Délégation Nationale Société Générale
Tour Société Générale
92972 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 42 14 41 18
Fax : 01 42 14 93 77
e-mail : delegation-nationale@cfdt-sg.fr

Séminaire annuel des correspondants QVT du 25 janvier 2017

Pour la CFDT : Nathalie COUCHELLOU – Monique MOTSCH – Patrick PERROT

Ouverture du séminaire par Marie LANGLADE

Petit rappel de l'historique récent de la QVT à Société Générale :

- Début 2015, lancement du programme life at work
- Mars 2015, signature de l'accord sur les conditions de vie au travail
- 2016, finalisation et lancement de l'enquête sur l'évaluation des conditions de vie au travail. BDDF a eu ses résultats. **Ni l'observatoire de la QVT, ni les CHSCT locaux n'en ont eu connaissance.**
- 2017, une méthodologie est en cours de rédaction sur l'organisation des espaces de dialogue qui ont été expérimentés sur plusieurs sites

Le thème du séminaire sera axé sur notre organisation et le management, sujets majeurs de la QVT

Témoignage sur la prise en compte des impacts humains dans la transformation par Eric GROVEN

Tout d'abord des constats :

- Beaucoup de retard dans l'investissement digital. Tous nos investissements sont allés dans l'appli mobile. Il illustre avec l'exemple de la SNCF et du TGV et des lignes secondaires. Nous avons aussi perdu 5 ans avec Convergence.
- Le rôle du manager de proximité est crucial dans la transformation, ce sont eux qui connaissent le mieux les salariés.
- Il y a des métiers qui apparaissent et qui disparaissent, c'est le monde qui tourne. Il illustre en racontant qu'un salarié qui part aujourd'hui en retraite et qui a commencé à 16 ans a travaillé 44 ans. Son adaptation a été possible alors que la transformation a été énorme. Pourquoi pas aujourd'hui ?

Un axe fort : la formation

- Le présentiel est bien mais trop coûteux
- Le e-learning est mal perçu
- La formation de demain se fera par tutoriel

Nous avons annoncé la transformation, nous devons maintenant annoncer l'accélération de la transformation

- DEC : Déploiement des accueils partagés. Nous sommes en cours d'élaboration des règles pour tendre majoritairement vers des objectifs collectifs
- CRCM : le périmètre de leur activité va augmenter. Si le salarié multimédia avait pour objectif de répondre le plus vite possible aux clients, désormais, il devrait vendre.
- PSC : 80 % des processus seront automatisés d'ici 2020

Nous sommes passés de la dématérialisation à la digitalisation, nous nous dirigeons vers l'exploitation du big data pour une offre personnalisée.

Depuis 150 ans les salariés se sont transmis le boulot et cela s'est toujours fait.

Nous devons continuer à avoir des collaborateurs toujours engagés.

Savoir accompagner les transformations organisationnelles : un enjeu de performance et un enjeu de Qualité de Vie au Travail par Mathieu DETCHESSAHAR, professeur des universités, directeur de recherche en Gestion Nantes-Atlantique à l'université de Nantes

Il faut traiter la performance et la QVT ensemble. Nous ne conquerrons pas la performance de nos collaborateurs dans une mauvaise qualité de vie au travail.
La QVT est une ressource pour la performance.
Nous n'aurons pas de performance durable sans une bonne qualité de vie au travail.
La performance est une ressource pour la QVT
Réussir à faire et à bien faire mon travail est source de qualité de vie au travail.

La cause première des blessures est de constater que l'on ne fait pas bien son travail
Bien faire mon travail, c'est de la fatigue, des efforts, de la peine. Si le résultat est positif, la fatigue a du sens, elle n'est pas veine. C'est une ressource qui donne envie de recommencer.
En faisant du mauvais travail, on n'a plus la reconnaissance du sens. La fatigue mine.
Il n'y aura pas de bien être sans bien faire. Il n'y a pas de qualité de vie au travail sans qualité du travail.
Il faut accompagner le collaborateur pour qu'il continue à faire du travail de qualité dans la transformation, pour cela **il faut une bonne organisation avec de bonnes règles et une bonne régulation.**

- Les bonnes règles pour bien travailler : la connaissance et l'application des règles du métier, la maîtrise des outils et des processus, mais aussi 3 kilos de formation et 2 kilos de communication
- La régulation, c'est l'adaptation des règles. Les règles sont toujours incomplètes et une part est à inventer localement. L'industrialisation est une force mais aussi une faiblesse sur les dossiers particuliers

C'est la compétence des professionnels, la qualité de l'équipe, la qualité du management de proximité qui fait une bonne régulation. On ne donne pas assez de ressources aux équipes pour faire la régulation. On néglige l'importance et la nécessité de la régulation dans la transformation.
On dépense des ressources pour communiquer et expliquer mais cela reste un monologue improductif.
Les cadres sont de moins en moins dans le travail opérationnel, ils sont ailleurs. Ils managent la performance au travers de cadrans et l'entretien des cadrans prend du temps.
Les cadres ont de moins en moins de marge de manœuvre, surtout les cadres de proximité.
On parle beaucoup de l'importance des Espaces De Dialogue (EDD), mais pourquoi ouvrir le débat sur le travail si on ne fait rien après.
Le courage managérial par excellence, c'est d'ouvrir le dialogue. C'est un investissement sur la durée qui requiert de l'écoute.
L'espace de dialogue doit permettre de discuter des problèmes rencontrés et trouver les bonnes solutions. Les collaborateurs doivent pouvoir être impactants sur leur travail. Et il y a des impossibilités qu'il faut savoir se dire.
Le management, ce doit être des compétences techniques ET managériales. On doit réapprendre à manager le travail.
Il faut aider l'encadrant de proximité, travailler sur son agenda, travailler sur les marges de manœuvre, quels moyens je lui donne. On ne peut pas leur demander d'animer des EDD si on ne leur enlève pas des tâches. Introduire l'esprit de subsidiarité, c'est de la délégation à l'envers. Quels moyens donnons-nous pour mettre au boulot la technostructure (nos fonctionnels) ?

Intervention de Edouard-Malo HENRY, directeur des Ressources Humaines du Groupe

Pour être intelligent, il faut être différent. C'est ceux qui ne pensent pas comme nous qui sont les + importants.

Les collaborateurs doivent :

- ✓ Se sentir respecté
- ✓ Comprendre le sens de leur travail
- ✓ Avoir du plaisir avec l'équipe
- ✓ Comprendre où leur manager les emmène

C'est la clé pour obtenir leur engagement.

Les grandes entreprises globalisent. Elles ont des organisations productivistes.
Nous sommes allés à l'extrême des reporting, des KPI (indicateurs)...
Certains disent : *« En lisant ton tableau de bord, je sais qui tu es. »* Mais ce n'est pas vrai. Il y a tellement d'éléments en jeu qu'il est difficile de manager et piloter l'activité à l'appui de tableaux de bord.

Nous devons passer d'une entreprise de process à une entreprise du vivant.
En faisant fonctionner nos organisations uniquement à travers le process, on a perdu le sens du travail.
A propos des Espaces de Dialogue, si on libère la parole, il faut libérer l'écoute et libérer du temps. Il faut surtout bien l'organiser pour que ce ne soit pas des paroles en l'air.
Il faut accepter de se tromper, avoir le droit à l'erreur.
Nous devons tendre vers une entreprise libérante, avec une liberté de parole.

Témoignage sur les nouveaux modes d'organisation du travail aux « Dunes » par Véronique POULARD Directrice des Ressources humaines de RESG.

Le transfert des équipes de la Défense vers « Les Dunes » a été nommé le projet MOVE. C'est à aujourd'hui, une réussite avec 90 % des collaborateurs satisfaits de l'accompagnement et 86 % de l'environnement du travail.
Il faut cependant être prudent, tout est beau, tout est neuf. Il faudra relancer le sondage dans quelques mois.

Ce sont 5080 postes qui ont migré :

RESG 40,6%, GBIS 28,5%, DRHG 0.7%, DFIN 6,7% et ITIM 23,5%

Les collaborateurs expérimentent un nouveau mode d'organisation du travail, le flex-office, c'est une forme de nomadisme. Fini le bureau attitré.
L'établissement des Dunes est organisé en une cinquantaine de quartiers. Il n'y a plus de bureau isolé. Chacun s'assoie où il le souhaite. On est plus à parité. Il y a plus de contact les uns avec les autres. C'est déstabilisant au départ : où sont les membres de mon équipe ? Il y a plus de bruit.
Mais c'est dans le « faire » que l'on expérimente, pas dans la théorie. Le changement se fait petit pas par petit pas, chacun doit être acteur de ce changement.

Le projet MOVE s'est accompagné également d'une nouvelle méthodologie de résolution de problème : le « Test and learn »

1 – se questionner pour agir
2 – expérimenter pour ressentir ⇧
3 – analyser pour comprendre

C'est quoi la problématique de mon business aujourd'hui. Un facilitateur est désigné pour formaliser.

Le projet MOVE sponsorise des expérimentations qui sont ensuite regroupées dans un catalogue mis à disposition dans la communauté de SBC MOVE

Synthèse de la journée par Mathieu DETCHESSAHAR, professeur des universités, directeur de recherche en Gestion Nantes-Atlantique à l'université de Nantes

Il en ressort un besoin de parole gigantesque, de dialogue.
Le travail est + exigeant, + intense, j'ai encore plus besoin de mon chef

Nous sommes dans une ENTREPRISE SILENCIEUSE où l'intelligence est dans le système.
Il faut sortir de ce monde bureaucratique qui est mauvais pour les collaborateurs et pour la performance.
Passer à l'opposé à un monde dérégulé, un monde du FREE est une chimère.
Certains correspondants QVT prônent l'ATAWAD, **A**ny **T**ime (Ndlr : implique que l'on puisse se connecter au système d'information (SI) 24h/24 et 7j/7 sans interruption d'accès), **A**ny **W**here (Ndlr : signifie qu'il doit être possible d'accéder au SI depuis l'extérieur de l'entreprise, via un réseau sans fil (3G/4G/wifi, etc. et **A**ny **D**evice (Ndlr : sur n'importe quel objet connecté), il faut être dans une start-up pour pouvoir le faire, pas dans une grande organisation comme la nôtre.

Le monde de l'entreprise, c'est travailler avec d'autres, on est interdépendant. La coopération, c'est comme ça que l'on sera performant.

Entre la bureaucratie à outrance et le FREE à tous les étages, il y a le dialogue.
Le dialogue est plus difficile que tout le reste.
Dialoguer, c'est gérer nos désaccords
Il faut des rituels, il faut les animer, il faut apprendre à s'opposer sans se massacrer.
Quelle fréquence du dialogue ? Avec qui ? Sur quoi ?
Il faut aussi redonner **du pouvoir d'agir**.
Il y a des choses que nous ne pouvons pas régler mais il faut le faire partout où c'est possible.
Il faut garder des traces du dialogue
Il faut réinternaliser l'innovation.

Clôture du séminaire par Jean-François CLIMENT

Gardons-nous de l'utopie !
Il faut savoir être concret en lien avec l'entreprise

Conclusion des représentants CFDT

Le fossé entre ce que nous avons entendu lors de ce séminaire et ce qui se passe dans notre entreprise est énorme.
Au début des négociations sur l'accord des conditions de vie au travail signé le 27 mars 2015, le Directeur des relations sociales, Jean-François CLIMENT nous avait alertés sur le fait qu'il faudrait du temps pour changer les mentalités. 2 ans après la signature, si l'ensemble des équipes RH semblent mobilisées, les Directions opérationnelles n'en font encore que trop peu cas lors dans leur gestion, voire pas du tout.

Nous vous invitons tous à reprendre les éléments de ce séminaire pour pousser le bien vivre au travail dans vos entités auprès de nos Directions. Il est temps d'agir.