

Second trimestre 2015

N°1

NOUVEAU

Signature

La lettre d'informations à l'encadrement



Engagement - Responsabilité - Reconnaissance



DOSSIER

Le bien-être au travail

Créateur de lien social



L'UNSA-FERROVIAIRE

1^{ère} ORGANISATION SYNDICALE CHEZ LES CADRES1^{ère} ORGANISATION DANS L'ENCADREMENT

Notre engagement.

Nous y sommes. 2015 est un rendez-vous majeur à la fois pour l'avenir des salariés du Groupe Public Ferroviaire avec nos élections professionnelles en fin d'année et pour l'avenir des collectivités territoriales avec les élections départementales et régionales.

La mise en œuvre de la réforme ferroviaire marquera de son empreinte les années à venir.

Ce grand débat interne sera pour l'UNSA-Ferroviaire l'occasion de vous proposer une alternative aux organisations les plus radicales, adeptes de l'épreuve de force, toujours hostiles à l'idée même de réforme ou d'évolution. Une majorité de cheminots veut en finir avec ces victoires à la Pyrrhus qui laissent à chaque fois un sentiment d'humiliation, de gâchis et de désarroi.

Pas plus qu'il n'y a de pensée unique, il n'y a de solution unique. L'UNSA-Ferroviaire a une autre conception du syndicalisme, empreinte du double sceau de la responsabilité et de l'esprit de justice sociale. Diriger, ce n'est pas gérer des dossiers mais manager des hommes et des femmes. Stress, burn-out, harcèlement, violence au travail... Les risques psychosociaux sont devenus la première cause de consultation pour pathologie professionnelle dans l'encadrement. Nos managers et cadres dirigeants n'ont jamais autant parlé d'équilibre "vie professionnelle, vie privée", de développement personnel et de besoin de reconnaissance qu'en ce moment. Nous, nous n'oublions jamais que ce qui est gagné sur le salarié, quel qu'il soit, c'est du temps de vie. C'est pour cette raison que l'outil de la négociation est si précieux pour nous. Le travail est une valeur en soi, certes ! Pour autant, d'autres valeurs au travail exigent un effort intellectuel que certains jugent inutile. Le refus de la CGT de signer l'accord "Qualité de Vie au Travail" en est un parfait exemple. L'avoir dit, c'est un tabou qui tombe. Un tabou qui tombe est un élément déclencheur qui provoque des réactions en chaîne dans le jeu des rapports syndicaux. Ce n'est pas un hasard si nous observons de plus en plus d'agressions de nos militants et représentants. C'est le cas notamment en Lorraine au mois de décembre.

Nous, nous faisons le pari du "travailler mieux pour vivre mieux". C'est aussi le sens de notre action lorsque nous sommes autour d'une table de négociation. L'UNSA-Ferroviaire reste extrêmement vigilante sur chacun de ces points évoqués et ce n'est pas sans raison qu'elle est de loin, la 1^{ère} organisation syndicale chez les cadres et dans l'ensemble de l'encadrement. Vous êtes de plus en plus nombreux à partager nos convictions basées sur la volonté du dialogue social et sur nos valeurs. L'UNSA-Ferroviaire défend son attachement à la laïcité, à la démocratie, aux libertés, à la justice sociale, à la solidarité, à la défense du Service public, au droit à l'emploi, à la fraternité et à la tolérance, dans la fidélité au principe de l'indépendance syndicale.

Alors portons ces valeurs collectivement, avec responsabilité et sans complexe, c'est notre engagement ! ■



Marc BAUCHER
Secrétaire Général



Christine GRAFFELI
Union Régionale
Lorraine

Le bien-être

Le bien-être au travail devient un élément important pour supporter l'augmentation de la productivité chez les cadres.

Quelques éléments importants

Le sentiment de bien-être au travail est le fruit d'une perception sensorielle (ouïe, vue, toucher...) qui alimente une réflexion individuelle, ce que nous appelons représentation.

Cette représentation d'une situation est propre à chaque individu.



Un président qui dit des choses intéressantes au sujet de la QVT ...

Guillaume Pepy a fait part en 2013, lors d'une intervention publique au Club Qualité de Vie au Travail, de 3 convictions fortes. « Tout d'abord, la QVT fait partie de la performance économique de l'entreprise, elle n'est pas une contrepartie sociale. La cantonner au social, en la découplant du projet économique, tronque sa portée et met de facto les managers en porte à faux ».

Ensuite, Guillaume Pepy a insisté sur l'importance de travailler à la « symétrie des attentions ». Une expression qui marque l'attention que l'on doit porter tant aux salariés qu'aux clients pour garantir l'engagement de tous. Engagement sans lequel des entreprises de service ne peuvent réussir. Enfin, troisième conviction, la qualité de vie au travail n'est pas simplement une mesure individuelle, elle se niche aussi dans les questions "d'organisation et de processus."

...mais des dirigeants qui ne pensent qu'à la productivité.

re au travail

Nous ne pouvons nier que la situation économique du pays est difficile, que face à l'endettement record du pays, les "amortisseurs sociaux" ont épargné des douleurs et des larmes à la grecque ou à l'espagnole (salaires des fonctionnaires en baisse de 20 à 30 %). Notre entreprise a su tenir bon face à une dégradation de ses comptes plombés par un endettement record.

A l'UNSA-Ferroviaire nous sommes convaincus qu'il faut que notre entreprise reste compétitive face à la concurrence, et que l'exercice de la mise en œuvre de cette productivité doit se faire dans le respect de certains principes. Le développement économique doit aller de concert avec le développement social et le respect écologique.

Mais plus qu'un désaccord sur les gains de productivité, c'est dans la manière de les mettre en œuvre que de nombreux cadres ne se reconnaissent plus. Le fait de devoir continuer de travailler sans en avoir toujours les moyens. Le fait d'avoir toujours l'impression de travailler en mode "dégradé", de n'avoir plus suffisamment de temps à consacrer à l'animation de son équipe, à son bien-être ; de se faire aspirer son temps par du travail de bureau, lié aux tableaux de bords et autres saisies en ligne ; de ne plus savoir très bien qui joindre en cas de difficultés tant les organigrammes sont vides de sens et abscons. Tout cela perturbe et fait naître le sentiment que c'était "mieux avant".



➤ Une schizophrénie organisée par l'entreprise

En 2013, l'entreprise SNCF a voulu élaborer avec les partenaires sociaux un accord sur la QVT. L'UNSA a été très satisfaite d'y participer pensant avec raison que l'amélioration de la qualité de vie au travail allait être au rendez-vous. L'organisation syndicale majoritaire n'en a pas

voulu, craignant peut être de faire des propositions innovantes et utiles pour les cheminots, non acquises par la lutte, mais par la négociation. Depuis un an, peu de chose... un groupe de travail naissant sur la QVT et ses aspects digitaux (utilisation des mails et du téléphone ?),

et surtout, et en même temps, un groupe de travail sur le Lean Management (dispositif managérial dont l'objectif est le gain de productivité, la chasse au coût à court terme, donc l'accroissement du stress et des difficultés au travail).

➤ Des dispositifs innovants peuvent être mis en place



Il existe des études qui donnent quelques recettes faciles à mettre en place, mais qui supposent de réorienter la manière de concevoir les enjeux de pouvoir au sein de l'entreprise et la manière de manager :

Depuis les études de "Frederick Herzberg (1923-2000)" il est notable que les facteurs de satisfaction au travail sont intrinsèquement différents des facteurs d'insatisfaction et non pas, comme on l'imagine souvent à tort, l'inverse l'un de l'autre.

A partir de ces études, nous pouvons mettre en évidence l'existence de deux types de facteurs :

- Les facteurs de motivation, qui concernent l'individu et ce qu'il fait,
- Les facteurs d'ambiance ou d'hygiène, qui concernent l'environnement et les autres.

➤ Les facteurs de motivation représentent 80 % des motifs de satisfaction

Ces motifs peuvent être les suivants :

• **Réalisation** : C'est l'accomplissement de soi, tout ce qui permet de se réaliser, de progresser, d'accomplir un travail de manière satisfaisante. Il s'agit d'un succès dans la résolution de difficultés ou de problèmes constatés par celui qui en est l'auteur.

• **Considération** : C'est l'appréciation reçue pour son travail, plutôt en positif qu'en négatif, mais en tout cas surtout pas d'indifférence.

• **Travail lui-même** : désigne le contenu du travail du point de vue de l'individu (intérêt du travail, difficulté, variété, etc.).

• **Responsabilité** : C'est pouvoir décider dans

le cadre de son travail.

• **Avancement** : c'est la promotion, les perspectives de carrière, l'accession à un statut supérieur.

• **Croissance** : renvoie à la croissance personnelle et les besoins en formation.

➤ Les facteurs d'ambiance représentent 69 % des motifs d'insatisfaction.

Ces motifs peuvent être les suivants :

- **Politique de l'entreprise et gestion** : C'est l'organisation générale, la structure, les décisions de la Direction, la gestion du personnel,
- **Surveillance** : Le système de contrôle, les mails, les appels téléphoniques sur les portables de service,
- **Relations avec la hiérarchie** : Relations avec son supérieur hiérarchique direct,
- **Conditions de travail** : Au sens matériel, logistique et physique du terme,
- **Salaire** : Contenu de la feuille de paye et ses vicissitudes,
- **Relations avec les pairs** : Relations avec les collègues,
- **Vie personnelle** : Les aléas de la vie privée,
- **Relations avec les subordonnés** : relations avec ses collaborateurs,
- **Rang** : Statut social, prestige conféré par le poste occupé ou le service ou l'organisation d'appartenance,
- **Sécurité** : De l'emploi.

Ce qui est intéressant dans cette approche, c'est que les facteurs d'ambiance ou de démotivation et les facteurs de motivation, sont très différents.

Lorsqu'on améliore les facteurs d'ambiance, on réduit le mécontentement. Pour améliorer la satisfaction des agents, il faut donc agir sur les facteurs de motivation.

Il est aussi vrai que ce n'est pas en jouant sur les facteurs de motivation que l'on va pouvoir masquer ou diminuer le mécontentement. Les facteurs de motivation ne sont jamais totalement satisfaisants si les facteurs d'hygiène

et de sécurité ne sont pas présents et bien adaptés.

Pour améliorer la qualité des représentations des agents au travail, il faut donc agir sur les sources d'insatisfaction et introduire des facteurs de motivation ; de cette manière on parviendra à améliorer leur qualité de vie au travail.

Cette approche cognitive de la qualité de vie au travail est récente, et l'Entreprise a du mal à s'approprier cette dimension. L'UNSA-Ferroviaire est capable d'innover dans l'approche systémique des difficultés des agents au travail.

➤ Les propositions de l'UNSA-Ferroviaire

Nous pouvons considérer que travailler de manière systémique sur le sujet de la QVT est une bonne proposition. Il faut faire comprendre à l'Entreprise qu'aborder différemment le sujet de la QVT peut lui faire gagner de l'argent (Les travaux de George Akerlof, prix Nobel d'économie en 2001, sont là pour le confirmer), encore faudrait-il ne pas cantonner les travaux sur la QVT aux RH, mais les lier à la politique managériale productiviste des activités et domaines, qui est tout sauf bienveillante.

Penser que la QVT se résume à ne plus recevoir de sollicitations par mail ou par téléphone en dehors des heures de service n'est qu'une amorce de solution et ne résoudra pas le problème de fond.

Il faut voir plus large, plus grand, plus global ; peut être aussi penser différemment, changer de

logiciel, de paradigme, afin d'enrichir notre réflexion.

L'UNSA-Ferroviaire étudie le problème et ne s'interdit rien, ni aucune remise en cause, en vue de faire des propositions concrètes et utiles, car il y a une urgence sociale. Nous avons commencé avec l'accord avorté sur la QVT, nous avons continué notre réflexion pensant bien que le sujet reviendrait tôt ou tard.

Nous avons bien fait, car aujourd'hui nous sommes prêts.

Le GT QVT : Lionel Chautru, Yves Bocquet, Bruno Nixi

