



COMITÉ D'ÉTABLISSEMENT NATIXIS

**MODE DE FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION,
CONSÉQUENCES SUR LES CONDITIONS, LES RELATIONS DE TRAVAIL
ET LA SANTÉ DES SALARIÉS**

Rapport final

Sous la responsabilité de Nelly Bidot-Morat – Responsable de Département

*Stéphane Le Lay – Docteur en Sociologie
Constance Redureau – Psychologue du travail-Ergonome*

Janvier 2015

Remerciements

Les consultants tiennent à remercier les différents interlocuteurs rencontrés lors de cette mission, pour leur disponibilité et pour la confiance qu'ils ont bien voulu leur accorder.

SOMMAIRE

Résumé général	4
-I- Introduction de la demande et reformulation	6
I.A- Présentation de l'établissement concerné par la demande.....	7
I.B- La demande.....	8
I.B.1- Genèse du problème.....	8
I.B.2- Les attentes des élus.....	8
I.C- La mission des consultants de Technologia	10
I.C.1- Comprendre l'organisation du CE tant sur le plan juridique que fonctionnel.....	10
I.C.2- Comprendre l'impact du fonctionnement du CE sur les salariés en termes de conditions et de relations de travail et les conséquences sur leur santé.....	11
I.D- La démarche de l'analyse.....	12
I.E- Méthodologie de travail, déroulement de la mission et équipe d'intervention	14
Principes de travail	14
-II- Instruction des questions.....	16
II.A- Sources écrites	17
Liste des documents reçus de l'entreprise.....	17
II.B- Entretiens.....	18
Présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens.....	18
II.C- Témoignages et visites externes	19
II.C.1- Le Médecin du Travail.....	19
II.C.2- L'Inspecteur du Travail	19
-III- Diagnostic de la situation du CE	20
III.A- Contexte de la mission Technologia : comprendre un climat de travail détérioré....	21
III.A.1- Un climat de travail dégradé et délétère.....	21
III.A.2- Certains problèmes déjà identifiés	22
III.A.3- Le poids de l'histoire longue du CE Natixis dans la configuration actuelle.....	23
III.B- Pour faire face à la dégradation de certaines dimensions du travail, agir en collectif ?	28
III.B.1- Un manque de clarté de l'organisation du travail.....	28
III.B.2- Une répartition problématique de la charge de travail	32
III.B.3- Des coopérations horizontale et verticale déstabilisées.....	33
III.B.4- Une qualité de service en baisse	39
III.B.5- La mise en mouvement d'un collectif de salariés.....	40
III.C- Santé au travail et risques psychosociaux.....	41
III.C.1- Les risques psychosociaux : de quoi s'agit-il ?.....	41
III.C.2- Les sources de RPS relevées au sein du CE Natixis	42
-IV- Quels scénarios possibles ?	45
IV.A- Rappel du fonctionnement actuel.....	46
IV.B- Préconisations	47
IV.B.1- Autonomisation du CE	47
IV.B.2- Maintien de l'internalisation avec détachement	49
IV.B.3- Internalisation avec détachement et dissociation complète entre postes de salarié et mandats d'élu du CE	53
IV.B.4- Pilotage dans la période intermédiaire	53
-V- Annexes.....	54
V.A- Annexe I : Lexique des Sigles et Termes spécifiques employés.....	55
V.B- Annexe II : Bibliographie.....	56
V.C- Annexe III : Aspects méthodologiques de l'analyse des Risques Psychosociaux	57
V.D- Annexes IV : Rappel des principes de prévention des risques professionnels.....	62

Résumé général

Le présent rapport survient à la suite d'une multiplication de recours à des intervenants extérieurs¹ au Comité d'établissement Natixis Paris² pour faire la lumière sur des problèmes persistants depuis 2012, et tenter de les résoudre. Le fait que les demandes d'expertise émanent à la fois de la Direction Natixis, des élus du CE ou parfois directement des salariés du CE Natixis, tend à indiquer que toutes les parties en présence sont d'accord sur le fait que des problèmes existent.

Ce premier point d'accord se trouve complété par un deuxième, qu'il convient de préciser immédiatement : toutes les parties en présence ont, durant les entretiens individuels et collectifs, exprimé leur volonté de sortir de cette configuration problématique par le haut, c'est-à-dire en faisant en sorte de maintenir un niveau de qualité de service et de prestation élevé pour les salariés de Natixis.

S'il n'existe pas nécessairement d'accord unanime concernant les sources des difficultés – et les moyens de les résoudre –, comme le montreront les consultants tout au long de ce rapport, en revanche, il existe un troisième point faisant l'unanimité parmi les parties prenantes : les problèmes ne sont pas apparus brutalement, tel « un coup de tonnerre dans un ciel serein », mais découlent d'un ensemble de processus historiquement situés ayant contribué à une dégradation progressive des conditions de travail au sein du CE Natixis. Ce point est important à conserver à l'esprit, puisqu'il évite de procéder à toute simplification causale et à toute simplification « rationalisante ». La situation actuelle provient de choix politiques et de décisions pratiques multiples. Ces choix et décisions ne sauraient être imputés à un seul groupe social – a fortiori à une seule personne – répondant à de « bonnes raisons » d'ordre personnel et/ou politique – au sens syndical du terme.

Affirmer d'emblée cette complexité revient à rendre l'analyse plus difficile à mener – puisqu'elle se prive de la possibilité de désigner un « bouc émissaire » qu'il conviendrait de charger de tous les maux pour les faire disparaître – mais elle permet de remettre au centre des discussions la place de l'engagement subjectif de chacun³ dans le travail. Salariés et élus du CE Natixis, membres de la Direction de Natixis, tous sont partie prenante de la configuration actuelle, leur rôle et leur

¹ En particulier les missions Interstys et les interventions de l'Inspection du Travail.

² Dénommé CE NATIXIS dans la suite du rapport.

³ Pour des raisons de lisibilité et de préservation de l'anonymat, toutes les personnes rencontrées pendant la mission seront considérées au « masculin grammatical », à moins que des analyses ne nécessitent de distinguer l'appartenance de genre.

degré d'engagement ayant varié tout au long de la période, selon des modalités diverses. Par exemple, telle personne a pu, dans le passé, être un militant actif œuvrant dans tel ou tel service du CE, avant de renoncer à ses attachements syndicaux pour se consacrer avant tout aux activités en direction des salariés de Natixis. A l'inverse, tel salarié a pu travailler d'arrache-pied sur son poste pendant des années, pour finir par adopter une posture désengagée en raison des multiples problèmes rencontrés. Dernier exemple, à certaines époques, la direction a pu avoir la tentation de se « débarrasser » de salariés devenus « encombrants » dans les services, en les reclassant au CE Natixis, en accord avec les élus. Plutôt que poser un jugement de valeur sur telle ou telle évolution, il revient de s'interroger sur ce qui les a rendues effectives et de mesurer en quoi elles sont ou non néfastes pour la qualité du service aux salariés de Natixis et la santé physique et mentale des salariés du CE Natixis.

Dans les développements qui suivront, les consultants tenteront donc de rendre compte le plus clairement possible d'une partie de cette complexité organisationnelle et « gouvernementale », dont de nombreux éléments ont déjà été dégagés lors des entretiens menés par le cabinet Interstys. De cette manière, ils espèrent permettre la mise en discussion collective d'un ensemble d'éléments jugés problématiques par telle ou telle partie, le but étant que chaque partie entende les critiques potentielles à son égard, et se rende disponible pour réfléchir aux moyens les plus adéquats pour mettre en œuvre les changements nécessaires.

-|-

Introduction de la demande et reformulation

I.A- Présentation de l'établissement concerné par la demande

Le Comité d'Entreprise (CE) de Natixis est un service dont la mission est d'être au service des salariés comme cela est la vocation de tout CE.

Le nombre de salariés bénéficiaires des activités sociales et culturelles du CE, filiales comprises, est d'environ 8 120 salariés.

C'est une entité juridique à part entière, mais dont les collaborateurs sont salariés de Natixis.

Cette entité est composée :

- du responsable administratif du CE (rattachée à la DRH de Natixis) ;
- des collaborateurs détachés au Comité d'Entreprise.

En date du 31 août 2013, cela représente un **effectif de 45 collaborateurs**.

Ils assurent la gestion administrative des activités suivantes :

Activités Sociales et Culturelles du CE Paris et du CCE

- Activités transverses, Voyages, Locations, Enfance, Culture, Chèques (Vacances / Naissances / Mariages / PACS), Sport et Restauration
- Action Logement (1% Logement)
- Coopérative
- Associations sportives
- Association Culture et Loisirs

En tant que personne morale le CE est composé de :

- Un Président,
- Un Secrétaire, mandaté pour représenter le comité et habilité pour les actes judiciaires et non judiciaires, est membre de droit de toutes les commissions et est responsable de tous les travaux administratifs,
- Un secrétaire adjoint,
- Le bureau avec pour membres : le Secrétaire, le trésorier, et leurs adjoints,
- 4 commissions obligatoires : formation professionnelle, Information et aide au logement, économique, égalité professionnelle,
- Une dizaine de commissions facultatives environ.

I.B- La demande

I.B.1- Genèse du problème

En 2012, des salariés du comité se sont plaints auprès de la Médecine du travail. Celle-ci a alerté l'Inspection du Travail qui a demandé à ce que des mesures soient prises par le responsable des salariés du CE.

L'employeur étant Natixis, la Direction a alors mandaté une mission confiée à un cabinet extérieur dont les conclusions et le plan d'action ont été présentés en CHSCT. La Direction a créé un poste de Responsable administratif qui lui est directement rattaché. Elle a également pérennisé les présidents de commission en tant que responsables d'activité.

En Juin 2012, les élections professionnelles ont porté une nouvelle majorité à la tête du CE.

Fin 2013, la Direction a inclus le périmètre du Comité d'établissement dans le cadre de son « Plan d'Adaptation des Effectifs » qui a entraîné une réorganisation et des suppressions de postes.

Enfin en avril 2014, un collectif de salariés du CE a interpellé les élus CE et CHSCT sur les problèmes persistants dans le fonctionnement du CE.

C'est pourquoi, au regard de la persistance de la situation, considérant que les mesures nécessaires n'ont pas été diligentées par la Direction, le CE a décidé de se saisir du sujet.

Début juin, les élus ont validé la mise en œuvre d'une démarche visant à mener une analyse du fonctionnement et l'organisation du CE.

I.B.2- Les attentes des élus

L'objectif de la demande est double :

- ✓ Sur le plan structurel : cette analyse doit permettre d'identifier en quoi la gouvernance en place répond ou non aux exigences juridiques et en quoi elle interfère dans l'organisation du travail.

- ✓ Sur le plan fonctionnel : il s'agit d'identifier l'impact sur le mode de fonctionnement au quotidien en termes de conditions et de relations de travail.

Le rapport doit mettre en évidence :

- ✓ Les résultats de l'analyse juridique et organisationnelle.
- ✓ Des préconisations opérationnelles visant à améliorer la gouvernance du CE, l'organisation du travail et à prévenir la santé et la sécurité des salariés.

Les représentants du personnel attendent des propositions concrètes sur la gouvernance et l'articulation entre les différentes parties prenantes.

I.C- La mission des consultants de Technologia

La démarche consistant à faire appel à un organisme extérieur traduit le besoin d'être éclairé par un partenaire indépendant qui a en charge de concilier les intérêts généraux de la structure et la santé du personnel.

Le cabinet s'attache donc à répondre à la demande en privilégiant une approche reposant sur :

- ✓ Une analyse documentaire
- ✓ Des entretiens collectifs et individuels avec les élus, les salariés du CE, le CHSCT et la Direction de l'Entreprise et du CE (responsable administratif)
- ✓ Un entretien avec la médecine du travail

Dans cette perspective, l'approche relève d'une approche globale liée aux règles de fonctionnement, à l'organisation et aux relations entre les personnes.

Le cabinet TECHNOLOGIA doit préalablement valider avec le CE les aspects techniques, stratégiques et opérationnels de la démarche. Cette phase préliminaire conduira certainement à un temps de transfert pédagogique.

I.C.1- Comprendre l'organisation du CE tant sur le plan juridique que fonctionnel

L'organisation du CE et les pouvoirs dévolus aux membres du bureau jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement d'un CE en termes de prise de décisions et de mise en œuvre de celles-ci.

Pour cela, il est nécessaire d'analyser :

- ✓ Le règlement intérieur du CCE et du CE
- ✓ L'accord relatif aux modalités de financement des activités sociales et culturelles
- ✓ Les différents échanges écrits entre la Direction Natixis et le CE (2 ans)
- ✓ L'historique des décisions prises depuis 2 ans
- ✓ Le plan d'adaptation des effectifs de fin 2013
- ✓ Le Plan d'action de la Direction.

I.C.2- Comprendre l'impact du fonctionnement du CE sur les salariés en termes de conditions et de relations de travail et les conséquences sur leur santé

Pour cela, les consultants doivent procéder à une analyse documentaire et conduire des entretiens.

I.D- La démarche de l'analyse

Le cabinet Technologia a pour mission d'apporter des éléments d'analyse utiles à la compréhension des situations de travail, en vue d'apprécier les liens possibles entre les conditions de travail et les risques pour la santé du personnel concerné.

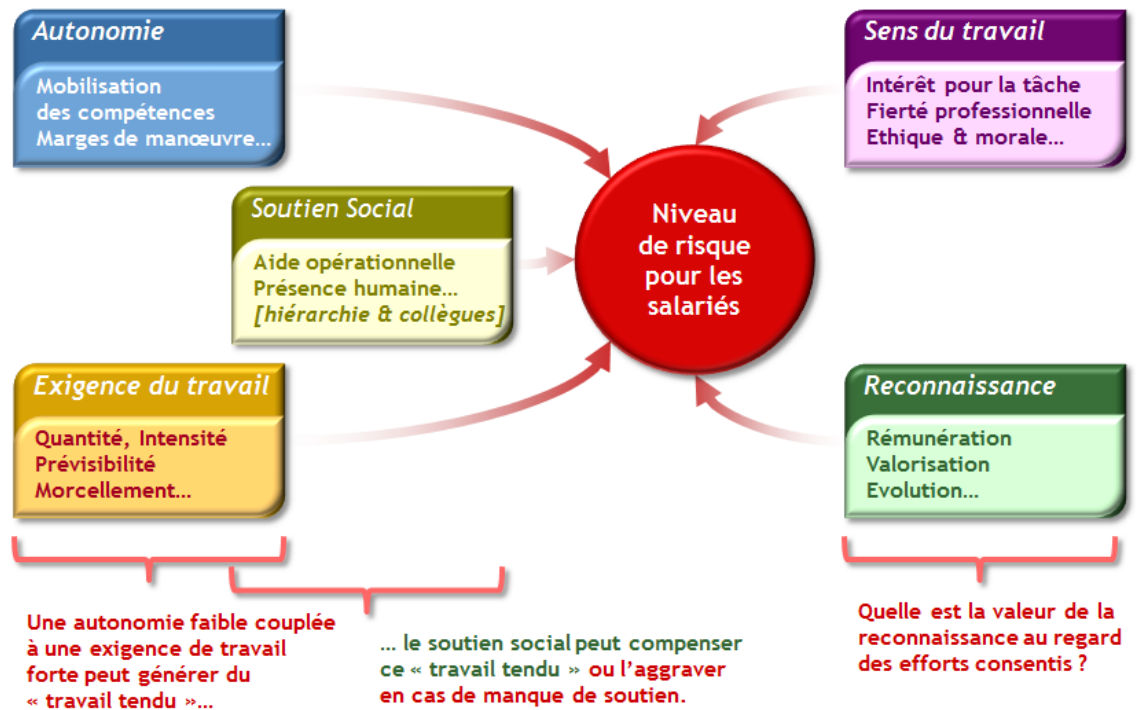
Les informations utiles peuvent être recensées sur la base des documents fournis, d'entretiens et d'observations.

Pour instruire au mieux les problématiques, la démarche adoptée est fondée sur une approche pluridisciplinaire. Il s'agira notamment de mobiliser les outils de la sociologie des organisations et de la psychologie du travail.

L'analyse des risques psychosociaux s'appuie également sur une approche multifactorielle permettant de mettre l'accent sur les déterminants suivants :

Une approche pluridisciplinaire





D'autres déterminants de la souffrance au travail sont pris en compte.

Ces déterminants sont étudiés à travers des entretiens semi-directifs avec le personnel. Ces entretiens permettent de définir, au plus près de la réalité, les déterminants factuels et opérationnels de la souffrance éventuellement détectée.

L'analyse permet de qualifier les situations de travail et de cibler les actions à mettre en œuvre.

I.E- **Méthodologie de travail, déroulement de la mission et équipe d'intervention**

Principes de travail

Nous précisons qu'en vertu de notre agrément du Ministère du Travail, nous sommes astreints à un strict secret professionnel et à un code de déontologie.

Cabinet indépendant, Technologia construit ses interventions dans une relation de confiance avec ses clients.

La déontologie de Technologia repose sur plusieurs principes. Le premier est la garde des informations confiées par le client à travers le secret professionnel. Ensuite, dans le cadre de sa mission, Technologia garantit l'anonymat des propos tenus par tous les interlocuteurs sur le dossier traité.

La déontologie de Technologia est fondée sur le respect des règles suivantes :

- Les salariés concernés par l'analyse sont informés préalablement des objectifs des interventions des consultants et du calendrier de leur présence.
- Les interventions se font avec l'accord de la hiérarchie et avec le souci de perturber le moins possible le fonctionnement des services.
- Les observations de l'activité et les entretiens ne peuvent se faire qu'avec l'accord des personnes concernées.
- L'anonymat des entretiens et des restitutions est garanti, de même que l'origine des opinions exprimées.
- Les consultants sont tenus, par contrat, au secret professionnel. Ils s'engagent à assurer la confidentialité des informations dont ils ont connaissance au cours de la mission.
- En cas de rétention d'information, le cabinet rédige un constat de carence. Dans ce cas, les honoraires et les frais sont toujours dus.

Pour assurer la qualité, l'efficacité et la pertinence des missions qui lui sont confiées, les interventions de Technologia sont basées sur les principes suivants :

- Nous traitons les problèmes conjointement sous l'angle social et technique, ce qui permet de mieux mettre en évidence les liens entre ces deux aspects.

- Nous nous efforçons d'associer les salariés et les responsables concernés dans une dynamique commune, ce qui renforce le potentiel de mise en œuvre des actions d'amélioration.
- Nous veillons à définir et à mener nos interventions en fonction des situations réelles de travail, en tenant compte des spécificités et des particularités de nos clients, ce qui permet d'assurer la pertinence et l'adéquation de nos résultats.

Dans le cadre de ses activités, le cabinet Technologia est couvert par un contrat d'assurance en responsabilité civile professionnelle et responsabilité civile d'exploitation.

Enfin Technologia, dans le cadre de ses obligations morales qui renvoient à la droiture et à la conscience professionnelle, garantit servir les intérêts de son client.

-II-

Instruction des questions

II.A- Sources écrites

Liste des documents reçus de l'entreprise

- Organigrammes CE
- Organigramme cible présenté en 2014
- Fichier des effectifs
- PV CE et CCE de 2011 à 2014
- PV CHSCT 13 octobre 2014
- Comptes rendus des expertises CE réalisées en 2012 et 2014
- Lettre du collectif IT Juillet 2014
- Résultats de l'enquête menée auprès des bénéficiaires du CE Natixis, novembre 2012
- Fiches de poste du responsable administratif, de gestionnaire et de responsable d'activité Socio culturel, de comptable fournisseurs et de comptable trésorerie,
- Règlement Intérieur du CCE
- Livret II
- Absentéisme 2012-2013
- Modèle de convention de mise à disposition des salariés de Natixis, mai 2014

II.B- Entretiens

Présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens

Les entretiens ont été réalisés sous la forme d'entretiens individuels et collectifs, en semi-directif.

L'entretien semi-directif est une méthode utilisée couramment en sciences sociales. Elle permet d'obtenir des informations sur des thèmes prédéfinis, tout en laissant une grande ouverture à l'expression personnelle, et ce, tout en restant dans le cadre des objectifs de l'étude. L'échange peut être recadré lorsque la personne s'éloigne de la question abordée.

Les entretiens collectifs ont été privilégiés afin de permettre à tous les salariés de s'exprimer, tout en prenant garde de ne pas mélanger les niveaux hiérarchiques. Les personnes qui souhaitent s'exprimer dans un cadre plus confidentiel pouvaient se voir proposer des entretiens téléphoniques.

Les entretiens ont été organisés par les Elus du CE Natixis pour ce qui concerne les institutionnels et les Présidents de commission, ainsi que par le Cabinet Technologia pour les salariés. Ils se sont tenus du 22 septembre au 1^{er} octobre.

Le protocole d'introduction de ces entretiens est le suivant :

- Reformulation des objectifs de la mission.
- Présentation des objectifs de l'entretien.
- Rappel sur le volontariat de l'agent, au regard de l'entretien, avec demande de confirmation de sa part.
- Rappel sur l'anonymat des échanges.

II.C- Témoignages et visites externes

II.C.1- Le Médecin du Travail

La Médecine du Travail a été contactée, mais en raison d'un emploi du temps incompatible avec l'organisation de la mission, il n'a pas été possible d'en rencontrer les acteurs.

II.C.2- L'Inspecteur du Travail

Il n'a pas été possible de rencontrer l'Inspection du Travail au moment des entretiens.

-III-

Diagnostic de la situation du CE

III.A- Contexte de la mission Technologia : comprendre un climat de travail détérioré

La présente analyse de l'organisation du travail et du mode de gouvernement du CE Natixis intervient dans une configuration caractérisée par un climat de travail particulièrement dégradé et la multiplication de demandes adressées à des intervenants extérieurs au CE Natixis pour faire la lumière sur des problèmes persistants.

III.A.1- Un climat de travail dégradé et délétère

L'analyse de la dimension relationnelle des tensions actuelles constitue un élément certes nécessaire, mais comme préalable à la compréhension de ce qui se joue au sein du CE Natixis. En effet, la qualité des relations interpersonnelles ne saurait être séparée de ce à partir de quoi elles peuvent exister : le travail et son organisation. Les points de tension, de conflit, ne sauraient s'expliquer en recourant uniquement à des éléments individuels (comme la personnalité de tel ou tel salarié ou sa manière de s'exprimer), sauf à considérer que l'organisation du travail n'a qu'une influence minimale sur les manières de penser, de faire et les ressentis des salariés.

Les entretiens ont permis de relever un ensemble d'éléments permettant de préciser ce que peut être une ambiance de travail fortement dégradée. Précisons que ces éléments ont été attribués à diverses reprises indifféremment à des salariés, des élus ou des responsables hiérarchiques du CE de Natixis :

Des accusations récurrentes :

- d'empêcher le travail de se faire
- de sentiment d'impunité
- de refuser le changement
- de « tirer au flanc »
- de favoriser le « copinage »
- de chercher à « couler » le CE Natixis pour des raisons politiques
- de ne pas avoir l'intérêt des salariés de Natixis au cœur de ses préoccupations.

Une pression « symbolique » personnelle violente avec des propos qui pourraient être assimilés à des :

- Propos sexistes
- Situations qualifiées de « harcèlement moral »
- Propos racistes
- Expressions de mépris.

Des accusations graves avec des propos qui pourraient être assimilés à :

- Rumeurs visant à décrédibiliser (mensonge, altération des faits)
- Vol et couverture de pratiques frauduleuses.

Des comportements violents avec des propos qui pourraient être assimilés à des :

- Agressions verbales (insultes, cris)
- Menaces physiques
- Gestes déplacés
- Mises à l'écart.

Des comportements qui peuvent générer des affects négatifs :

- Développement d'un sentiment de persécution
- Perte d'estime de soi
- Agressivité
- Anxiété
- Peur
- Dépression.

Ces éléments sont certes des ressentis et des prises de positions subjectives exprimés lors des différents entretiens, mais il convient de les prendre au sérieux puisqu'ils traversent l'ensemble du collectif de travail et reflètent un vécu au travail douloureux : ils revêtent un caractère «réel» du fait même de leur existence persistante dans les relations collectives, quand bien même ils relèveraient du fantasme. Or, quand ce type de cristallisation s'observe dans un milieu professionnel, cela indique que toute discussion autour du travail, de son organisation, de ses buts et des moyens de mener les activités est généralement devenue difficile voire impossible (bien qu'elle puisse exister à certains endroits, notamment au sein de collectifs isolés des autres). Et c'est alors que les conflits interpersonnels prennent le dessus, dernière possibilité de donner sens à ses difficultés dans le travail.

III.A.2- Certains problèmes déjà identifiés

Juste avant la mise en place de la mandature actuelle, des conflits interpersonnels importants avaient poussé des représentants du personnel à solliciter l'intervention de l'Inspection du travail. Celle-ci avait rappelé à la Direction de Natixis sa responsabilité d'employeur vis-à-vis de son devoir de garantir à ses employés de bonnes conditions de travail. La Direction avait alors fait appel à un cabinet de conseil afin d'étudier la situation du CE Natixis. Déjà, en 2012, ce cabinet faisait état de d'un mal-être collectif et de situations de souffrance individuelles à considérer sous plusieurs dimensions.

Sur le plan structurel, le rapport soulignait une mauvaise coordination entre les équipes des ASC⁴ qui géraient leurs missions de façon autonome, au risque de voir se développer des conflits importants et de faire émerger un climat de tension et de méfiance.

Parallèlement, au cœur du CE Natixis, était dénoncée une forme d'« emprise syndicale » avec des luttes de pouvoir et des jeux d'alliances pouvant créer des confusions dans les rôles et identités des collaborateurs.

⁴ ASC : Activités Sociales et Culturelles

L'accent était également mis sur l'absence de cadre de travail, une perte de repères importante avec des salariés exprimant un besoin d'ordre et de remise à plat de l'organisation, au niveau de la ligne managériale et jusqu'à la définition même des missions. Cette organisation était mise à mal à travers des constats de mauvaise gestion du personnel et des fluctuations de charge de travail entraînant une perte de motivation généralisée. Etait alors indiquée la vision des salariés vis-à-vis d'une autorité hiérarchique mal légitimée au sein du CE Natixis, à savoir une relation mal définie et une perception souvent trop lointaine des problématiques rencontrées sur le terrain au contact des bénéficiaires de l'établissement.

Plusieurs préconisations furent proposées afin de réduire, voire supprimer ces sources de conflits, et donnèrent lieu à un plan d'action visant à dissocier le politique de l'opérationnel, et à redéfinir une ligne hiérarchique et managériale cohérente. Les axes majeurs de ce plan d'action s'appuyaient sur la redéfinition d'un cadre de travail permettant de clarifier les rôles et les missions de chacun, de favoriser les échanges dans et entre les équipes en remettant de la clarté dans la ligne managériale, mais aussi de mettre en œuvre des actions concrètes visant à pérenniser les managers sur leur poste, ou encore mettre en place un responsable en charge de redonner un cadre opérationnel commun à tous les salariés du CE Natixis. Ces actions étaient encouragées tant au niveau individuel que collectif avec classement par ordre de priorité.

A l'issue de cette expertise, certaines de ces propositions furent mises en place, mais une grande part des préconisations fut abandonnée, accentuant les dysfonctionnements, voire entraînant de nouvelles difficultés. Ce constat fut mis en exergue par les salariés dans un courrier envoyé aux élus du CE Natixis en avril 2014. La DRH prit alors la décision de solliciter une nouvelle fois le même cabinet de conseil, dont le rapport d'expertise recense les actions entreprises, comme la mise en place d'un règlement intérieur formalisant la séparation entre le politique et l'opérationnel, la mise en place d'un responsable administratif et un document formalisant les rôles des managers du CE Natixis. Toutefois, ce rapport pointe à nouveau des constats de dysfonctionnements persistants accompagnés d'une souffrance au travail et d'un mal-être importants des salariés, et souligne l'existence de nombreuses interrogations sur l'avenir du CE Natixis. L'accent est mis sur la remise en question de l'organisation instaurée à l'issue de la première expertise.

Face à la récurrence de ces problèmes, il convient alors de revenir sur la genèse de l'organisation, dont certaines dynamiques anciennes peuvent éclairer la situation présente.

III.A.3- Le poids de l'histoire longue du CE Natixis dans la configuration actuelle

Comme il a été mentionné plus haut, le troisième point de convergence dans l'analyse de la situation actuelle du CE Natixis renvoie à sa dynamique historique.

III.A.3.a- La fin de l'autorité syndicale charismatique ?

Dans de nombreux entretiens réalisés, il a en effet été fait mention d'une figure historique en la personne du « fondateur » du Comité d'entreprise durant les années 1980, militant syndical qui investit une énergie importante dans le développement des diverses activités au cours des fusions successives qui aboutiraient à l'actuelle Natixis.

La teneur et la « coloration » des propos tenus à l'égard de cette personnalité du Comité d'établissement indiquent que l'on se trouve en présence d'un individu charismatique avec qui les relations se fondaient aisément sur un terrain affectif. Particulièrement présent dans le travail quotidien, jouissant d'une forte légitimité auprès des salariés et des élus et d'une stabilité politique du fait de son appartenance à un syndicat majoritaire qui remportait élection sur élection, il dirigeait les différentes activités d'une main ferme, bien qu'il fût capable de déléguer certaines tâches (créant ainsi des « poches » d'autonomie dont il pouvait à tout moment reprendre le contrôle, en raison de sa légitimité). Toutefois, son investissement au travail se transforma petit à petit en surinvestissement, à mesure que la taille du CE grossissait, parallèlement à la hausse des effectifs de salariés du groupe. De graves problèmes de santé l'obligèrent finalement à prendre du recul, d'abord provisoirement, mais finalement de manière définitive, non sans avoir « adoubé » un successeur.

Comment, dans une organisation de type paternaliste comme celle-ci, dirigée pendant plusieurs décennies par un leader charismatique et respecté, assurer une passation de pouvoir sans heurts ? Cette question est essentielle, et la manière dont on y répond permettra, ou non, à l'organisation de perdurer. C'est d'autant plus crucial que durant le même temps la taille de l'organisation avait changé également. Cette dernière pouvait-elle continuer à être dirigée de façon « familiale », dans des relations de type personnel, quand bien même la charge de travail s'était décuplée – au point de « terrasser » le porteur de l'autorité ?

Le charisme est une propriété d'un type singulier. Elle est à la fois sociale (c'est autrui qui la reconnaît et en accepte la légitimité) et indéniablement personnalisée (elle découle directement des caractéristiques physiques, morales, intellectuelles, etc. de l'individu charismatique). A la différence d'une autorité bureaucratique ou même traditionnelle, l'autorité charismatique ne saurait donc se transmettre à un autre individu, en même temps que la position sociale qui lui est rattachée. Il faut alors au leader être en mesure de repérer dans son successeur toutes les propriétés nécessaires à l'existence d'un charisme reconnu par les autres. Or, cette capacité n'est pas évidente, surtout en période de transformation structurelle : même en trouvant un successeur charismatique, rien ne garantit que cela sera suffisant pour faire face aux nouvelles exigences organisationnelles.

La succession au secrétariat du CE à cette époque ne pouvait donc pas se dérouler sans difficulté. En outre, l'ancien Secrétaire fit le choix de mettre en avant une élue originaire de province arrivée depuis peu au CE Natixis Paris, quand bien même étaient en place, depuis de longues années, des élus de région parisienne, en accord avec le mode de gouvernement paternaliste. De fait, le fonctionnement qui avait déjà montré ses limites connut davantage de situations conflictuelles (entre élus, entre élus et salariés du CE), et l'absence d'un cadre procédural clair fit à tel point sentir ses effets que la Secrétaire du CE proposa de procéder à une réorganisation du fonctionnement du CE, en s'appuyant sur un cabinet extérieur. Sa proposition sera refusée par quatre syndicats sur cinq. Incapable de mener de front les activités de management des

équipes (notamment en raison de son manque de légitimité vis-à-vis de certains salariés et/ou élus et de sa volonté de modifier certaines situations – comme mettre en place les conditions adéquates pour rééquilibrer des charges de travail parfois trop différentes entre salariés) et les activités politiques du CE, elle connaîtra une longue période d'épuisement professionnel durant laquelle elle sera remplacée par une présidente de commission.

A son retour d'arrêt maladie, la Secrétaire décida de déléguer les fonctions managériales à sa remplaçante provisoire, créant *de facto* un poste d'adjoint administratif bien que la Direction de Natixis n'ait pas approuvé ce choix, et dans un contexte de défiance de la part de certains élus du CE, interprétant ce geste comme une prise de pouvoir syndical. Cette adjointe restera en poste un an, avant de quitter le CE, visiblement lasse de ne pouvoir travailler dans de bonnes conditions.

La période dont il est question ici n'a pas seulement enregistré la fin d'une forme d'autorité charismatique. Elle a également été le théâtre de changements dans les dynamiques syndicales, en raison de modifications légales (par exemple, la loi du 20 août 2008 sur la représentativité syndicale a parachevé une évolution débutée lors de la loi Fillon du 4 mai 2004 – qui permet à des alliances de syndicats minoritaires représentant plus de 50% des salariés de procéder à des accords ou au contraire de s'y opposer) et de transformations dans les rapports de force électoraux au niveau local (le syndicat historiquement majoritaire a ainsi vu son hégémonie traditionnelle disparaître).

De fait, les fusions successives ayant abouti au groupe Natixis ont modifié les équilibres socioprofessionnels antérieurs parmi les salariés, conduisant parfois à des « chocs identitaires et dispositionnels » (attentes, manières de voir et de faire, propriétés sociales, etc.) parmi les salariés des différentes entités, et partant parmi leurs représentants syndicaux. En ce qui concerne le CE Natixis, ces « différences culturelles » se sont exprimées, par exemple, dans le fait que certains élus avaient l'habitude de voir les activités sociales et culturelles gérées par un organisme externe, quand d'autres avaient celle de les voir prises en charge en interne. Ces deux manières différentes d'organiser le travail dans le domaine social et culturel s'accompagnaient par ailleurs de divergences en matière de valeurs éthiques et politiques (principes de répartition des ressources – socialisation versus individualisation, en particulier – bases de calcul des droits des salariés, etc.), dans une configuration de charge de travail en augmentation, en raison de l'élargissement du nombre d'ouvrant droit concernés par les prestations relevant des compétences du CE.

Or, il a été fait mention à de nombreuses reprises, dans les entretiens réalisés, de dissensions syndicales plus aiguës que par le passé (« le CE est un objet de lutte politique entre les organisations syndicales, une sorte de vitrine vis-à-vis des salariés »), si ce n'est en nombre, du moins en impact sur les dynamiques liées au travail (peut-être des dissensions existaient-elles tout autant, mais se réglaient dans un cadre « discret »). En effet, il est difficile de penser que le dénouement d'alliances, l'explosion de sections syndicales locales, la démission d'élus de leur mandat ou l'opposition politique ouverte en matière de stratégie gestionnaire, en cours de mandature, n'aient aucun effet négatif dans la réalisation des activités quotidiennes.

Si l'on ajoute à cela la question du cumul des mandats et statuts (pouvant aboutir, pour un individu donné, à endosser plusieurs « casquettes » parmi celles de salarié Natixis : président de commission, commissaire, élu du CE, élu du CCE, voire du CHSCT), difficilement compatible avec la charge de travail parfois attendue sur certains postes et avec la complexité de nombreux sujets, il est

logique de penser que les collectifs de travail puissent en être déstabilisés, notamment du fait :

- du retard que cela peut entraîner (en cas de budgets non votés, par exemple, ou de vacance de poste qui freine le travail d'une commission) ;
- de l'image dégradée que cela alimente, chez certains salariés, du travail syndical : des « petits jeux » de pouvoir insupportables et comparables à ceux du champ politique, où les élus seraient davantage préoccupés par leurs intérêts personnels que par l'intérêt collectif.

III.A.3.b- *Un regain d'implication de la Direction de Natixis*

Aux différents éléments abordés jusqu'ici, il convient d'ajouter l'intervention de la Direction de Natixis, en 2012, suite au rappel à la loi de l'Inspection du travail concernant la responsabilité de l'employeur en matière de santé et de sécurité des salariés : elle a alors décidé de procéder à la création formalisée d'un poste de responsable administratif de manière à rendre possible une transformation de l'organisation du travail au CE Natixis.

Ce poste a été le fruit d'un recrutement classique de la part de la DRH, au sein de Natixis SA, privilégiant un profil managérial, en accord avec la Secrétaire du CE Natixis de l'époque. Ce responsable administratif est en lien hiérarchiquement subordonné à la DRH, et en lien fonctionnel avec le secrétaire du CE Natixis, à qui il doit rendre des comptes très régulièrement.

Sa mission, en coordination avec le Secrétaire, consiste à gérer le management des équipes administratives du CCE et du CE Natixis, avec l'objectif de traiter et répondre aux demandes des collaborateurs et managers, d'assurer la gestion de leurs plannings (activités, congés, formations), la gestion des sujets logistiques, mais aussi de réaliser les entretiens d'évaluation annuels et toute problématique en lien avec la gestion de carrière. La mission, telle que définie dans la fiche de poste, prévoit la mise en place des process transverses, comme l'optimisation de la communication entre les différentes équipes, et la supervision de la bonne fonctionnalité des outils informatiques (notamment le logiciel Gestiadoc). Par ailleurs, le règlement intérieur notifie que le responsable administratif est en charge de la mise en place des décisions prises par les élus du CE/CCE Natixis concernant les activités sociales et culturelles et, de ce fait, contrôle la validité juridique des contrats de prestation préparés par les responsables d'activité avant de les soumettre pour validation au secrétaire du CE Natixis. En parallèle de ses missions managériales, le poste de responsable administratif prévoit la participation aux événements organisés en partenariat avec la Direction de la communication et du développement durable afin de représenter le CE Natixis.

Lors de la présentation du rapport d'expertise réalisé en 2012, les salariés et les élus du CE Natixis étaient alors unanimes quant à la nécessité de procéder à un changement d'organisation et en attente de la mise en place d'un responsable administratif tel que le prévoit la définition prescrite du poste. Certes, quelques élus avaient pu regretter que ce recrutement ait été mené par la DRH sans qu'ils aient eux-mêmes été consultés, mais ils avaient toutefois maintenu une position d'ouverture envers la personne sélectionnée. Par ailleurs, les salariés projetaient sur ce nouveau responsable la mise en place du plan d'action préconisé par le cabinet d'expertise, avec la remise à plat des fonctions des uns et des autres, la présence d'un responsable proche du terrain qui saurait comprendre leurs problématiques et les aider à les résoudre.

Les équipes décrivent l'accueil de la responsable administrative comme ayant été chaleureux, cette dernière ayant elle-même été le vecteur de promesses d'une organisation du travail plus harmonieuse à travers un discours de présentation très « vendeur » : « *elle nous a fait très bonne impression à son arrivée* ».

Par la suite, les salariés ont eu l'occasion de la rencontrer individuellement. La responsable s'était alors, selon leurs propos, engagée à se rapprocher d'eux ultérieurement afin de mieux appréhender leurs activités, mais également à organiser des réunions d'équipe fréquentes qui auraient positionné tous les salariés dans une perspective commune. Pourtant, très rapidement, les salariés du CE Natixis expriment avoir été déçus par la non mise en place des promesses avancées. Dès lors, les rapports avec la responsable administrative et le secrétaire du CE Natixis se sont tendus, donnant lieu à un rejet du projet de réorganisation. Aussi les salariés ne considèrent-ils pas seulement que la mise en place de ce poste n'a pas réglé les dysfonctionnements, mais qu'elle a contribué à l'apparition de nouveaux problèmes.

Commentaire du secrétaire du CE :

L'audit commence par l'année 2012. Or, les problèmes de fonctionnement au CE ont commencé courant 2009/2010. Commencer l'audit par l'année 2012 donne une résonance politique à cette date car mon arrivée au CE est en juillet 2012. [Or] le rapport GAVAND fait un état des lieux du CE en juin 2010. Par ailleurs, on peut se référer au PV du CE du 26/07/2010 (page 4 à 8).

III.B- Pour faire face à la dégradation de certaines dimensions du travail, agir en collectif ?

Plusieurs dimensions du travail ont été affectées par les changements opérés depuis 2012.

III.B.1- Un manque de clarté de l'organisation du travail

III.B.1.a- Le rejet de la réorganisation

Une grande majorité des salariés et des élus du CE Natixis a rapidement remis en question la réorganisation du travail portée par la responsable administrative, sur le plan de la forme comme celui du fond. Comme cela était prévu dans la fiche de mission du responsable administratif, un nouvel organigramme a bel et bien été présenté, une première fois aux élus et une seconde fois aux salariés du CE. Pour autant, les réactions furent vives quant à l'absence de consultation et le sentiment d'être exclus de toute réflexion censée conditionner leur propre organisation du travail. Le principe même de n'être informé qu'à l'issue d'une réflexion organisée par la hiérarchie seule n'a fait que renforcer leur dénonciation initiale fondée sur le manque de réflexion collective et le sentiment de devenir de simples exécutants n'ayant pas leur mot à dire.

Au-delà de l'absence de toute concertation, les salariés ont été très étonnés de prendre connaissance de l'inclusion du périmètre du CE Natixis dans le cadre du Plan d'adaptation des effectifs (PAE), où il était fait état d'une suppression de six postes administratifs, soulevant alors la problématique de l'adéquation des objectifs de travail aux moyens alloués. Selon eux, la réorganisation telle qu'avancée par la direction ne tenait pas compte des réelles problématiques rencontrées au sein du CE Natixis. En outre, les salariés ont été surpris de prendre connaissance de la proposition de mise en place d'un responsable administratif adjoint : les missions de ce dernier leur paraissaient recouvrir le champ d'intervention prévu dans le profil de poste du responsable administratif.

La cohérence de la réorganisation fut également mise à mal sur le projet de changement d'outil de gestion informatique, une décision jugée incompréhensible dans la mesure où les salariés le considèrent comme un outil bien pensé et qualifié de bon support de travail, et si ses performances sont perçues comme insuffisantes pour ce qui relève du travail de communication, cela n'obère pas ses performances gestionnaires. Au-delà de cet exemple précis que peut représenter l'outil informatique, le problème sous-jacent tient davantage d'une fatigue et d'une frustration des salariés du CE Natixis à devoir subir des projets les concernant directement sans être réellement consultés et impliqués.

III.B.1.b- Troubles dans le règlement intérieur et la coopération diagonale

Parallèlement à ces difficultés, les entretiens ont permis de montrer qu'il persistait des confusions quant aux périmètres des fonctions des responsables d'activité,

des présidents de commission, de la responsable administrative et du secrétaire du CE Natixis. Des activités semblent problématiques à mener, dans la mesure où plusieurs protagonistes considèrent qu'elles relèvent de leur autorité, jusqu'à en venir à favoriser les tensions internes.

Alors qu'un règlement intérieur a été adopté en décembre 2012, dans le but de clarifier les fonctions de chacun, il apparaît que ce document n'est pas appréhendé sous le même angle par tous, ne serait-ce qu'en raison de zones de flou pouvant prêter à confusion dans les définitions de postes. Dans la réalité, chacun réalise ses activités selon des modalités spécifiques, sans qu'aucune règle générale ne semble régir l'ensemble du CE Natixis. Les salariés possèdent une ancienneté significative d'une dizaine d'années en moyenne qui leur permet de bien maîtriser les activités à réaliser et sont habitués, de façon historique, à une certaine autonomie procédurale (manières de réaliser le travail). Le responsable d'activité est considéré comme un manager opérationnel, mais sans pour autant toujours endosser une dimension légitime d'autorité auprès de ses équipes, le laissant alors démuni face à des situations de blocage, ce qui entraîne donc des difficultés potentielles dans les coopération horizontale et verticale (*sur ce point, voir plus bas*).

L'année 2012 marque une transition importante avec la pérennisation des postes de manager en qualité de responsables d'activité, après avoir connu le poste de secrétaire adjoint des activités puis de président de commission. Leurs relations avec les nouveaux présidents de commissions ASC ne se sont pas toujours correctement établies, avec parfois des désaccords qui restent actuellement non gérés. Il a bien été entendu par tous que ces deux fonctions sont désormais distinctes mais, avec le recul, les salariés concluent que cette réorganisation n'est pas efficiente. Des activités sont désormais effectuées en doublon, il n'y a aucune fluidité dans le process de transmission de l'information entre eux, et il manque une vision globale qui permette de déterminer un réel fil conducteur dans les actions menées.

Cette organisation du travail spécifique au CE Natixis nécessite de parler d'une forme de coopération relativement originale, encore peu documentée dans les recherches en science du travail (Le Lay, 2014) : la coopération diagonale, qui renvoie ici aux relations de travail entre services administratifs et commissions ASC (dont les membres ne sont pas toujours des collègues à proprement parler), entre travail opérationnel et travail politique⁵. Le règlement intérieur avait pour but de clarifier un certain nombre de points relatifs à l'organisation du travail, relevant en particulier de la coopération diagonale, à savoir les relations entre responsable administratif et secrétaire du CE d'une part, et relations entre responsable d'activité et commissions ASC de l'autre. De même, le règlement rappelle partiellement le déroulement prescrit des modes de coordination en matière de montage d'activités :

Commission ASC et président (fixation des activités à développer et communication des orientations et du cahier des charges) → Secrétaire du CE (transmission des informations) → Responsable administratif (transmission des informations) → Responsable d'activité (exécution opérationnelle des décisions de la commission/contact prestataires).

⁵ Ajoutons que l'existence de rapports organisationnels avec les CE de Caen et de Reims, sous la forme de l'existence d'un Comité central d'entreprise, complexifie davantage les difficultés dont il est fait état dans le rapport. De même en est-il de l'existence de structures « satellites » comme la coopérative ou l'Union sportive.

Or, à partir de ce moment du processus organisationnel, les choses ne sont plus clairement posées dans le règlement intérieur. A sa lecture, il est impossible de savoir si l'on a affaire au circuit 1 ou au circuit 2 :

Circuit 1

→ Commission ASC et président (choix des propositions) → Séance plénière (vote des activités retenues) → Secrétaire du CE (transmission des informations) → Responsable administratif (transmission des informations) → Responsable d'activité (exécution opérationnelle des décisions de la commission/vérification de la conformité des contrats) → Responsable administratif (contrôle de la validité juridique des contrats de prestation) → Secrétaire du CE (signature des contrats).

Circuit 2

→ Responsable administratif (transmission des informations) → Secrétaire du CE (transmission des informations) → Commission ASC et président (choix des propositions) → Séance plénière (vote des activités retenues) → Secrétaire du CE (transmission des informations) → Responsable administratif (transmission des informations) → Responsable d'activité (exécution opérationnelle des décisions de la commission/vérification de la conformité des contrats) → Responsable administratif (contrôle de la validité juridique des contrats de prestation) → Secrétaire du CE (signature des contrats).

Or, ce flottement dans la coordination prescrite s'accompagne de pratiques effectives elles-mêmes floues, en raison de leur variabilité selon les services (et parfois selon les moments). Ainsi, il a été fait mention, dans de nombreux entretiens, d'une coupure entre binôme responsable administrative/Secrétaire du CE et élus d'une part, et entre binôme responsable administrative/Secrétaire du CE et la majorité des salariés de l'autre. Cette coupure s'explique par différents éléments :

- une présence physique insuffisante des membres du binôme, en raison notamment d'une double localisation géographique,
- un travail du binôme qualifié d'autarcique et sans concertation collective (inexistence d'un travail en bureau avec les trésoriers, trésorier adjoint et secrétaire adjoint du CE Natixis, peu ou pas de réunions d'équipe au sein des services),
- l'existence d'injonctions « spéculaires » (à certaines questions, les salariés reçoivent des fins de non-recevoir de la part de leur interlocuteur au motif que « c'est politique » ou que « c'est administratif », et que c'est donc du ressort de l'autre membre du binôme, qui donne parfois la réponse strictement inverse).

Cette coupure, outre les difficultés qu'elle entraîne au niveau de la réalisation des activités quotidiennes, entretient une interrogation persistante parmi les salariés quant à la bonne volonté des responsables du CE Natixis de faire fonctionner les services, et alimente les rumeurs négatives.

Autre point de difficultés régulières, les relations entre responsable d'activité et président de commission. Le plan d'action qui avait été arrêté au moment de l'expertise menée par le cabinet Interstys aurait dû constituer l'un des outils permettant de faire le point sur les manques en la matière. Certes, la séparation des rôles de responsables d'activité et de présidents de commission visait à clarifier le périmètre d'intervention de chacun. Mais le contexte de mise en œuvre du plan d'action – en raison d'un mode de management ayant heurté beaucoup de salariés et d'élus, comme cela a été rappelé plus haut – a

finalement conduit certains à durcir leur interprétation du règlement intérieur, empêchant notamment toute concertation entre les deux fonctions lors des commissions ASC. Rappelons en effet que le règlement intérieur prévoit qu'un responsable d'activité ne peut être président de commission pour l'activité dont il dépend, mais qu'en aucune manière ce règlement n'interdit au président de commission de convier le responsable d'activité aux réunions pour apporter des éclairages techniques aux commissaires.

En revanche, le règlement intérieur prévoit bien que le président de commission n'a pas à s'occuper des tâches opérationnelles une fois les décisions votées en commission. Si les raisons d'un tel « court-circuit » du responsable d'activité peuvent se comprendre en matière d'efficacité du travail (dans le cas où ce dernier serait dans l'incapacité de réaliser le travail attendu), elles ne peuvent, sur la durée, trouver de légitimité organisationnelle : un responsable d'activité qui serait défaillant doit être soutenu par sa propre hiérarchie pour remédier aux causes de sa défaillance, et un président de commission doit s'occuper exclusivement des dimensions stratégiques des activités. Bien évidemment, la réciproque est vraie : le responsable d'activité n'a pas vocation à se substituer au président de commission, sauf à considérer que cette dernière fonction est inutile – ce qui serait étrange d'un point de vue politique.

Un exemple de conflit régulièrement souligné au cours des entretiens tient de l'identité de la personne en charge de la gestion des prestataires extérieurs au sein des activités. Il s'avère que cet élément de mission suscite un intérêt important à plusieurs niveaux fonctionnels du CE Natixis. A la lecture du règlement intérieur, on constate que ces prestataires interviennent théoriquement en direction de différents intervenants du CE Natixis, mais de façon insuffisamment définie, prêtant à confusion. Il apparaît qu'au-delà des tensions que cela peut générer, des répercussions professionnelles surviennent avec des prestataires se trouvant parfois pris entre deux demandes différentes issues du CE Natixis, mettant à mal la crédibilité des salariés.

Ces questions en suspens donnent aux salariés du CE Natixis le sentiment d'être perdus : ils ne savent plus qui fait quoi, par qui devraient être prises les décisions et comment réguler cette organisation pour optimiser le travail à réaliser. Ils se sentent aujourd'hui exclus des réflexions menées et attendent un schéma clair qui apporterait de la perspective aux actions de l'établissement. Ils ont besoin d'une vision globale de fonctionnement, d'une planification annuelle qui leur permettrait d'avancer sereinement.

Commentaire du secrétaire du CE :

Concernant le règlement intérieur et la relation prestataire vous avez [évoqué] en séance que ce point n'était pas clair. Pourtant il me semble bien au contraire que sur ce point le R.I. est explicite :

- Article 10 du RI du CE, « le responsable d'activité est en charge des contacts avec les prestataires dans la continuité des décisions de la commission ».
- Article 11 du RI du CE, « le président de commission et sa commission communiquent les orientations et les cahiers des charges établis pour leurs activités au Secrétaire du CE. Ce dernier adresse ces demandes au Responsable Administratif du CE pour mise en œuvre auprès des responsables d'activités. »

Cette analyse est partagée par notre Commissaire aux Comptes.

III.B.2- Une répartition problématique de la charge de travail

Ce que l'on nomme communément la charge de travail peut être saisie à travers deux notions complémentaires : celle d'intensité du travail (renvoyant notamment à la question du rythme de travail) et celle de complexité du travail (accès aux informations pertinentes, qualité de la coopération et de la coordination des agents, types d'activité, etc.). Mais le niveau de cette charge de travail dépend par ailleurs directement du personnel disponible pour mener à bien les activités. On peut donc distinguer trois cas : une charge de travail considérée comme « normale », soutenable avec les moyens disponibles, une sous-charge (pas assez d'activité en regard des salariés présents) et une surcharge de travail.

Depuis de nombreux mois maintenant, des difficultés sont apparues ou se sont accentuées en la matière, et ce dans plusieurs services. Si l'on regarde la situation globalement, on peut dire que la répartition de la charge de travail pose problème, certains salariés étant en sous-charge quand d'autres seraient plutôt en surcharge.

Les situations de sous-charge de travail, cas le plus rare au CE Natixis, renvoient ici à des problèmes de définition de poste ou de glissement de tâches, un salarié étant dépossédé par un autre – généralement un responsable hiérarchique – de certaines activités qu'il menait jusque-là. Outre le sentiment de déqualification du poste que cela peut entraîner chez le salarié concerné, cette situation engendre une certaine confusion fonctionnelle qui finit par bloquer l'engagement au travail, le salarié ne sachant plus s'il doit ou non mener ces activités si, pour une raison ou une autre, elles sont délaissées par son collègue ou son responsable. De telles situations se sont produites suite aux transformations inachevées de l'organisation du travail, à partir de 2012.

De la même manière, les cas de surcharge de travail ont commencé à se produire à partir de changements ayant affecté le CE lors du Plan d'adaptation des effectifs de Natixis. Rappelons que six postes ont été supprimés par la Direction sans que parallèlement le moindre changement organisationnel ne vienne compenser ces disparitions. Les motifs de cette absence de réorganisation ont été abordés plus haut : ajoutons ici que certains postes sont devenus difficiles à tenir – ce qui a conduit la DRH à multiplier le recours à de la main-d'œuvre précaire (stagiaires, contrats en alternance), en laissant parfois ces personnels sans soutien suffisant pour mener les activités.

Or, ces situations inquiètent les salariés du CE Natixis. Lors de la mission Technologia, se déroulaient en même temps un audit sur l'activité billetterie ainsi qu'une enquête de l'Inspection générale, des initiatives sur lesquelles les salariés n'ont pas été consultés. Ces audits, associés aux demandes non validées de remplacement des salariés sortis de l'établissement, engendrent une inquiétude importante quant à une possible externalisation du CE Natixis, ou à tout le moins remettent indirectement en question le travail des salariés, qui peuvent souffrir de se sentir inutiles aux yeux de la Direction. Le meilleur exemple, selon eux, du peu de considération portée à leur activité est illustré dans les récentes fermetures d'activité qui ont eu lieu, faute de pouvoir en assurer une permanence.

Mais ces interrogations sont également renforcées par le fait même que la Direction a déjà parlé de l'hypothèse de rendre aux élus du CE Natixis « les clés du camion », dans l'optique où il ne parviendrait pas à fonctionner de façon correcte. Cela reviendrait à rendre le CE autonome, avec la gestion propre des salariés.

Les salariés du CE Natixis sont géographiquement réunis dans un même couloir. Cette proximité est favorable à la diffusion de rumeurs. Or, depuis plusieurs mois, l'une d'elles véhicule l'idée selon laquelle la désorganisation du CE Natixis serait peut-être calculée afin de légitimer son externalisation. Pour de nombreux salariés, les dysfonctionnements sont tels que la seule explication rendant plausible l'inaction renvoie à un souhait de laisser les choses se détériorer. Si toutes les personnes rencontrées durant les entretiens – Direction, élus, salariés – ne partagent pas cette idée, il n'en reste pas moins qu'elle traduit un sentiment d'insécurité ressenti par un certain nombre de salariés du CE Natixis.

III.B.3- Des coopérations horizontale et verticale déstabilisées

Un collectif de travail se fonde sur le partage de règles de métier (techniques, relationnelles et éthiques) et sur l'entraide de ses membres. Cette coopération horizontale suppose, entre collègues, confiance, ouverture, loyauté et solidarité. Comme l'ont montré de nombreuses recherches, l'absence de collectif pèse lourdement sur la qualité du travail et expose les travailleurs à une dégradation de leur santé mentale. Ces éléments impliquent donc une sociabilité développée (toute règle de travail est à la fois une règle technique et une règle de savoir-vivre), formes de convivialité (pauses, déjeuners, etc.), de connivences (notamment contre les supérieurs, sous la forme d'humour, mais aussi sous la forme de pratiques de freinage, pour « souffler ») qui permettent la régulation des interrelations au sein des collectifs.

Mais pour avoir une vision précise de l'organisation du travail, il est également nécessaire d'analyser la coopération verticale, à savoir les liens entretenus entre supérieurs hiérarchiques et salariés « subordonnés ». En effet, dans les organisations hiérarchisées, les formes de soutien descendantes jouent un rôle non négligeable dans la manière dont les individus se représentent leur place dans l'organisation, mais également dans la façon dont ils peuvent ou non déployer leurs ressources pour parvenir à travailler.

Ces deux formes de coopération complètent ce qui a été dit plus haut à propos de la coopération diagonale.

III.B.3.a- Une coopération horizontale moins fluide

Durant les entretiens, il a été souligné à de nombreuses reprises que les difficultés rencontrées durant la mandature précédente s'étaient concentrées sur quelques salariés, mais que cette situation s'était depuis généralisée, notamment en matière de coopération horizontale.

La dégradation de la fluidité coopérative s'explique par différentes dynamiques. En premier lieu, la circulation de l'information a été rendue plus difficile en raison du manque de clarté organisationnelle décrite plus haut : ainsi, il devient difficile de se coordonner lorsque certaines informations font défaut (par exemple, les dates d'absence de tel collègue ou la date de livraison d'une quantité importante de produits qui nécessiterait d'un « coup de main » pour les réceptionner dans des conditions de sécurité optimales).

De la même manière, l'absence de process de travail similaires sur des activités de même nature rend plus difficile une coopération horizontale sereine, puisque se pose le problème du « comment faire ? », lorsque l'on se retrouve avec un collègue travaillant différemment.

Enfin, des entretiens ont fait état d'une d'entraide informelle moins présente que par le passé, par exemple lors de « pics » d'activité. Cette baisse de coopération « spontanée » a notamment été observée soit en raison d'un manque de personnel disponible, soit en raison d'un refus de la hiérarchie de laisser un salarié aller aider un collègue. Selon certains interviewés, cela expliquerait que, pour la première fois de l'histoire du CE Natixis, des permanences aient été non tenues en 2014.

Outre ces difficultés d'ordre organisationnel, les entretiens ont permis de relever un certain nombre de problèmes dispositionnels. Certains salariés auraient en effet des difficultés à discuter de changements concernant leurs activités, soit en raison d'une crainte de se voir dessaisir d'activités appréciées sans en trouver d'autres aussi intéressantes, soit en adoptant une posture de principe caractérisée par un refus ostentatoire de se plier au cadre de travail commun (temps de travail, respect du règlement intérieur), y compris en instrumentalisant son appartenance syndicale pour « avoir la paix » lorsqu'un responsable cherche à rappeler les règles de métier (ici, il faut souligner que les organisations syndicales sollicitées peuvent rencontrer des difficultés pour procéder à une analyse « objective » des situations, qui leur permette de ne pas être perçues comme « justifiant l'injustifiable »).

Pourtant, même si l'on ne prend pas en compte les évolutions du travail découlant du PAE, les changements sont rendus nécessaires puisque le volume d'activité de chaque service dépend de la répartition budgétaire annuelle, et des périodes de l'année (les activités connaissent des cycles d'intensité plus ou moins forte selon leur degré de saisonnalité). Les salariés doivent donc être mis en position de pouvoir répondre à ces variations, en fonction des décisions politiques votées en plénière, ce qui implique le développement d'une polyvalence concertée, comme elle existe par exemple sur les postes de permanences. Il semble que ce point rencontre un certain consensus parmi les personnes rencontrées, puisque cela permettrait d'assurer la continuité de service aux salariés de Natixis.

III.B.3.b- Une coopération verticale bloquée

Les experts ont mentionné plus haut la question de la confiance au travail, mais ils souhaitent développer cet aspect de manière plus précise dans le cadre de la coopération verticale, pour des raisons qui tiennent à la forme de gouvernement de l'institution (le CE Natixis est une organisation en partie hiérarchisée à partir d'un lien de subordination salarial) et aux implications pratiques que cela présuppose (les relations entre supérieurs hiérarchiques et salariés « subordonnés » reposent sur l'équilibre instable de la confiance).

Définition de la confiance au travail

La question de la confiance est importante puisque la dégradation de ses conditions d'exercice conduit aux pratiques et aux pensées suspicieuses peu propices à l'instauration de relations de coopération horizontales et verticales nécessaires au travail. Pour analyser cette dimension du travail, on peut partir d'une distinction utile établie par le sociologue allemand Niklas Luhmann entre

confiance assurée (immédiate, tranquille) et confiance décidée (qui comporte une part de risque pour celui qui accorde sa confiance). Afin d'illustrer cette distinction, on peut donner un exemple simple : pour organiser ses déplacements, chacun d'entre nous bénéficie du réseau d'infrastructures de transport développé au long des décennies précédentes, et auquel on accorde généralement une confiance assurée (on se fie aux routes, aux voies ferrées, etc.). La confiance décidée intervient au moment où se pose la question de l'usage de ces infrastructures : sachant que je dois être à l'heure à un rendez-vous important, pour aller à Paris aujourd'hui, vais-je prendre le train ? la voiture ? Ainsi, la confiance décidée comporte une dimension cognitive importante : le sociologue allemand Georg Simmel soulignait d'ailleurs que celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance quand celui qui ne sait rien ne peut pas faire confiance : la confiance décidée implique le partage d'un ensemble de connaissances et la reconnaissance d'une certaine humilité (« je sais que je ne sais pas tout »). Cette forme de confiance renferme donc une certaine ambivalence, puisque la méfiance n'est jamais loin (quand on ne connaît pas une personne, on peut ne pas souhaiter lui accorder sa confiance immédiatement). Elle comporte aussi une forte dimension morale, puisqu'elle engage celui qui donne sa confiance et celui qui la reçoit : on place sa confiance en quelqu'un en pariant qu'il sera loyal et se révélera donc digne de cette confiance placée en lui.

En raison de ces limitations cognitives et morales variées, la seule confiance décidée est insuffisante pour assurer le fonctionnement d'une organisation. D'ailleurs, Luhmann insiste sur les liens étroits que confiance assurée et confiance décidée entretiennent : « *Si la première manque, il y aura un sentiment diffus de non-satisfaction, de désaffection [...]. Si la seconde fait défaut, par contre, cela change la façon dont les gens prennent leurs décisions sur les questions importantes. [...Et si la confiance assurée] fait défaut, la confiance décidée disparaît aussi* » ([1989] 2001, p. 29). Luhmann insiste sur le fait que le défaut de confiance assurée conduit au repli sur soi, au désintérêt, à la défection, tandis que le manque de confiance décidée empêche l'action (réduisant « *la gamme des possibilités d'action rationnelle* », *ibid.*, p. 30). On peut donc penser que ce double rétrécissement est néfaste au déploiement de la créativité et de la curiosité, indispensable dans le monde du travail, notamment quand il s'agit de réfléchir à l'évolution de ses activités, *a fortiori* dans une période de réorganisation comme celle que s'apprête à vivre le CE Natixis.

Dans le cadre professionnel, le degré et la nature des liens entre les deux types de confiance varient bien sûr selon les configurations, y compris locales. On sait ainsi que les situations les plus dégradées en matière de santé se caractérisent par un faible niveau de confiance assurée et décidée. À l'inverse, dans un climat de confiance déstabilisé (en raison de l'incertitude liée à l'avenir des activités, par exemple), certains collectifs de travail réussissent à maintenir un niveau de confiance décidée suffisant pour produire un travail de qualité et limiter les atteintes à la santé.

La confiance verticale, entre reconnaissance des compétences hiérarchiques et exemplarité managériale

Dans les collectifs de travail, la confiance (envisagée comme la cristallisation temporaire d'un équilibre et non comme un état statique) repose sur différents éléments. L'un d'entre eux renvoie directement à ce que l'on nomme habituellement la coopération verticale : en effet, dans des structures hiérarchisées comme le CE Natixis, l'organisation et le fonctionnement des collectifs de travail sont en partie dépendants des relations entre hiérarchie et

« subordonnés ». La confiance nécessaire à la coopération verticale repose sur la reconnaissance, par les salariés, de l'autorité hiérarchique, entendue comme une capacité légitime à agir sur les situations, point déjà mentionné plus haut dans le rapport, lorsqu'a été abordée la question de la disparition progressive de la légitimité charismatique dont bénéficiait le « fondateur » du CE Natixis. Ainsi, la confiance implique une forme de délégation : placer sa confiance en quelqu'un revient à lui reconnaître une légitimité spécifique à agir à sa place. Or, cette délégation n'est possible qu'en présence de certains éléments qualitatifs que l'on peut distinguer en deux grandes catégories : la reconnaissance des compétences hiérarchiques et la reconnaissance de la loyauté hiérarchique.

La reconnaissance des compétences hiérarchiques

Généralement, on distingue les compétences hiérarchiques en deux grandes catégories liées entre elles (une défaillance dans l'une pouvant avoir des effets négatifs sur d'autres) : les compétences techniques et les compétences managériales.

Les compétences techniques

L'élément peut-être le plus évident en matière de compétences hiérarchiques concerne les compétences techniques, à savoir l'étendue des connaissances en matière de savoir-faire (application des règles de métier, des règles de fonctionnement de l'organisation, etc.) et de savoirs (réglementation, tarifs, prestataires, etc.). Il est important pour les salariés de savoir qu'ils peuvent compter sur l'appui de leur responsable en cas de situation particulière échappant à l'ordinaire du travail. Une absence de compétences techniques est préjudiciable à la coopération horizontale, en raison du manque de confiance qu'elle entraîne au sein du collectif de travail, puisque les salariés ne bénéficient pas de légitimité pour « imposer » telle ou telle manière de faire (le responsable étant lui-même incapable de légitimer telle ou telle pratique).

En raison des problèmes organisationnels déjà soulevés, la perception que les salariés du CE Natixis se font de ces compétences sont très variables d'un service à l'autre : cela peut aller d'une vision positive, lorsque le responsable est présent au quotidien sur les activités, qu'il en connaît les enjeux et les rouages juridiques, à une défiance importante quand il est absent pour des raisons inconnues, ou qu'il indique, par son attitude, un désintérêt ou une méconnaissance du travail quotidien. Ces insuffisances, quelles que soient leurs origines, ne pourront pas être éliminées tant que des discussions collectives précises n'auront pas eu lieu relativement aux différentes activités.

Notons enfin qu'il a été mentionné à diverses reprises une tendance marquée à la judiciarisation du travail, via le recours à des juristes, comme s'il fallait se « couvrir » à tout prix avant de prendre la moindre décision, quitte à allonger le temps de traitement des activités. Lors de la signature de contrats avec des prestataires, la conformité juridique n'est bien évidemment pas questionnable. Toutefois, l'un des rôles de certains salariés du CE Natixis consiste à tenir compte de ces dimensions juridiques ; une vérification à outrance de la part d'un responsable renvoie donc une image de suspicion et de manque de confiance, qui n'est par ailleurs pas contrebalancée par des retours plus positifs (en cas de non-conformité, suite à une erreur, pourquoi ne pas organiser de formation pour que ce type de situation ne se reproduise pas ?).

Les compétences managériales

La légitimité managériale repose également sur les capacités du responsable à organiser le travail de ses « subordonnés », à suivre l'évolution des activités au quotidien, et à revenir sur ces différents aspects au moment des réunions de

service ou des entretiens annuels. Or, parmi les attentes déçues des salariés du CE Natixis, revient la question d'absence de fixation des priorités dans le travail ou celle d'absence de coordination entre la responsable administrative et les responsables d'activité pour organiser les plannings de travail de manière à pallier aux absences (et notamment éviter les fermetures de permanences). Ces problèmes managériaux compliquent donc le déroulement des activités quotidiennes et la coopération horizontale.

Par ailleurs, nombreux sont ceux à avoir parlé d'un « climat de suspicion », à avoir fait état d'un sentiment de contrôle de leurs faits et gestes en vue de leur être reprochés plus tard, crainte renforcée par l'absence de process homogènes qui les expose aux risques d'erreurs. Plus personne n'ose prendre d'initiative et les salariés préfèrent aujourd'hui se mettre en position de recul et d'attente de validation avant d'agir, là où le fonctionnement du CE Natixis fut pendant longtemps fondé sur la réactivité, quitte à régulariser *a posteriori* les actions entreprises.

En outre, l'organisation du travail attendue par les salariés doit certes, selon eux, être en mesure de réguler le travail au sein du CE Natixis, mais également offrir une transparence de fonctionnement qui garantirait une équité de traitement managérial, faisant actuellement défaut. Ainsi la nomination des élus, anciens présidents de commission, en qualité de responsables opérationnels n'a-t-elle pas été comprise par tous. Certains considèrent que le statut politique a pu primer au détriment des compétences professionnelles réelles, favorisant l'idée que l'évaluation des compétences des salariés n'est pas prise en compte dans les perspectives d'évolution.

Si les compétences ne sont généralement pas remises en question dans cette analyse, le manque de visibilité sur les critères qui viennent justifier l'évolution de carrière de certains au détriment des autres a souvent été dénoncé. Or, dans les contextes de changements fonctionnels au sein d'une entité, il est important que les salariés puissent en comprendre les justifications concrètes afin d'éviter que chacun en arrive à une interprétation subjective : « Au CE, tout est une question de copinage ». Le principe même de considérer que tout est géré via le relationnel pose clairement la question d'une gestion du personnel qui privilégierait le réseautage au détriment du travail accompli, favorisant jalousies et formation de clans. Cela se vérifie dans les entretiens dont les discours tendent à souligner des aides, des informations, des marges de manœuvres et passe-droits dont certains salariés bénéficieraient et d'autres pas.

Un exemple précis d'incompréhension abordé est celui du badge, assimilé à la reconnaissance d'un statut mais pour lequel le régime d'utilisation ne semble pas s'appuyer sur les fonctions réelles, laissant par là même une impression de défavoritisme. Il manque encore une charte de fonctionnement managérial qui serait acceptée par tous en vue de garantir une équité de traitement.

La reconnaissance de la loyauté hiérarchique

Confiance et reconnaissance de l'autorité hiérarchique passent également par un second ensemble de processus, que l'on peut désigner comme la loyauté hiérarchique. « Faire confiance à » nécessite en effet « savoir pouvoir compter sur ». En cas contraire, la confiance décidée disparaît, et avec elle les dispositions au pari, au risque et donc à l'engagement de soi dans le travail.

Le soutien relationnel vertical

Il a été rappelé plus haut que les compétences techniques étaient importantes dans le sentiment de confiance des salariés vis-à-vis de leurs responsables. Toutefois, ce soutien technique doit être doublé de la capacité à soutenir, au

niveau relationnel, les salariés. Encourager, reconnaître l'implication, voire épauler un salarié en difficulté constituent autant d'occasions de montrer aux membres de son équipe que l'on fait cas de ce qu'ils vivent au quotidien. Pour cela, il est nécessaire d'être présent et attentif aux dynamiques collectives. Or, il existe un sentiment diffus de ne pas être entendu pour certaines questions et de devoir « batailler » longuement avant d'avoir une réponse adéquate, notamment en raison des défaillances en matière de coopération diagonale (voir ci-dessous). Ceci conduit à terme à un sentiment de manque de reconnaissance et à un risque important de désengagement au travail, points sur lesquels les experts reviennent plus bas.

La réciprocité et l'intégrité managériale vis-à-vis du travail

Deux derniers éléments sont à prendre en considération dans la confiance au travail. D'abord, celle-ci fonctionne à double sens, sur une base de réciprocité. Donner sa confiance à quelqu'un implique que cette personne la reçoive et s'en montre digne, rendant ainsi la confiance à l'autre. On pourrait dire que la confiance fonctionne comme le don, sur un cycle d'échanges de marques de confiance entre les agents et les responsables (par exemple, accorder de l'autonomie collective à ses agents qui, pour se montrer dignes de la confiance accordée, feront tout ce qu'il faut pour atteindre les objectifs du service).

Pour un responsable, les manières d'accorder sa confiance peuvent prendre différentes formes (latitude quant aux horaires de travail, absence de surveillance systématique, délégation de certaines responsabilités, etc.). Or, le CE Natixis se caractérise par un certain manque de confiance en la matière, notamment en raison de l'existence de certains salariés qui ne « jouent pas le jeu » (pauses longues, journées de travail courtes, ne prévenant pas à l'avance de leur absence quand ils ont des heures de délégation, voire quand ils prennent des congés), attitudes qui tendent à être généralisées indûment.

Mais accorder sa confiance passe également par la capacité à organiser des discussions collectives où sont abordées les questions importantes, de manière à donner les informations essentielles à la prise de décision et à la compréhension des enjeux, mais aussi à confronter les points de vue éthiques et pratiques relatifs aux règles de métier, pour éviter des écarts trop importants dans les manières de faire.

Car le manque de mise en discussion des nécessités de service et des enjeux liés aux finalités des activités introduit également du trouble dans la perception du second élément important : la question de la loyauté et de l'intégrité (fidélité aux règles de métier, aux engagements pris) du responsable hiérarchique. Les discussions et les décisions prises ont ceci d'important qu'elles indiquent aux salariés de quelle manière leurs responsables se situent par rapport au travail : quelles sont ses finalités ? Comment doit-on procéder pour les atteindre ? Les débats, avec tout ce qu'ils peuvent avoir de contradictoire, ont le mérite d'exposer les positions des différentes parties prenantes, débats où les responsables, par leurs décisions, indiquent quelles valeurs ils soutiennent et quels engagements pris ils respectent. Or, il a déjà été précisé qu'il n'existait que peu de réunions de service. Ceci pose donc des problèmes quand il s'agit notamment d'évaluer la qualité de service offert.

III.B.4- Une qualité de service en baisse

De l'avis de nombreuses personnes rencontrées en entretien, la qualité de service du CE Natixis a baissé ces dernières années. Les marques de cette dégradation sont multiples, mais trouvent toutes leur source dans les problèmes organisationnels développés jusqu'ici :

- non-remplacement de certains outils techniques en panne depuis plusieurs années (qui entraîne une perte de temps dans le traitement des commandes ou des livraisons aux salariés de Natixis),
- absence de moyens de traçage de certaines transactions et donc des erreurs potentielles (par exemple, la remise de billets de cinéma dans les permanences),
- allongement de certains délais (livraison de commandes, décalage de l'ouverture des campagnes d'inscription sur certaines activités),
- moins de pertinence de certaines réponses fournies aux salariés de Natixis, en raison d'une absence d'informations fiables,
- moindre mise à jour des informations du site intranet.

Si cette dégradation de la qualité de service n'a pas entraîné, pour le moment, une baisse de la qualité des prestations offertes aux salariés de Natixis, en revanche, elle a conduit à une crispation des relations avec ces derniers. Dans un contexte général de hausse des exigences vis-à-vis des relations de service (en vertu desquelles « le client est roi »), certains salariés du CE semblent en effet moins patients dans leurs activités que par le passé : il a été fait mention dans plusieurs entretiens de débordements affectifs (s'énervier quand on est accusé de ne pas faire son travail – alors que l'on ne peut pas le faire) et de réponses inadéquates (ne pas répondre au téléphone, par exemple).

Les relations de service ont ceci de particulier qu'elles mettent les émotions au centre du travail, même si les travailleurs n'en ont pas toujours pleinement conscience, notamment lorsque les relations se déroulent bien. Toutefois, être en contact avec le public peut également exposer à des agressions symboliques et/ou verbales – plus rarement physiques. Dans ce cas-là, il est important de rester calmes, pour apaiser son interlocuteur. Autant d'« obligations » rien moins qu'aisées à tenir : les relations de civilité et les affects circulent dans les deux sens de la relation de service.

Aborder la question des émotions au travail n'est pas simple. Aussi proposerons-nous quelques éléments d'analyse préalables afin d'être compris dans les développements qui suivront. D'abord, il faut rappeler que les émotions ne sont pas des manifestations purement individuelles et d'origine psychique. Elles sont également sociales puisqu'elles engagent les individus dans des processus relationnels qui ne pourraient tout simplement pas se dérouler sans l'expression émotionnelle, interactions dont l'achèvement n'est pas au seul pouvoir de celui qui les initie, mais dépend de la dynamique engendrée par l'entrée en relation. On peut également considérer que l'expression des émotions n'est pas le signe d'un état interne préalable à un passage à l'acte (l'expression du sentiment de colère débouchant sur une agression physique, par exemple), mais comme un système de communication à part entière permettant de comprendre l'évolution d'une interrelation affective entre plusieurs personnes.

La dimension sociale des émotions se perçoit également dans le fait qu'elles sont tout à la fois objets (prescriptions), outils (compétences) et effets du travail, et qu'elles se déploient à partir du corps, porteur et vecteur de normes et dispositions socialement travaillées. Par ailleurs, l'expression des émotions est elle-même socialement réglée : le seuil de tolérance vis-à-vis des éléments jugés

inconvenants, les mécanismes de répression et d'autorégulation des affects ne sont pas organisés de la même manière et n'atteignent pas la même intensité d'un contexte social à l'autre. Les affects ne constituent donc pas des réalités « naturelles », figées. Tout comme le plaisir ressenti au travail, les affects négatifs renvoient davantage à des processus actifs, surgissant potentiellement, qu'à de simples états.

Ces précisions sont données pour plusieurs raisons. D'abord pour rappeler qu'une même situation n'aura pas les mêmes effets partout, tout le temps, y compris pour le même individu. Ensuite, pour rappeler que les salariés du CE Natixis ont un rôle actif dans les tensions potentielles, et qu'ils ne sont pas des victimes passives, de même que l'organisation du travail a des effets plus ou moins directs et forts sur le surgissement des tensions. Également pour rappeler que derrière la « gestion » des relations affectives, il y a bien du travail – du travail émotionnel –, et que ce travail doit être reconnu comme tel par les responsables hiérarchiques, avec ses compétences particulières, ses limites, car il constitue un travail complexe à propos duquel il faut être alerté si l'on veut éviter les erreurs les plus grossières.

Réussir à mener ce travail de « bonne distance » dans la relation de service nécessite donc en priorité une organisation du travail convenable pour les salariés du CE (répartition de la charge de travail, possibilité de répondre aux questions des salariés de Natixis, etc.), afin de les préserver des risques d'erreurs et de situations les mettant en porte-à-faux (avec le risque de passer pour un incompetent aux yeux de celui qui ne connaît pas le contexte).

III.B.5- La mise en mouvement d'un collectif de salariés

Malgré les nombreux problèmes constatés, le climat de tension a conduit à la constitution, en juin 2014, d'un collectif de salariés soudé qui aujourd'hui permet à une grande majorité d'entre eux d'échanger et de parler d'une même voix quand il s'agit de s'adresser à la Direction ou aux élus.

Le CE Natixis est une petite institution qui permet rapidement l'identification de celui qui a parlé, ce qui a souvent conduit certains salariés à garder pour eux leurs angoisses, stress, questions et finir par s'isoler. Le collectif permet aujourd'hui aux salariés, dont une grande partie du management de proximité, qui s'y est rallié, de s'apporter mutuellement soutien et motivation, pour continuer à croire que les choses pourront s'arranger. Les salariés aiment en effet suffisamment leur travail pour être encore en attente d'une réorganisation basée sur une réflexion commune apte à leur permettre de continuer à proposer à leurs bénéficiaires des services de bonne qualité.

III.C- Santé au travail et risques psychosociaux

Il faut toutefois ne pas oublier que les problèmes de santé se sont posés de manière accrue au fil des années.

III.C.1- Les risques psychosociaux : de quoi s'agit-il ?

Voici comment l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) présente les risques psychosociaux dans le monde du travail :

« Troubles de la concentration, du sommeil, dépression... Un nombre grandissant de salariés déclarent souffrir de symptômes liés aux risques psychosociaux. Le phénomène n'épargne aucun secteur d'activité. Indépendamment de leurs effets sur la santé des individus, les risques psychosociaux ont un impact sur le fonctionnement des entreprises (absentéisme, *turn over*, ambiance de travail...). Il est possible de les prévenir.

Sous l'effet de mutations du monde du travail telles que la complexité grandissante des tâches, la suppression de temps morts, l'individualisation du travail ou encore les exigences accrues de la clientèle, les risques psychosociaux sont en plein développement. Ainsi, environ 20% des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail. Et en France, un salarié sur 6 estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail (*Enquête Sumer de 2003*).

Les risques psychosociaux regroupent :

- le stress au travail,
- les violences internes (commises au sein de l'entreprise par des salariés : conflit, brimades, harcèlement moral...),
- les violences externes (commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise),
- l'épuisement professionnel (ou *burn out*),
- les formes de mal-être, de souffrance, de malaise ressentis par les salariés.

Ces risques, qui ont souvent des causes communes (charge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, intensification du travail, organisation du travail, mode de management...) peuvent interagir : ainsi le stress au travail favorise-t-il l'apparition de violences entre les salariés qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise. Mais ces risques ont également des spécificités qu'il convient de prendre en compte dans un objectif de prévention.

Des risques difficiles à appréhender

Faute d'une connaissance suffisante, ou faute d'outils adaptés, les acteurs de l'entreprise se sentent souvent démunis pour lutter contre les risques psychosociaux. Ils butent également sur leurs dimensions individuelles et subjectives car face à une même situation de travail « stressante » ou tendue, les salariés peuvent réagir différemment. Résultat : les actions de prévention menées sont trop souvent uniquement centrées sur les salariés. Or, pour supprimer ou réduire les effets du stress et des violences, il convient de prendre en compte les sources de risques dans l'organisation et l'environnement du travail de l'entreprise.

Une prévention nécessaire

Les risques psychosociaux doivent être gérés au même titre que les autres risques professionnels. Comme l'impose la réglementation, il est nécessaire de les évaluer, de planifier des mesures adaptées et de donner la priorité aux mesures susceptibles d'éviter les risques le plus en amont possible. »

Source : INRS

<http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux.html>

III.C.2- Les sources de RPS relevées au sein du CE Natixis

III.C.2.a- La charge de travail

Le manque d'adéquation entre les objectifs de travail et les moyens donnés a régulièrement été évoqué, avec des variations de charges de travail dont les salariés se sentent victimes. Ils souffrent quand ils sont inactifs, mais également quand les validations tombent : ils se sentent alors pressés par des délais d'action estimés comme trop courts. Ils considèrent que leurs conditions de travail ne sont pas prises en considération dans la mesure où rien n'est fait pour accélérer le rythme de prise de décision, les laissant souvent dans un vide de réponse qui accentue la crainte de ne pas être capables de répondre à leurs missions dans les temps impartis.

La charge de travail est d'autant plus difficile à réguler que les effectifs baissent, ne permettant pas de vivre sereinement les congés ou les contrats à temps partiel. Ils se retrouvent eux-mêmes victimes des temps de congés dans la mesure où aucune rotation n'est aujourd'hui mise en place de façon anticipée. Les documents reçus indiquent 6 départs issus du dernier PAE, des absences qui ne permettent plus de garantir certaines activités en continue, au détriment des salariés qui restent en poste, qui se retrouvent à gérer seuls des activités qui étaient auparavant partagées.

Les salariés peuvent assimiler cela à un manque de considération, ils sont tendus et déçus du manque de solution qui leur est apporté, les conduisant à un phénomène de démotivation et de fatigue psychologique et physique. Dans ce cas précis, la variabilité de la charge de travail est un facteur d'épuisement qui empêche le salarié d'anticiper et réguler son travail. Il peut à terme mettre sa santé en danger.

III.C.2.b- Les marges de manœuvre

Les salariés voient leur périmètre de responsabilité se réduire au fur et à mesure, réduisant par là même leurs possibilités de faire progresser leurs compétences professionnelles. C'est pour pallier ce manque de perspective d'évolution et ce manque d'informations que les salariés défendent l'importance des moments collectifs, des réunions qui permettraient aux différents salariés du CE Natixis d'échanger régulièrement sur leurs projets, leurs modes opératoires et ouvrir leur champ de compétences. Le risque induit par cette réduction des marges de manœuvre, soulignée lors d'entretiens, est le sentiment d'inutilité, de ne devenir qu'un exécutant. Les réunions présentent l'intérêt de motiver les salariés autour de projets communs, sortir certains de l'isolement et retrouver le sens qu'ils attribuaient à leur métier.

III.C.2.c- La charge psychologique

Les salariés du CE Natixis apprécient leur métier, reconnaissent un caractère social et humain plus prégnant que dans le secteur de la banque classique. Pourtant, depuis quelque temps certains estiment être lassés de tant de tensions. Ils ne savent plus vers qui se tourner lors de conflits, plus personne ne semble prendre la responsabilité de trancher quand seule une prise de décision permettrait de remettre les choses en ordre. Les événements semblent parfois prendre une tournure agressive, bien au-delà des rapports professionnels que des salariés sont en droit d'attendre dans leur entreprise.

Il est important qu'ils puissent savoir vers qui se tourner, une personne à même de revêtir cette mission d'exemplarité dans le suivi de règles et la compréhension de celles-ci, une personne qui aurait le pouvoir légitime de prendre des décisions de façon rapide quand cela s'impose.

III.C.2.d- Le soutien managérial et la perte de confiance

La source de souffrance la plus fréquemment abordée par les salariés est sans conteste le manque de soutien hiérarchique. De nombreuses tensions apparaissent comme étant liées à l'absence d'information de la part des responsables, ou le manque de consultation lors des prises de décisions. Ils se sentent donc exclus, trop peu considérés. Certains ne savent plus réellement quelle place est la leur au sein du CE Natixis, perdant toute estime du travail fourni et souffrant du manque de reconnaissance. Un indice de cette souffrance peut être perçu dans le fort pourcentage d'absentéisme qui, au second semestre 2014, s'élevait à 7,60%, alors même que l'absentéisme Natixis SA se situait autour de 2,5%.

Les salariés se souviennent d'une époque pendant laquelle la confiance allait de pair avec la preuve d'un travail réalisé bien fait. L'autonomie était un gage de crédit professionnel signifiant qu'ils avaient atteint un niveau de maîtrise : ils étaient responsabilisés et fiers de l'être. Aujourd'hui, il semble que tout est « sur-vérifié », soumis à réflexion ; les délais de prise de décisions sont longs, trop dépendants des managers, le management intermédiaire étant lui-même placé en situation de « pseudo-management ». Toute décision, toute initiative ne

pouvant être prise sans l'aval de la Direction, qui doit être informée au préalable et donner son autorisation, induit le sentiment de court-circuitage permanent et le sentiment de ne plus être digne de confiance.

Cette absence de délégation est souvent vécue comme une double frustration, à la fois par le management intermédiaire, qui se sent dépossédé d'un rôle qui ne lui est pas reconnu dans les faits, mais aussi de la part des subordonnés, qui se sentent piégés parce qu'ils n'ont pas d'interlocuteur direct à même d'apporter les réponses attendues. Ce manque de confiance aboutit à sous-utiliser les compétences techniques et humaines d'un management qui a parfois le sentiment d'être disqualifié et envahi par le doute parce que non reconnu en tant que tel. Il se trouve en porte-à-faux parce que dans l'incapacité d'exercer ses responsabilités. Cette ambiguïté du rôle peut être une source particulièrement importante de souffrance pathogène au travail.

Conclusion : un mode de gouvernance « à bout de souffle »

A la lumière des éléments exposés précédemment, les consultants souhaitent souligner que le mode de gouvernance du CE Natixis tel qu'il est actuellement en œuvre ne peut plus fonctionner, pour des raisons à la fois structurelles et conjoncturelles. Sauf à prendre le risque de voir, au mieux, se développer un fort désengagement au travail de la part des salariés de l'établissement et une dégradation continue de la qualité de service, et au pire, l'émergence d'un risque grave. Il convient donc de réfléchir précisément à toutes les possibilités permettant de clarifier les rôles, les devoirs et les droits de chacun.

-IV-

Quels scénarios possibles ?

IV.A- Rappel du fonctionnement actuel

En vertu d'un accord signé en 2008, les comités d'établissement de Natixis (CE de Paris, Reims et Caen) bénéficient :

- d'un budget Œuvres Sociales égal à 1,30 % de la masse salariale
- d'un budget de Fonctionnement égal à 0,20 % des salaires
- d'un budget Chèques Vacances
- d'un budget alloué aux Frais de garde des enfants
- d'un budget concernant la participation de Natixis à la restauration d'entreprise

Les comités d'établissement bénéficient de locaux, moyens administratifs (abonnements, téléphone, etc.) pour la gestion des activités sociales et culturelles.

Les comités d'établissements bénéficient aussi de moyens importants en personnels détachés de Natixis :

- 1 Responsable Administratif, rattaché à la DRH et « fonctionnellement » au Secrétaire du CCE.
- 40 salariés environ (représentant une trentaine d'ETP) affectés à la gestion des différentes activités sociales et culturelles des comités d'établissement et du Comité Central d'entreprise.

IV.B- Préconisations

Plusieurs changements organisationnels distincts seraient à même d'améliorer le fonctionnement actuel du CE, sous réserve de bien prendre en considération certains éléments propres à chaque « scénario ».

IV.B.1- *Autonomisation du CE*

Dans le cadre d'une autonomisation du CE, l'employeur – la direction dans ce cas précis – le détachement des salariés de Natixis SA devrait faire l'objet d'un nouvel accord⁶. En tout état de cause, il devrait respecter 3 minima : le minimum conventionnel, celui de l'article L.2323-86, et celui de l'article R.2323-35 du Code du Travail :

→ Minimum en valeur absolue : la subvention des ASC ne peut être inférieure au total le plus élevé des sommes consacrées par l'employeur aux dépenses sociales lors des trois dernières années précédant la prise en charge des ASC par le CE. L'année au cours de laquelle les dépenses sociales ont été les plus élevées est l'année de référence ;

→ Minimum en pourcentage : le rapport de la subvention à verser à la masse salariale ne peut pas être inférieur au même rapport existant pour l'année de référence ;

→ Minimum en valeur relative : la subvention ne peut être inférieure au montant affecté aux dépenses sociales le plus élevé atteint au cours de l'une des trois dernières années [C. trav., art. R. 2323-35]. Ce minimum varie toutefois en fonction de l'évolution de la masse salariale. Ainsi, dès lors qu'en raison d'une réduction d'effectifs la masse salariale diminue, le montant de la subvention subit la même diminution [Cass. soc., 6 juin 2000, n° 98-22.159].

L'employeur doit verser au comité d'entreprise une subvention de fonctionnement d'un montant annuel au moins égal à 0,2 % de la masse salariale brute, sauf s'il a déjà fait bénéficier le CE d'une somme ou de moyens en personnel équivalents à 0,2 % de la masse salariale brute [C. trav., art. L. 2325-43]. Fixation d'un montant supérieur à 0,2 % par accord collectif ou usage.

Un accord collectif ou un usage d'entreprise peut prévoir que l'employeur devra verser au CE une subvention de fonctionnement supérieure à 0,2 %. Deux hypothèses doivent être distinguées :

⁶ Cf. *infra* les modalités du détachement.

– l'accord ou l'usage fixe deux taux de subventions distinctes, l'un pour financer les activités sociales et culturelles (ASC) et l'autre pour le fonctionnement du CE, supérieur à 0,2 %. Ici, pas de difficultés ;

– l'accord ou l'usage fixe un taux de contribution globale, par exemple égal à 1,75 %. Dans ce cas, l'employeur est redevable de la subvention de 0,2 %, en plus de cette contribution globale [Cass. crim., 4 oct. 1989, n° 88-86.163 ; Cass. soc., 29 oct. 2002, n° 00-16.851].

L'employeur peut dénoncer une convention ou un accord collectif ou encore un usage fixant le taux de la contribution patronale aux activités sociales et culturelles, dès lors qu'il respecte les formes prévues par l'article L.2261-9 du Code du Travail⁷. Mais, à ce moment, le Comité d'établissement peut faire bloquer et sauvegarder le montant en euros (c'est-à-dire en volume et non pas en taux) de sa dotation, en réclamant l'application de l'article R.2323-35 du Code du Travail.

Selon la jurisprudence constante de la cour de cassation l'article R.2323-35 s'applique de la manière suivante :

- Après la dénonciation (conditions de formes à respecter par ailleurs) la dotation ASC est bloquée au montant en euros (en volume) le plus élevé atteint au cours des 3 années précédant la date d'effet de la dénonciation ;
- Si, après ce blocage, la masse salariale reste stable ou augmente, la somme bloquée reste identique ;
- En revanche, si après le blocage, la masse salariale diminue par rapport à celle de l'année de blocage, la somme bloquée diminue dans la même proportion.

C'est sous respect de ces conditions de financement de l'ASC que le CE pourrait devenir employeur direct des salariés.

Cette hypothèse n'est pas sans risque pour les salariés du CE qui pourraient ne pas adhérer.

Risques pour les salariés :

La première incidence pourrait être la déstabilisation de l'identité professionnelle, vrai support de santé mentale. Les salariés du CE craignent de perdre leur statut et ils sont fiers de travailler pour Natixis. Ils ne se revendiquent pas en premier lieu comme étant salariés du CE, mais comme étant des salariés d'une banque, au sein d'un groupe prestigieux. Le risque est également alimenté par les craintes de voir disparaître un certain nombre de droits sociaux.

Une transition vers un CE autonome nécessiterait des négociations sociales importantes qui concerneraient la garantie d'une pérennité financière, mais aussi le maintien des avantages dont les salariés bénéficient dans le cadre de leur contrat actuel : *départs en retraite, maintien de la mutuelle, de la participation salariale, les plans d'épargne, etc.*

⁷ Font partie du budget des activités sociales et culturelles la rémunération des salariés directement dédiés à ces missions, comme par exemple le ou les salariés organisateurs des voyages. Les deux budgets ASC et fonctionnement sont strictement autonomes et ne peuvent en aucun cas être mélangés même par accord entre le CE et l'employeur. Un tel accord est contraire aux dispositions d'ordre public du Code du travail (art.L 2325-43).

Il serait également préférable que les responsables d'activités acceptent de ne plus disposer de mandat de représentant du personnel ou syndical au CE (sur le modèle des collectivités territoriales : un salarié d'une mairie ne peut pas être élu municipal dans la même commune.

Risques pour l'entreprise :

Le risque majeur pour l'employeur est la non-adhésion des salariés du CE avec un risque important de demande de retour des salariés vers Natixis SA. Cela soulèverait alors la question du reclassement et nécessiterait une réflexion sur l'accompagnement RH à mettre en place. Les salariés du CE sont en poste depuis de nombreuses années, un retour vers Natixis SA impliquerait aujourd'hui des bilans de compétences et des formations permettant de faciliter la transition vers un nouveau poste.

Certains salariés pourraient préférer rester au CE, sans pour autant adhérer au modèle d'organisation proposé. Ils pourraient alors montrer plus ou moins rapidement des signes de démotivation, ce qui, à terme, pourrait entraîner une baisse de la qualité du service rendu aux bénéficiaires du CE.

Pour éviter ces risques, l'autonomisation, tant dans l'intérêt des salariés que celui de l'entreprise, doit passer par le maintien des avantages sociaux (formation, retraite, PEE...) et la mise en place de moyens de retour à Natixis SA pour ceux qui décideraient de quitter le CE.

IV.B.2- Maintien de l'internalisation avec détachement

Dans le cas du maintien d'un CE internalisé, il sera nécessaire de prévoir un cadre clair de détachement des salariés de Natixis au CE. A noter que les règles suivantes s'appliquent aussi bien aux cas de détachement de salariés de l'entreprise vers un CE autonome.

Cadre légal en matière de sécurité en cas de détachement

En principe, le statut des salariés détachés est celui du personnel de l'entreprise d'accueil et l'employeur de cette entreprise est responsable de l'application de ce statut.

Quelques dispositions du code du travail précisent les obligations de l'entreprise d'accueil à l'égard du salarié détaché.

Ainsi, l'article L. 8241-2 du code du travail précise que certaines dispositions relatives au travail temporaire sont applicables au prêt de main-d'œuvre à but non lucratif, et donc au détachement : il s'agit des articles L. 1251-21 à L. 1251-24, L. 2313-3 à L. 2313-5 et L. 5221-4 du code du travail. Notamment, le salarié bénéficie de l'ensemble des dispositions de la convention collective applicable à l'entreprise d'accueil.

art. L. 8241-2 du code du travail

L'utilisateur du salarié détaché est responsable des conditions d'exécution du travail.

Les conditions d'exécution du travail comprennent limitativement ce qui a trait :

- à la durée du travail ;
- au travail de nuit ;
- au repos hebdomadaire ;
- aux jours fériés ;
- à la santé et à la sécurité ;
- au travail des femmes, des enfants et des jeunes travailleurs.

Art. L. 1251-21 du code du travail

Médecine du travail

Les obligations afférentes à la médecine du travail sont à la charge de l'entreprise d'origine.

Art. L. 1251-22 du code du travail

Lorsque l'activité exercée par le salarié détaché nécessite une surveillance médicale spéciale au sens de la réglementation relative à la médecine du travail, les obligations correspondantes sont à la charge de l'utilisateur.

Équipements de protection individuelle

Les équipements de protection individuelle sont fournis par l'utilisateur. Toutefois, certains équipements de protection individuelle personnalisés, définis par voie de convention ou d'accords collectifs, peuvent être fournis par l'entreprise d'origine.

Art. L. 1251-23 du code du travail

Les salariés détachés ont accès, dans l'entreprise utilisatrice, dans les mêmes conditions que les salariés de cette entreprise, aux moyens de transport collectif et aux installations collectives, notamment de restauration.

Art. L. 1251-24 du code du travail

Prise en compte des salariés détachés dans l'effectif de l'entreprise utilisatrice

Les salariés mis à disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure (les salariés détachés, notamment) sont pris en compte dans l'effectif de l'entreprise au prorata de leur temps de présence au cours des 12 derniers mois précédents. Toutefois, ils sont exclus du décompte des effectifs lorsqu'ils remplacent un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu.

Art. L. 1111-2 du code du travail

Accidents du travail

L'article L. 8241-2 du code du travail relatif au prêt de main-d'œuvre à but non lucratif renvoie aux dispositions du code de la sécurité sociale sur le travail temporaire en matière d'accident du travail :

- au niveau des cotisations dues par l'entreprise d'origine, il est tenu compte des mesures de prévention ou de soins et des risques exceptionnels qui caractérisent les entreprises utilisatrices ;
- au niveau des déclarations d'accident du travail, le salarié détaché victime d'un accident du travail doit informer l'entreprise utilisatrice.
- L'entreprise utilisatrice doit déclarer à l'entreprise d'origine tout accident du travail dont elle a eu connaissance et dont a été victime un salarié mis à sa disposition par cette entreprise. A défaut de déclaration, l'entreprise utilisatrice peut, dans les mêmes conditions que l'entreprise d'origine, être poursuivie par la caisse primaire d'assurance maladie en vue du remboursement des dépenses faites à l'occasion de l'accident ;
- en cas de faute inexcusable ou intentionnelle, l'entreprise utilisatrice peut être substituée à l'employeur. art. L. 412-3 à L. 412-7 du code de la sécurité sociale

Responsabilité en matière de salaire et de charges sociales

A défaut de stipulation contraire dans la convention passée entre les deux entreprises, le paiement des salaires et des charges sociales incombent à l'employeur d'origine qui se fait rembourser par l'utilisateur. (Attention à la distinction entre les salaires concernant les ASC et ceux concernant le fonctionnement du CE).

L'entreprise d'origine ne peut demander que le remboursement du montant des salaires et des charges sociales. A défaut, l'opération ne serait plus à but non lucratif et serait illicite. Mais il est possible également de convenir que le salarié détaché sera payé par l'entreprise d'accueil.

Information des IRP de l'entreprise d'accueil

Le CE, le CHSCT ou, à défaut, les délégués du personnel de l'entreprise utilisatrice sont informés et consultés préalablement à l'accueil de salariés mis à la disposition de celle-ci dans le cadre de prêts de main-d'œuvre (C. trav., art. L. 8142-2).

La convention de détachement

Il est apparu qu'une convention de détachement avait été travaillée mais non validée. Dans le cas du maintien du fonctionnement basé sur le détachement des salariés, il serait obligatoire d'établir cette convention en bonne et due forme :

L'article L. 8241-2 du code du travail fixe un cadre à respecter. Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif conclu entre entreprises requiert :

- 1° l'accord du salarié concerné ; le détachement ne peut être imposé ;
- 2° une convention de mise à disposition entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice qui en définit la durée et mentionne l'identité et la qualification du salarié concerné, ainsi que le mode de détermination des salaires, des charges sociales et des frais professionnels qui seront (éventuellement) facturés à l'entreprise utilisatrice par l'entreprise prêteuse ;
- 3° un avenant au contrat de travail, signé par le salarié, précisant le travail confié dans l'entreprise utilisatrice, les horaires et le lieu d'exécution du travail, ainsi que les caractéristiques particulières du poste de travail. Le salarié est en général rémunéré par l'entreprise de détachement.

Pendant la période de prêt, dont la durée sera déterminée, le contrat de travail ne peut être ni rompu ni suspendu. Le salarié continue d'appartenir au personnel de l'entreprise prêteuse ; il conserve le bénéfice de l'ensemble des dispositions conventionnelles dont il aurait bénéficié s'il avait exécuté son travail dans l'entreprise prêteuse. Le détachement n'interrompt pas l'ancienneté du salarié dans l'entreprise d'origine.

Une période probatoire, selon les cas, peut ou doit être prévue.

Le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel de l'entreprise prêteuse doivent être consultés préalablement à la mise en œuvre d'un prêt de main-d'œuvre et informés des différentes conventions signées.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de l'entreprise prêteuse doit par ailleurs être informé lorsque le poste occupé dans l'entreprise utilisatrice par le salarié mis à disposition figure sur la liste de ceux présentant des risques particuliers pour la santé ou la sécurité des salariés mentionnée au second alinéa de l'article L. 4154-2.

- Dans l'hypothèse du maintien de l'organisation actuelle, il serait primordial de procéder au repositionnement du rôle du bureau, notamment en vue de faciliter l'accompagnement du Secrétaire du CE. Cela permettrait d'éviter l'isolement de l'un de ses membres et de faciliter les mises en place d'actions fédératrices.
Les membres du bureau existent mais il n'y a aujourd'hui aucune formalisation de sa forme, que ce soit géographique, physique, ou temporel (pas de temps de travail prévu).
- Une seconde étape consisterait en la révision du règlement intérieur (RI), qui préciserait les rôles du bureau et définirait plus précisément ceux du Responsable Administratif et du Secrétaire. Des révisions des liens entre responsables d'activité et Présidents de Commission semblent à ce jour incontournables (notamment la possibilité pour le responsable d'activité d'assister aux commissions pour apporter son expertise technique).
- Le rattachement hiérarchique du responsable administratif devra être repensé en fonction du contenu révisé de ses missions et du positionnement du poste par rapport à celui du Secrétaire du CE.
- Pour asseoir la légitimité des rôles de tout salarié du CE, il est impératif qu'ils soient intégrés dans le plan de formation de l'entreprise.
- La reconstitution de la légitimité des différents rôles doit passer par la redéfinition des fiches de poste afin qu'elles soient cohérentes avec le RI : ces dernières apporteraient, entre autres, plus de lisibilité dans la relation entre les responsables d'activité et le responsable administratif.
- Cette convention mentionnerait un « droit de retour » au métier d'origine ainsi que les conditions pratiques associées.
- Les conventions seraient aussi à réexaminer pour ce qui est des relations entre le CE et les structures « satellites » (ACL, Union sportive, coopérative).
- A la lumière des choix de gouvernance posés pour le CE, il conviendrait également de revoir la convention entre les CE et le CCE.

Risques associés à ce modèle

Il pourrait ne pas faire disparaître les sources de confusions entre les rôles administratif et politique.

Dans le cadre d'un détachement à durée limitée :

- Un roulement des salariés risquerait d'induire une perte de compétences au sein du CE si les conditions de transmissions n'étaient pas correctement assurées.

Dans le cadre d'un détachement à durée illimitée :

- Risque de réduction des perspectives professionnelles et éloignement du métier d'origine qui était exercé au sein de Natixis SA.
- Le manque de roulement des salariés du CE peut conduire à terme à un appauvrissement de la pensée et de la créativité.

IV.B.3- Internalisation avec détachement et dissociation complète entre postes de salarié et mandats d'élu du CE

Au-delà des mesures déjà mentionnées dans un modèle de détachement des salariés, il pourrait être mis en place un accord syndical restreignant la possibilité de cumuler un poste de salarié et un poste d'élu au CE.

Il est recommandé aux élus de faire appel dès que possible à un conseiller juridique spécialisé en droit social pour construire avec lui le scénario qui sera proposé à la négociation.

IV.B.4- Pilotage dans la période intermédiaire

Dans l'état actuel des choses, il est urgent d'agir. Il serait pertinent de mettre en place un médiateur, choisi conjointement par la direction et les syndicats pour réinstaurer le dialogue social nécessaire à la réalisation du travail quotidien.

Un accord de méthode pourrait être mis en place entre les élus et la direction qui permettrait d'instaurer un dialogue apte à renouer avec des conditions d'intercompréhension favorables à l'amélioration des conditions de déroulement des activités. De la sorte, cela donnerait le signal à tous que l'implication de chacun est attendue pour mener le travail complexe de transformation de la gouvernance du CE.

Pour ce faire, il serait judicieux qu'un médiateur intervienne le plus tôt possible.

Il pourrait en particulier contribuer à la mise en place de réunions de services régulières en présence des salariés concernés par les sujets abordés (dont les responsables d'activité), la responsable administrative et le secrétaire de CE ou tout élu mandaté pour le représenter.

Missions du Médiateur :

- assister aux réunions de service,
 - réguler les premières réunions de bureau afin que chacun y trouve sa place,
 - réunir les responsables d'activité et les présidents de commission pour identifier les zones de flou dans le RI ne permettant pas son application. Cela poserait les fondements des propositions de changements du RI menés lors des transformations organisationnelles.
 - aider les responsables d'activité et le responsable administratif à réfléchir aux meilleurs moyens de maintenir les permanences des activités (ces pistes pourront être par la suite discutées avec les salariés du CE de sorte de développer une « polyvalence régulée »).
- Ce passage par les activités préparera la mise en place d'un organigramme stabilisé.

-V-

Annexes

V.A- Annexe I : Lexique des Sigles et Termes spécifiques employés

ASC	Activités Socio-Culturelles
CCE	Comité Central d'Entreprise
CE	Comité d'Etablissement
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
DRH	Direction des Ressources Humaines
PV	Procès-Verbal
RPS	Risques PsychoSociaux

V.B- Annexe II : Bibliographie

- Le Lay S. (2014), « La "production scientifique" au prisme du travail des secrétaires de rédaction des revues académiques. Quelques remarques à propos de la division du travail dans la recherche », *Interrogations ? - Revue pluridisciplinaire en sciences de l'homme et de la société*, 18, <http://www.revue-interrogations.org/La-production-scientifique-au>
- Luhmann N. ([1989] 2001), « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », *Réseaux*, 108, p. 15-35

V.C- Annexe III : Aspects méthodologiques de l'analyse des Risques Psychosociaux

Nous parlons de risque psychosocial⁸ pour des salariés lorsqu'il y a des probabilités d'apparition de troubles à effets psychologiques tant individuels que collectifs, ayant pour origine l'environnement professionnel. Le trouble d'origine psychosociale peut être caractérisé par l'apparition, chez une ou plusieurs personnes, de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques. Le risque psychosocial est associé :

- A des effets psychologiques (inquiétude, anxiété, découragement, perte de confiance en soi, trouble du sommeil, état dépressif (9), irritabilité, trouble de l'humeur, détresse, épuisement, symptômes psychosomatiques, etc.).
- A des effets psychophysiologiques (pression artérielle, tension musculaire, maux de tête, etc.).
- A des changements biochimiques (niveaux d'adrénaline, de cortisol, de cholestérol, altération du système immunitaire, etc.).
- A des problèmes de santé aigus et chroniques (hypertension, ulcère, maladies cardiovasculaires, TMS 10etc.).
- A des troubles comportementaux (augmentation de la consommation d'alcool, de tabac ou de café, tendance à la boulimie ou au contraire perte d'appétit, tendance à s'isoler des autres, agressivité, violence, troubles d'humeur, troubles de la mémoire...).

Même si ces effets sont parfois limités et ne représentent qu'un inconfort modéré et réversible, ils affectent en tout temps la qualité de vie des individus.

Les symptômes de stress, harcèlement ou épuisement, expriment tous un mal-être individuel et personnel. Leurs conséquences possibles sont une atteinte de la personnalité, la dégradation de la santé, l'invalidité, la perte de l'emploi, le suicide¹¹...

⁸ Sources : *Guide ARACT Aquitaine et Rapport de recherche à la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations - Décembre 2002, à l'Université de Laval (Québec)*

⁹ Troubles anxio-dépressifs : chaque année, une partie d'entre eux est reconnue en maladie professionnelle après examen en CRRMP (Comité Régional de Reconnaissance des Maladies Professionnelles) sur la base du dossier médical et après enquête,

¹⁰ TMS déclarés en maladies professionnelles : les TMS sont des pathologies multifactorielles pour lesquelles le stress est aujourd'hui reconnu comme l'un des facteurs en cause (à sollicitations biomécaniques équivalentes, les situations de stress au travail augmentent la prévalence des TMS),

¹¹ Suicide ou tentative de suicide au travail ou à cause du travail : un tel acte, s'il survient dans l'entreprise, est traumatisant pour l'ensemble des salariés et la direction doit mettre en place des mesures d'urgence (débriefing collectif, aide psychologique) avant de

Les risques psychosociaux¹² constituent donc des facteurs de risques particulièrement complexes qui illustrent toute une gamme possible de réactions personnelles aux contraintes du travail. Ils doivent être examinés avec beaucoup de précaution, en tenant compte de la spécificité de chaque personne.

Nous parlons de facteurs de risques plutôt que de causes car les relations de causes à effets sont difficiles, voire impossibles, à établir. Ils concernent des conditions variées, qui peuvent agir de manière cumulative ou systémique. Les conditions qui reviennent fréquemment sont les suivantes ¹³ :

s'interroger sur les causes exactes (pour éviter d'autres cas). Cependant, l'attribution d'un suicide au travail est délicate et nécessite une expertise médicale ou psychologique.

12 La notion de risques psychosociaux est apparue officiellement dans la circulaire DRT 2002-6 du 18 avril 2002 d'évaluation des risques, afin d'ajouter à l'analyse des risques dits physiques, l'évaluation des risques dont l'atteinte n'était pas directement physique. Dans cette circulaire, les Risques Psychosociaux ont été mis en relation avec l'activité de travail, et qualifiés de « *nouveaux risques professionnels* ».

Le développement de l'utilisation de cette notion est lié à l'apparition de la Loi n°2002-73 de Modernisation sociale du 17 janvier 2002 intégrant le harcèlement moral. Avec la nécessité de catégoriser les risques impliquant une atteinte à la santé mentale.

Ces risques ne sont pas encore clairement définis, mais certaines institutions commencent à stabiliser des concepts.

Ainsi, d'après la Commission Universitaire de la Santé et Sécurité au Travail Romande, « *les risques liés aux relations humaines au travail sont les risques qui découlent de l'interaction entre des individus et de l'interaction de l'individu avec son travail. Ils sont couramment nommés risques psychosociaux* ».

D'après l'INSERM, les facteurs psychosociaux au travail désignent un vaste ensemble de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite.

D'après le Ministère du Travail, les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés : stress, harcèlement, épuisement professionnel, violence au travail...

¹³ Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, Recherche sur le stress au travail, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2006, p. 68.

Catégorie	Conditions définissant le risque
<i>Contexte du travail</i>	
Culture et fonction de l'organisation	Mauvaise communication, soutien insuffisant pour la résolution des problèmes et le développement personnel; absence de définition des objectifs de l'organisation
Rôle au sein de l'organisation	Ambiguïté des rôles et conflit de rôle, responsabilité hiérarchique
Evolution de carrière	Absence de promotion et incertitude, promotion insuffisante ou excessive, rémunération insuffisante, insécurité de l'emploi, faible valeur sociale du travail
Latitudes décisionnelle/contrôle	Faible participation aux décisions, manque de contrôle sur le travail (le contrôle, en particulier sous la forme d'une participation, est également un problème au niveau du contexte et de l'organisation)
Relations interpersonnelles au travail	Isolement social ou physique, mauvaises relations avec les supérieurs, conflits interpersonnels, manque de soutien social
Interface vie personnelle et vie professionnelle	Exigences contradictoires entre la vie personnelle et la vie professionnelle, soutien familial insuffisant, problèmes liés aux doubles carrières
<i>Contenu du travail</i>	
Environnement et équipement de travail	Problèmes concernant la fiabilité, la disponibilité, l'adéquation, l'entretien ou la réparation des équipements et des installations
Conception des tâches	Manque de variété ou cycles de travail courts, travail fragmenté ou dénué de sens, exploitation insuffisante des compétences, fort niveau d'incertitude
Charge/rythme de travail	Surcharge ou sous-charge de travail, manque de contrôle sur le rythme de travail, brièveté des délais
Aménagement du temps de travail	Travail posté, emplois du temps rigides, horaires imprévisibles, prolongés ou atypiques

Les indicateurs d'alerte pour l'entreprise

L'existence de risques psychosociaux dans l'entreprise se traduit à partir des dysfonctionnements de toutes sortes. Par exemple un salarié stressé, mal dans son poste, dans son équipe, ayant perdu toute confiance en lui, aura des difficultés à prendre des initiatives ou des décisions. La qualité de son travail s'en ressentira. Même s'il met toute son énergie à résister à la pression, à "tenir", un jour ou l'autre, il devra s'arrêter de travailler pour se soigner. L'absentéisme et la détérioration du climat de travail ont des conséquences négatives pour l'entreprise.

La santé mentale des collaborateurs peut avoir des incidences sur la performance de l'entreprise : en 2004, on estime à 23 % la part des arrêts de travail dus à des troubles anxio-dépressifs (Source : CNAM).

Quelques indicateurs :

Les coûts directs et indirects d'un mauvais climat de travail peuvent être énormes, non seulement pour l'entreprise, mais également pour toute la société.

Il existe différents indicateurs d'alerte pour repérer ce type de dysfonctionnements.

- Au niveau du facteur humain
 - Plaintes des personnels.
 - Types de troubles exprimés.
 - Pathologies repérées.
 - Manifestations de comportements d'agressivité, violents, d'addiction (alcool, drogues, prise de médicaments, etc.)...
- Au niveau de l'organisation
 - Absentéisme.
 - Demandes de mobilité professionnelle et turn-over.
 - Déficit de performances (qualitatif et quantitatif).
 - Qualités des relations.
 - Incidents et accidents.
 - Dysfonctionnements.
 - Situations de tension de conflit.
 - Démotivation.

Un absentéisme en augmentation ou largement supérieur à la moyenne nationale est, la plupart du temps, un indicateur de malaise social de l'entreprise. Un absentéisme pratiquement nul doit aussi être interrogé.

En France, dans le secteur privé, le taux d'absentéisme pour des raisons de santé varie selon les sources entre 5 % et 6 %. Il est plus élevé dans la fonction publique (7,3 % dans la fonction publique d'Etat, 11 % dans la fonction publique hospitalière et 11,3 % dans la fonction publique territoriale).

Les absences régulières, pour raisons de santé, en début ou en fin de semaine, ou lorsque les enfants n'ont pas école, reflètent un désinvestissement du travail au profit de la vie extra-professionnelle.

Le taux de rotation du personnel (*turn-over*) élevé est souvent révélateur d'un malaise social dans l'entreprise. Quand les conditions de travail deviennent trop difficiles, les salariés quittent leur travail de façon volontaire ou sans l'avoir vraiment choisi (licenciement, inaptitude, départ en retraite anticipée).

Pour la performance, il n'existe pas d'indicateur général, il faut les rechercher entreprise par entreprise.

D'autres indicateurs sont recherchés tels que les grèves, mouvements sociaux, procédures judiciaires (pour harcèlement moral par exemple). Les actes de malveillance (peu courants) ou de violence au travail : c'est à la fois une cause et une conséquence de problèmes psychosociaux.

V.D- Annexes IV : Rappel des principes de prévention des risques professionnels

La prévention des risques professionnels vise à mettre en place des dispositifs, à prendre des mesures pour éviter que la situation de travail ne génère une dégradation de la santé des agents.

La question de la santé est de moins en moins appréhendée sur le seul plan médical et clinique. Dans la Constitution de l'OMS, approuvée par les 191 Etats membres, la santé est définie comme un état général de bien-être auquel tout individu a droit.

*« Les Etats parties à cette Constitution déclarent, en accord avec la Charte des Nations-Unies, que les principes suivants sont à la base du bonheur des peuples, de leurs relations harmonieuses et de leur sécurité.
La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.
La possession du meilleur état de santé qu'il est capable d'atteindre constitue l'un des droits fondamentaux de tout être humain, quelles que soient sa race, sa religion, ses opinions politiques, sa condition économique ou sociale.
[...] ».¹⁴*

Le Code du travail précise l'esprit de la politique de prévention qui doit être mise en œuvre dans le cadre de l'obligation de l'employeur de préservation de la santé des salariés et d'amélioration des conditions de travail :

*« I. - Le chef d'établissement **prend les mesures nécessaires** pour **assurer la sécurité** et **protéger la santé physique et mentale** des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures comprennent des **actions de prévention** des risques professionnels, **d'information** et **de formation** ainsi que la **mise en place d'une organisation et de moyens adaptés**. Il **veille à l'adaptation de ces mesures** pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.*

II. - Le chef d'établissement met en œuvre les mesures prévues au § I ci-dessus sur la base des principes généraux de prévention suivants :

- a) Eviter les risques ;*
- b) **Evaluer les risques** qui ne peuvent pas être évités ;*

¹⁴ Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, Documents fondamentaux, supplément à la quarante-cinquième édition, octobre 2006.

- c) *Combattre les risques à la source ;*
- d) **Adapter le travail à l'homme**, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- e) *Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;*
- f) *Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;*
- g) **Planifier la prévention** en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral [...] ;
- h) *Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;*
- i) *Donner les instructions appropriées aux travailleurs.*

III. - Sans préjudice des autres dispositions du présent code, le chef d'établissement doit, compte tenu de la nature des activités de l'établissement :

a) *Evaluer les risques pour la sécurité et la santé des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail ; à la suite de cette évaluation et en tant que de besoin, les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production mises en œuvre par l'employeur doivent garantir un meilleur niveau de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs et être intégrées dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement ;*

b) Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, prendre en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la sécurité et la santé ;

c) *Consulter les travailleurs ou leurs représentants sur le projet d'introduction et l'introduction de nouvelles technologies [...], en ce qui concerne leurs conséquences sur la sécurité et la santé des travailleurs. [...]*¹⁵.

L'employeur doit ainsi prendre des mesures pour que les salariés qui se trouvent sous sa responsabilité ne voient pas leur santé physique ou mentale altérée du fait de l'organisation et/ou des conditions de travail.

Surtout, l'employeur doit faire en sorte que le travail soit adapté aux salariés, et non l'inverse. Dans ce cadre, il doit s'assurer que les tâches et missions confiées soient en adéquation avec les capacités et compétences des salariés quant à l'adoption des précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

La mise en œuvre de la politique de prévention peut se faire de plusieurs manières. Pour que la prévention soit efficace, ces différentes manières doivent être mobilisées.

- **Les interventions primaires** consistent en des aménagements de l'organisation ou du travail afin de supprimer ou de réduire les risques, notamment psychosociaux, dont le stress. Cela renvoie à la charge de travail, à la conception du travail, aux moyens dont disposent les salariés

¹⁵ Code du Travail, article L230-2.

pour effectuer les tâches prescrites, à la marge de liberté pour réaliser les tâches réelles, etc.

- **Les interventions secondaires** concernent la formation des travailleurs afin de leur apporter des outils et compétences en matière de sécurité et de préservation de la santé. Les formations sur les règles de sécurité à respecter lors de la manipulation de produits dangereux font partie de cette prévention secondaire. On y trouve également les formations sur la gestion du stress. Il est à noter que, sur le plan des risques psychosociaux, l'efficacité collective de ces formations reste à démontrer et dépend de la politique globale de l'organisation.
- **Les interventions tertiaires** sont nécessaires lorsque les risques existent et ont des effets tangibles. Il s'agit de l'assistance aux salariés. Dans le domaine des risques psychosociaux, il peut s'agir de mettre en place des dispositifs de soutien psychologique, d'accompagnement des salariés en difficulté, etc. Ces actions, nécessaires, parfois indispensables, ne permettent pas d'enrayer la survenance de nouveaux effets. Elles doivent impérativement être combinées à des actions qui s'attaquent aux facteurs de risques.

La plupart des autorités administratives et scientifiques s'accordent pour dire qu'une politique de prévention efficace doit mettre l'accent sur la prévention primaire.

« Se centrer sur les moyens d'identification et de régulation des facteurs de cause, plutôt que sur le traitement des effets (qui est davantage le champ des médecins et thérapeutes), c'est faire le choix d'une attitude véritablement préventive. »¹⁶

¹⁶ SAHLER Benjamin (dir.), *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT, 2007, p. 16.