborateurs.

La non prise en compte par la Direction de la souffrance au travail et des difficultés constatées, ont pour effet direct de provoquer un profond désengagement des salariés, empreints de lassitude, sinon d'épuisement, mais surtout de défiance à l'égard des intentions du Groupe ».



Le pilotage RH en questions

Une DRH exécutive aux valeurs contestées

« La fonction RH pourrait être conçue comme un nécessaire contre-pouvoir de l'organisation : cependant chez GSA, elle ne semble ni répondre à sa dimension stratégique, ni à cette fonction de contre-pouvoir et d'équilibre : le rôle de la fonction RH de Groupama « entérine », en tant que chambre d'enregistrement, des orientations et des décisions dont on l'a exclue, jusqu'au risque de « couvrir » de fait, par son inaction, des agissements contraires à l'éthique, sinon à la loi. Cette orientation finit par susciter jusqu'à la « peur des RH ».

L'accompagnement individuel et la question de la confidentialité

« Les experts soulignent les carences de l'accompagnement individuel. Aussi, le manque de suivi, constaté par beaucoup en termes de prise de fonction et d'évolution de fonction, a pu donner lieu à des situations quasi ubuesques, et aux effets particulièrement négatifs quant à la perception que les salariés pouvaient avoir du pilotage RH de l'entreprise et de son professionnalisme.

Aussi, l'organisation ne semble pas chercher à anticiper ces situations particulièrement déstabilisantes dans lesquelles se trouvent les salariés lorsque leur poste est transféré, modifié ou supprimé.

La question de la confiance concerne au premier chef la fonction RH de l'entreprise qui a effectivement la charge de respecter scrupuleusement le principe de confidentialité dû aux salariés, afin de susciter à la fois leur confiance et leur engagement, et de faire preuve d'exemplarité en la matière. Or, il semblerait que cette confiance soit sérieusement ébranlée y compris vis-à-vis de la DRH et de ses partenaires déjà du fait du non respect de la confidentialité. Et là où la défiance au contraire s'installe, elle finit par rendre durablement impossible cette proximité et ce pilotage efficient de ses ressources humaines qui manquent aujourd'hui à GSA.

De fait, et c'est une autre conséquence de la mise à mal de la confidentialité, la sincérité finit aussi par disparaître de l'entreprise car elle devient un risque pour soi que les salariés refusent de prendre.

Et plus globalement, si la fonction RH n'agit pas efficacement sur l'organisation pour transformer positivement le travail, c'est que fondamentalement elle ne paraît en avoir ni le pouvoir, ni les valeurs ».



Formation et développement des compétences

« Les experts ont noté que les salariés estiment souvent que l'entreprise ne se préoccupe guère de leur développement, un sentiment qui perdure même quand les moyens financiers et des ressources humaines considérables sont déployés dans le cadre d'une formation soit parce que les salariés n'y trouvent pas de motivation (mauvaise communication, timing inadéquat, ...), soit parce que la formation n'est pas en adéquation avec les souhaits et les besoins ».



Les entraves organisationnelles à la mobilité

Les mobilités « volontaires » représentent a priori des opportunités pour l'entreprise comme pour les salariés. Elles fonctionnent parfois de manière satisfaisante, mais sont parfois demandées par le salarié pour 'échapper' à un contexte trop pesant, et représentent donc dans ce cas davantage un symptôme qu'une chance. Par ailleurs, il s'agit chez GSA d'une procédure lourde et opaque, où la confidentialité est toujours en question,

les RH perçus comme peu aidants dans un contexte où leur rôle est pourtant central, et la hiérarchie du service de départ parfois considérée comme un frein plutôt que comme un tremplin.

Les mobilités contraintes, exercées sous couvert des réorganisations se sont avérées n'être finalement que des variantes de mise au placard.

Le même procédé a pu être évoqué s'agissant de pratiques managériales consistant à déclasser des managers, soit au titre de sanctions, soit au titre de réorganisations et d'une diminution des effectifs des encadrants.

Un management potentiellement pathogène

« Les managers de proximité apparaissent dans l'ensemble mal formés et démunis plus généralement sur les problématiques de dynamique de groupe, qui peuvent culminer avec des pratiques toxiques telles que désigner des boucs émissaires au sein des équipes. Un point de vue largement partagé – qui constitue également le réflexe défensif pour les managers – est de considérer que le salarié est in fine responsable de son mal-être, rendant ainsi impossible l'écoute authentique de ses difficultés et renvoyant les dysfonctionnements organisationnels vers sa propre culpabilité, renforçant bien évidemment son sentiment d'isolement et son mal-être.

En situation de crise, l'organisation considère qu'elle doit mettre en œuvre des méthodes de management par la terreur. Le management par la terreur peut ainsi poursuivre plusieurs objectifs parmi lesquels faire plier, mettre au pas, faire partir, ... ».

« Nous voyons ainsi dans le 'micromanagement' pratiqué dans l'entreprise l'exercice non pas d'une animation collective, d'une recherche de cohésion et d'une coopération de tous en vue d'un projet commun, mais la mise en œuvre d'une logique relationnelle duelle, fondée sur le commandement strict et la soumission d'individus gérés séparément les uns des autres, et isolés de leur environnement ; de sorte que les salariés managés se retrouvent livrés à eux-mêmes dans la solitude d'un travail impossible à mener à bien, lequel devient, à ce titre, fondamentalement anxiogène ».



« L'agressivité, voire la colère ou la violence verbale, comme tonalité ordinaire de la relation, passe aussi par le dénigrement des autres. L'exclusion et le rejet du collectif, l'agrégation d'individus appelés à devoir se positionner les uns contre les autres pour pouvoir tenir dans l'entreprise, semblent devenir les principes d'un management paradoxal qui se constitue comme l'opposé de ce qu'il devrait être.

Les experts ont noté le sentiment d'isolement des managers de proximité face aux difficultés rencontrées et au manque de latitude décisionnelle ; et de la perception d'un écart profond entre leurs valeurs propres et ce dont ils sont témoins dans le cadre de leur travail ».

« Pire encore, ceux qui se rendent coupables de déviances managériales et de comportements harcéllogènes sont souvent couverts par leur hiérarchie, sinon promus par l'organisation ; l'une et l'autre 'y trouvant leur compte'. Ainsi, du point de vue de la hiérarchie et de l'organisation qui la structure, seuls comptent les résultats de l'activité ; de sorte que la fin justifie effectivement tous les moyens, y compris les plus violents et les moins avouables, en vue de leur atteinte ».

« Dès lors, les victimes comme les témoins non consentants de ces actes perçoivent en priorité la profonde injustice, sinon l'inhumanité, d'une organisation qui récompense les coupables et demeure indifférente à l'égard de la souffrance infligée à autrui.

La défiance généralisée entrave directement la possibilité d'un travail en commun et en bonne intelligence entre direction, salariés et services. Cette défiance remet directement en question la possibilité même pour l'entreprise de se reconstruire sur des bases saines et solides ainsi que sur une véritable cohésion des collectifs de travail.

Ce climat délétère de conflits larvés ou déclarés, d'opposition dos-à-dos des uns aux autres, de campement sur ses positions personnelles et de défense de ses intérêts immédiats, a pour conséquence de cloisonner, sinon d'isoler et d'annihiler toute possibilité d'une construction commune sur laquelle les salariés et les collectifs pourraient se retrouver et se cimenter ».

Les préconisations des experts



- 1 - Lutter contre le mal-être au travail et permettre l'expression de la souffrance pour mieux la combattre
- 2 - Refonder l'organisation
- 3 - Refonder le management
- 4 - Redonner sens à la fonction RH :
 - l'enjeu d'accompagnement
 - la valorisation des salariés

La délégation CGT demande à la Direction :

- d'accepter les conclusions et analyses du rapport d'expertise et de travailler désormais à la prévention des risques identifiés,
- d'affirmer son attachement à un management humaniste en phase avec les valeurs du mutualisme,
- d'apporter des solutions concrètes pour améliorer le quotidien des salariés,
- de travailler la cohésion des salariés, notamment en privilégiant la performance collective au détriment de la performance individuelle.

Envie d'adhérer ? De prendre part l'action ?
Contactez-nous !



Une force
à vos côtés

Noisy

- Dominique BOURDET – 01 49 31 37 49
- Carole CAUZARD – 01 49 31 38 12
- Sylvie GOSELIN - 01 49 31 27 02
- Marie-Jo POLOP – 06 75 19 58 25
- Renée-Lise TALBOT – 06 47 83 63 65

Paris / La Défense

- Jean-Noël FLIS – 01 70 94 37 75
- Michel LE DU – 01 44 56 59 04

Local CGT

Bureau 2 B 186 au bâtiment B de l'immeuble Marne
Tél. : 01 49 31 30 40 ou 01 49 31 30 41
Mail : deleguecgt@groupama.com