

# les dossiers d'Options

## Les centres de services partagés

### LE TERTIAIRE À L'ÂGE DU TAYLORISME MONDIALISÉ

Une politique managériale qui mène à la multiplication des Centres de services partagés (CSP) est à l'œuvre à l'échelle européenne dans les grands groupes de l'énergie. Ils sont porteurs de dégradations des conditions de vie et de travail pour les salariés. Comment s'y opposer ? Les dirigeants d'EDF, comme plusieurs groupes énergétiques, sont entrés activement dans la création de structures de partage de leurs fonctions support en vue d'adapter en permanence l'entreprise aux exigences de rentabilité des marchés financiers.

Le groupe GDF Suez, quant à lui, développe une logique de CSP national sur le plan comptable. Après avoir déjà mis en œuvre un CSP en Belgique, le groupe annonce la même procédure au Comité central d'entreprise en France et affiche une même perspective aux Pays-Bas.

RWE (énergéticien allemand) a mutualisé l'ensemble de ses fonctions supports Ressources humaines (RH), Informatique et Télécommunication (IT), comptabilité, approvisionnement et immobilier au sein d'une filiale qui travaille sur les champs régulés et non régulés. Electrabel (énergéticien belge) a lancé une démarche identique en 2005 sur les champs RH, IT et Comptabilité. Dans ces deux entreprises, la mise en place de Division services partagés (DSP) s'est traduite par une standardisation des processus, une recherche d'automatisation par le système d'information, à la concentration de l'ensemble des sites répartis, et le cas échéant, à l'externalisation dans une filiale ou chez un prestataire de services souvent dans des pays à faible coût de main d'œuvre.

Dans ce contexte d'alignement des pratiques, le groupe EDF a opté pour la création d'une DSP en France et en Pologne et demain au Royaume-Uni. Cela lui permettrait de viser deux objectifs immédiats :

1 Augmenter de façon importante la productivité générale des fonctions tertiaires, de l'ordre de 30 % hors délocalisations. Les gains attendus pour les RH et la comptabilité sont de l'ordre de 50 %.

2 Disposer d'un outil de management pour maîtriser et harmoniser la mise en œuvre des politiques sociales à la maille du groupe.



## COMMENT SE VIT LA RÉFORME DSP EN FRANCE ?

Témoignage de Patricia (prénom modifié) qui a vécu une réforme comptable importante. « Avec la remise en cause de tout ce qui fait le lien entre organisation, autonomie et heures supplémentaires, cela fait des années, explique-t-elle, que l'on subit dans nos services comptables un manque d'organisation dû aux suppressions d'effectifs. Notre organisation de travail ? On laisse le travail sur la table et chacun prend son boulot. On croit ainsi être autonome... Alors qu'il s'agit d'une non-organisation. On se met tout seul la pression ; les heures sup sont non payées et non récupérées. On ne sait même plus ce qu'on fait. Les techniciens des Centres nationaux de production d'électricité (CNPE) se disent saturés de charges administratives

et chez nous, parallèlement, on supprime des emplois. Pourquoi n'arrive-t-on pas à faire le lien ? »

Dans ses derniers rapports, l'Inspection Générale pour la Sûreté Nucléaire (IGSN) alerte les directions d'EDF sur une dérive en cours dans l'entreprise. Cette dérive concerne le transfert insidieux aux agents et aux managers de tâches jusqu'ici dévolues aux agents des fonctions « tertiaires » (gestion budgétaire, gestion RH, informatique). L'IGSN note que cette stratégie détourne les salariés des CNPE de leur fonction principale. Les directions les surchargent de tâches pour lesquelles ils ne sont pas les mieux à même de remplir, voire même pour lesquelles leur « valeur ajoutée » s'avère souvent négati-

ve et rend difficile le respect des procédures liées à la sûreté, la sécurité, l'environnement, l'incendie...

Une constatation que nous pourrions faire dans tous les autres secteurs de nos entreprises : à la distribution pour les chargés d'affaires ou les exploitants, à la production classique ou au transport. La mise en place de la DSP va encore accentuer ce transfert de charge de travail. Chaque agent devra lui-même gérer les éléments variables de sa paie, les managers devront, eux, gérer les mutations et les embauches. Les nouveaux services de gestion du contrat de travail se contentent de valider ces opérations. ■

## LE CONFLIT EN COURS EN POLOGNE

Depuis janvier 2009, les salariés des différentes filiales polonaises du groupe EDF sont confrontés à une volonté de restructuration en une seule filiale, EDF Polska, avec création d'une DSP regroupant tous les services tertiaires à Cracovie. Outre que la mobilité n'est pas dans la culture des salariés polonais attachés à leur entreprise, le regroupement à Cracovie se fait avec une garantie de sauvegarde de l'emploi limitée dans le temps. Un an de négociations n'a pas suffi pour arriver à un accord entre les représentants syndicaux et EDF. La Direction est en train de passer en force en organisant la mutation des salariés individuellement.

Les salariés polonais ont contesté le principe du regroupement à Cracovie. Pourquoi encore chercher de nouveaux gains de productivité ? En Pologne, rapportée au chiffre d'affaires, la valeur

ajoutée est de 50 % en 2008 pour un budget en « charges de personnel » de 17 %, à comparer à des valeurs respectivement de 56 % et 23 % en France, 22 % et 11 % à EDF Energy (Royaume-Uni), 24 % et 9 % à EnBW (Allemagne), 22 % et 6 % en Hongrie, 25 % et 5 % en Slovaquie.

Les salariés polonais ont, cependant, obtenu des modalités d'accompagnement de la réforme non négligeables :

■ Garantie d'emploi : tous les salariés seront couverts par une garantie d'emploi de trois ans et ceux qui acceptent la mobilité géographique disposeront d'un bonus supplémentaire de quatre ans, soit sept ans au total.

■ Package de départ : Le package de départ volontaire pourra aller jusqu'à vingt-quatre mois de salaires, avec un montant plafonné à 37.500 €. ■■■



■ *Package mobilité* : Le *package* de mobilité est à minima de 6.000 € par salarié. Dans certains cas (compensations loyer, perte emploi conjoint, catégorie salariale...) le *package* pourra atteindre jusqu'à 18.000 €.

Mais comment s'opposer de front à une politique qui arbore tous les canons de la beauté capitaliste et reçoit l'aide des responsables politiques acquis à

salariés sur quelques sites et l'utilisation des logiciels de gestion des données comptables et de personnel (*Sap*, utilisé à EDF, en est le meilleur exemple).

Les syndicats avec les salariés polonais ont cherché à s'appuyer sur le comité d'entreprise européen et l'accord de responsabilité sociale signé à EDF. Mais comme chaque fois que le problème est

concret, l'application des accords suppose l'existence d'une mobilisation des salariés à l'échelle des enjeux. Et quoi de plus difficile à créer qu'une mobilisation coordonnée des salariés de différentes directions, de différents pays européens, voire des différents grands groupes ?

Et pourtant, la démarche de création des CSP n'est ni récente, ni exclusive des groupes français. Mais les directions mettent en œuvre ces projets à des

rythmes variables entre la DSP du producteur français, la DSP des producteurs polonais, la future DSP évoquée au Royaume-Uni entre EDF Energy et British Energy et la DSP d'ERDF et de GrDF. ■

## Malgré le passage en force des directions, les salariés polonais ont obtenu des avancées sur la réforme en cours

la démarche économique libérale ? EDF reçoit, en effet, une aide financière du gouvernement polonais en remerciement de création d'une activité de services en Pologne ! Le tout produit une politique cohérente sur le plan de la recherche de l'accroissement de la productivité par la concentration des

---

### LES CENTRES DE SERVICE PARTAGÉS SONT DÉFAVORABLES AU PERSONNEL À PLUSIEURS NIVEAUX

Les salariés directement concernés (gestion, comptabilité, RH) sont confrontés à des changements très importants de leur vie quotidienne : mutation géographique avec déménagement, perte d'emploi des conjoints, changement de métiers parfois ou multiplication des contraintes liées aux déplacements professionnels en l'absence de changement de domicile.

Les salariés indirectement concernés, tous les autres, sont acculés à des activités supplémentaires de saisie des informations personnelles ou liées à leurs propres activités professionnelles en lieu et place des professionnels qui conservent les actions de contrôle et de cohérence ou le traitement des informations saisies.

Le système se traduit par un double effet :

⇒ D'une part, un accroissement d'un ensemble de petites tâches apparemment anodines qui viennent se cumuler au travail de l'emploi de référence... et parfois aux actions logistiques induites par les réductions d'emplois d'assistance.

⇒ D'autre part, notamment en ce qui concerne le domaine RH, par un effet souterrain. Ce sont les salariés qui saisissent eux-mêmes les demandes liées à leurs droits. La méconnaissance de ces droits, dont plus personne ne parle, amène un recul des avantages sociaux existants dans l'entreprise. On saisit uniquement ce que l'on connaît.

De façon similaire, l'éloignement des comptables du terrain contribue à standardiser les pratiques de gestion et à couper le dialogue entre cadres et techniciens de terrain et personnel tertiaire.

Il y a donc matière à analyser autrement que par métier les restructurations en cours conduisant à la création de CSP. C'est pourtant par ce seul biais que les restructurations se conçoivent. Toutefois, la cohérence est à rechercher dans l'ensemble du groupe ou de l'entreprise dans la mesure où l'opération touche aux conditions de travail de tout le personnel.

Et puis, ne possède-t-on pas aujourd'hui des nouvelles technologies informatiques qui facilitent le travail à distance et qui permettent de conserver des groupes éparpillés en relation avec les salariés « techniciens » (par opposition à tertiaire) ?

Avec la création de CSP, peut-on parler de logique « gagnant-gagnant » dans une démarche d'accompagnement à la restructuration avec des exigences de garanties d'emploi, de non-mobilité ou de conditions acceptables de mobilité ? Dans un contexte marqué par le chômage, les salariés peuvent de moins en moins se satisfaire de mobilité « négociée » susceptible de remettre en cause l'équilibre de leur vie. Car ce qui est gagné lors d'une première restructuration peut être remis en cause lors d'une nouvelle opération de recherche de productivité.

Les créations de formes d'accompagnement négociées à ces évolutions portent en elles les moyens de leur renouvellement. Mais c'est bien de toute autre chose dont les salariés ont besoin : il s'agit de stopper les incessantes restructurations dans le tertiaire, toutes bâties sur le même modèle et toutes faites au détriment des emplois et des conditions de vie.

Quand cette dynamique infernale s'arrêtera-t-elle ? ■

---

## LA QUESTION POSÉE AU SYNDICALISME EST BIEN DE S'OPPOSER À CE TYPE DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Il s'agit de définir les limites à ne plus dépasser et les moyens que le syndicalisme européen se donne pour résister. Le débat est à la hauteur de l'enjeu contemporain : « *Concernant l'ordre international, retrouver le sens des limites conduirait à dessiner de nouvelles frontières propres à mettre le commerce international au service de la justice sociale.* » (A. Supiot - *L'esprit de Philadelphie*). Ce juriste cloue au pilori les modes de management qui s'appuient sur la gestion d'indicateurs quantitatifs. Ces indicateurs transforment la réalité et font de la gestion de l'entreprise une science déconnectée du sens du travail et des questions humaines.

C'est sans doute dans le partage de telles réflexions que les salariés avec leurs organisations syndicales peu-

vent trouver des pistes de réponses cohérentes en opposition aux pratiques des CSP. C'est sur le sens porté par ces centres que doit porter le véritable débat. C'est dans l'affirmation d'une autre politique possible des entreprises que pourra se définir une contre-proposition alternative favorable aux salariés. En l'absence, l'accompagnement perdura et avec lui, les dégradations des conditions de vie. ■

Retrouver le sens des limites conduirait à mettre le commerce international au service de la justice sociale