

# Stress, souffrance au travail

## L'EDITO

Renault d'abord. France Télécom ensuite. À la Une de nos quotidiens, la révélation que le travail peut tuer autrement que par accident. Par dizaines, des salariés se sont pendus ou défenestrés. Pas au fond d'un bois, ni du haut de la Tour Eiffel, comme des amoureux éconduits. Les contemporains de l'ultralibéralisme se suicident sur leur lieu de travail. Longtemps, seuls des êtres fragiles paraissaient sujets à de telles extrémités. Nous savons à présent que le travail peut dériver vers une perversité abjecte. Jusque dans la plus petite PME, des travailleurs sont malheureux comme des pierres. Humiliés, harcelés, sous-payés. Que se passe-t-il derrière les murs de ces maisons sérieuses qui traitent un employé avec tant de mépris? Des milliers de femmes et d'hommes, qui s'étaient construits, jusqu'ici, par et avec le travail, partent au boulot en croquant des anxiolytiques, avec un verre dans le nez ou un joint dans le pif. Voire plus si affinités. Cette dérive se doit d'être corrigée. Voilà tout le sens de notre colloque ●

**Dejan Terglav**, secrétaire fédéral FGTA FO



Au micro, Dejan Terglav, animateur des tables rondes

## LE DÉCRYPTAGE

### « Ne vous laissez pas enfumer... »

Un conseil prodigué par Jean-Marie Kneib, psychologue du travail et docteur en mathématiques, durant son intervention.

#### Les mots ont un sens.

Et ils influent sur notre jugement. C'est bien pourquoi le psychologue du travail Jean-Marie Kneib préfère appeler souffrance ce que nous qualifions de stress. « Il y a là plus qu'une clause de style. C'est une façon de minimiser l'injustice endurée par le travailleur dans l'entreprise. Ce qualificatif de stress présuppose chez l'employé une fragilité, des problèmes personnels, qui exonéreraient la direction de ses responsabilités. C'est tellement plus simple! Alors, ne vous laissez pas enfumer par tous ceux qui tiennent encore ce discours... »

#### Une tentative de suicide

sur le lieu de travail était assimilée, il y a quelques années encore, à une accumulation de problèmes personnels. Une analyse souvent partagée par les syndicats. Les suicides successifs intervenus chez Renault ou France Télécom, très médiatisés, ont mis au jour une autre réalité. « Longtemps, toute la littérature traitant du sujet allait dans le même sens et niait l'impact du travail, poursuit Jean-Marie Kneib. Le psychiatre Christophe Dejourns a jeté un pavé dans la mare en démontrant que l'organisation moderne du travail engendrait de nouvelles

pathologies. Des souffrances qui ont des répercussions sur la santé mentale des salariés. »

#### Les pathologies de la solitude

notamment, se développent avec la disparition des systèmes de défense collective au profit de stratégies individuelles (turnover, contrôles tatillons, harcèlement, entretiens annuels...). Bref, toute la panoplie de l'ultralibéralisme. « Et le suicide, à l'issue d'un parcours de souffrance, constate Jean-Marie Kneib. Se donner la mort sur son lieu de travail, c'est nouveau et ce n'est pas anodin. »

Les entreprises sont pénalement respon-

sables de la santé de ceux dont elles organisent le travail. La plupart du temps, elles se contentent d'ouvrir le premier parapluie venu.

**Question d'Aïcha**, salariée dans un magasin Auchan: « Je n'ai jamais vu un psychologue du travail. Peut-

on le faire venir au CHSCT? »

Jean-Marie Kneib répond par l'affirmative. « Organiser l'action collective de prévention des questions de souffrance induite au travail est même une raison d'être de l'action syndicale. » Qu'on se le dise. ●

## LE BILLET



En préparant ce colloque, nous avons le souci de ne pas nous perdre dans des considérations trop intellos. Pari gagné.

Tous les intervenants ont veillé à bien ancrer leur discours dans la réalité du terrain, vécue par nos militants. Pour cette première réunion, il nous a semblé important de réunir les éclairages les plus diversifiés possible. Psychologue, médecin, assistante sociale, journaliste ou avocat, ils nous ont apporté les outils nécessaires pour la préparation d'un accord d'entreprise. ●

**Janine Lecot-Lothoré**, secrétaire fédérale FGTA FO



Écoute des salariés :

# Carrefour peut mieux faire

Comment le groupe Carrefour s'attaque au stress, le mal du siècle.

**Dialogue.** Reconnaissons à Jacques Guillot une forme de courage. Il est le seul responsable des ressources humaines à être grimé à la tribune. Tous les autres DRH, pourtant conviés comme lui à cette journée, se sont mis aux abonnés absents. Seul face à une salle aux trois quarts composée de syndicalistes, il porte haut les couleurs de Carrefour. Et à l'en croire, son groupe maîtrise bien le dossier. En tout cas, l'entreprise s'est attelée au problème du stress sans attendre. « C'est relativement nouveau, et c'est grave. Je suis venu ici pour vous écouter. Et aussi pour prendre des idées... »

**Risques.** Jacques Guillot détaille la démarche de Carrefour. Son groupe a recensé quatre grandes causes perturbant la relation entre l'individu et la notion de travail. Un premier risque réside dans la nature des tâches, la surcharge de travail, les perturbations dans l'organisation mais aussi les horaires. Ensuite, les

exigences de l'entreprise sont-elles adaptées aux intérêts et aux attentes des salariés? Bref, les salariés Carrefour éprouvent-ils une reconnaissance? Troisième point, toujours en forme de question: les relations de travail sont-elles harmonieuses? Enfin, quatrième idée-force: les souffrances au sein de l'entreprise sont fonction de la capacité du personnel à vivre ou non les changements. Et à tous les niveaux.

**Responsabilité.** Dans son exposé, le DRH de Carrefour laisse entendre que l'entreprise a une responsabilité sociale gigantesque face aux risques de souffrance encourus par les salariés. « Le dialogue social est le pilier central du climat dans l'entreprise, poursuit-il. Au quotidien, le respect des droits des collaborateurs doit être respecté tout comme la sécurité et la couverture sociale. L'entreprise doit veiller aux bonnes conditions de travail. »

Combien de syndicalistes, buvant ces paroles, n'ont-ils pas rêvé d'être

managés par des cadres dirigeants développant un tel discours? « Avec le changement de gouvernance, le groupe défend de nouvelles valeurs qui tournent autour de l'engagement, de l'attention et du positif. Trois valeurs qui cimentent une dynamique clients-salariés-culture d'entreprise. » Normal, avec une telle ambition, d'initier, auprès des salariés, des groupes d'écoute garantissant l'anonymat. « Nous avons identifié plusieurs symptômes. Et en premier lieu, l'agressivité des clients... »

**Rêve brisé.** On ne connaîtra pas la suite. Une salariée de Nantes-Beaulieu vient briser ce rêve de Bisounours. « Chez Carrefour, ce ne sont pas des directeurs qui nous dirigent, mais des amateurs. Dans mon magasin, des chefs de rayon ont été virés comme des malpropres. Du dialogue social, il n'y en a point. Au bout de trente ans de boîte, nous sommes toujours payés au Smic. Chez Carrefour, il n'y a que

des salariés en souffrance. » Du discours policé, nous passons en un éclair à la démocratie participative. Jacques Guillot ne se laisse pas démonter: « Si j'ai répondu à votre invitation, c'est aussi pour faire passer vos messages à la direction. » Dans la salle, des syndiqués voudraient y croire. « La direction veut peut-être nous écouter. Mais elle s'y prend mal! » ●

## Il a osé le dire :

« Si tout se réglait par le dialogue, ça se saurait, semble répondre en écho Yvan du Roy, auteur du livre-enquête *Orange stressée. L'échange qui vient de se passer montre à quel point un fossé existe entre les salariés et la direction. Guillot n'a pas demandé aux salariés: "C'est quoi vos valeurs à vous?" C'est la même démarche qu'à France Télécom. L'actionnaire de chez Carrefour n'est pas confronté aux difficultés financières que subit la caissière.* »

## L'ENQUETE

France Télécom

# Orange stressée... Orange amère

Un journaliste enquête sur le management par le stress.

**Ombre.** Que s'est-il passé à France Télécom? Pour quelles raisons cette multinationale qui a dégagé plus de 10 milliards d'euros en 2008 a-t-elle provoqué dans ses rangs des envies suicidaires d'une telle ampleur? C'est à cette part d'ombre que s'attaque le journaliste Yvan du Roy dans son livre-enquête *Orange stressée*.

**Grabuge.** L'entreprise publique bénéficiait d'une image flatteuse avec ses 176000 agents. Et puis, patatras! en 1996, une société anonyme

prend le relais. Délocalisations, fermetures de sites, changement de métiers, nouvelles technologies. Quand le 22 à Asnières bascule vers le tout numérique et la télévision mobile, ça fait du grabuge. En 2010, les effectifs sont tombés à 90000. « Des agents, devenus des collaborateurs, ont parfois changé jusqu'à cinq fois de site en deux ans, explique le journaliste. France Télécom, en passant du service public au commercial pur et dur, en oublie son éthique. »

**Sens.** Simultanément, des métiers disparaissent. Dans les centres d'appels, des salariés, devenus vendeurs malgré eux, se font houspiller par leur manager parce qu'ils passent plus de trois minutes et demie avec un client. Des rapports de la médecine du travail, au début des années 2000, alertent la direction sur l'ampleur de la consommation d'anxiolytiques. Mais à France Télécom, le suicide, comme souvent, est un tabou. Et toujours objet de déni. ●

*Orange stressée*, éditions La Découverte.

## CHIFFRES CLES

37

C'est le nombre de suicides chez France Télécom depuis 2008

15/70

Sur les 70 médecins du travail de France Télécom, 15 ont démissionné au cours des trois dernières années.

4/10

Le stress touche 4 salariés sur 10 (Source Réseau ANACT/CSA 2009)



●10 heures: Janine Lecot-Lothoré, secrétaire fédérale FGTA FO, ouvre la journée.



●10h17: Le psychologue du travail Jean-Marie Kneib: « Ne vous laissez pas enfumer... »



●10h45: Jacques Guillot, DRH de Carrefour, face à un parterre de syndicalistes. Bravo l'artiste...



●10h59: Pascale, du magasin Carrefour Nantes-Beaulieu. 30 ans de maison, toujours payée au Smic...

# Jouer collectif Comment se défendre?

Premier débat animé par Dejan Terglav, secrétaire fédéral FGTA FO, avec Pascal Fau-Prudhomot, médecin du travail, Jean-Marie Kneib, psychologue du travail, Yvan du Roy, journaliste, et Jacques Guillot, DRH Carrefour.

**Dejan Terglav:** Existe-t-il un bon stress?

**Pascal Fau-Prudhomot:** Sans doute, mais évitons les amalgames. Le stress d'une star avant son tour de chant et celui d'une caissière d'hypermarché ne sont pas comparables.

**Yvan du Roy:** La direction veut à tout prix effacer les rapports de force. Et dans le monde de l'entreprise les compromis sont difficiles à trouver. La plupart du temps, les salariés sont coincés entre les exigences patronales et la pression des clients.

**Dejan Terglav:** Tout est fait dans la société pour entretenir une solitude absolue des salariés. Le syndicat, lui, joue collectif. Mais nous avons le réflexe inspection du travail au détriment de la médecine du travail.

**Yvan du Roy:** Chez France Télécom, des médecins du travail ont subi des pressions de la direction. Certains ont résisté, quelques-uns ont préféré partir, d'autres sont rentrés dans le rang.

**Dejan Terglav:** Comment prouver qu'un salarié a mis fin à ses jours pour des raisons professionnelles?

**Yvan du Roy:** Rien n'empêche de lancer une autopsie psychologique qui consiste à enquêter sur l'environnement du salarié. Mais cette technique révèle un grand nombre d'informations sur l'intimité du sujet. Elle est donc à double tranchant.

**Pascal Fau-Prudhomot:** Les solutions miracles n'existent



« En cas d'incident grave, une thérapeutique doit être mise en œuvre »

pas. Il faut bien distinguer la crise du bruit de fond. En cas d'incident grave, lorsqu'une personne est profondément choquée, une thérapeutique doit être mise en œuvre. Lorsqu'on a affaire à des voies de fait, que des conditions scandaleuses sont constatées, il faut replacer l'événement dans le contexte d'une défense collective. La santé ne se construit pas uniquement avec des acteurs de santé. D'autres intervenants, je pense aux juristes, ont un poids considérable dans nombre d'entreprises.

Pour ma part, je suis sur la même ligne que Jean-Marie Kneib. Je refuse la seule analyse psy - c'était une personne fragile - en oubliant les obligations sociales de l'entreprise.

**Yvan du Roy:** Les entreprises ne doivent pas devenir des zones de non-droit ou des lieux de harcèlement. D'ailleurs, une jurisprudence existe. Avec leurs challenges de stimulation, les centres d'appels de France Télécom se transforment facilement en centres d'humiliation.

Par exemple, avant les fêtes de Noël, un jeu infantilisant consistait à accrocher une boule à chaque vente effectuée. Pour un travailleur en fin de carrière, ce manège peut se révéler assez terrifiant.

**Dejan Terglav:** Faut-il porter plainte contre l'entreprise?

**Jean-Marie Kneib:** Bien sûr. Ou alors, déclencher une action collective dès que possible. Dans une entreprise, un petit chef refuse un congé à l'un de ses équipiers. Dans l'instant qui suit, l'ensemble des salariés se met en grève pour un tout petit quart d'heure. Il faut croire que ce quart d'heure a duré un siècle dans l'existence du petit chef. Toujours est-il que plus jamais il ne s'est permis de tels agissements à l'égard du salarié en question.

**Jacques Guillot:** Pour nous, la problématique est la suivante: comment concilier le changement indispensable d'une entreprise à forte main-d'œuvre avec les risques psychosociaux? Sans croissance, tout devient plus difficile ●

## Une gifle chez E. Leclerc



Yannick, délégué syndical FO

Un magasin E. Leclerc à Vandœuvre-lès-Nancy. 7000 m<sup>2</sup>, 280 salariés. Et depuis un an environ, un nouveau P-DG. « Un type arrogant qui a toujours l'insulte à la bouche, raconte Yannick, le délégué syndical FO. Il nous traite sans cesse de nuls. Rien n'est jamais assez bien pour lui. »

Flanqué en permanence de son fidèle directeur, le P-DG goûte visiblement la provocation et les vanes malsaines.

Quelque temps avant Noël, ce patron de droit divin a dépassé

à nouveau les bornes. Il a giflé un chef de rayon au prétexte que celui-ci l'avait appelé par le nom de son directeur.

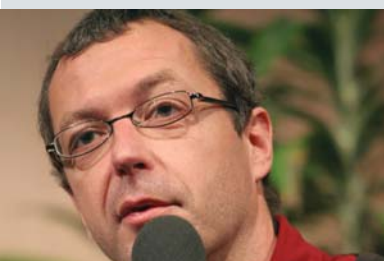
Depuis, le chef de rayon ne se sent plus apte à rien, n'arrive plus à parler. « Alors, que faire? », se demande Yannick.

**Il a osé le dire: « Je suis stupéfait par cette histoire, insiste Jacques Guillot, DRH du groupe Carrefour. Pour moi, la sanction doit être claire et immédiate. Il faut le faire savoir tant en interne qu'en externe. »**

### MAGNETO

Quelques bribes de conversations entendues çà et là durant le colloque:

- Dans mon magasin, les filles des caisses prennent du Lexomil tous les jours...
- Un monde parfait, vous connaissez, vous? Moi pas...
- Un patron accueille une salariée rentrant de congé maternité par cette plaisante apostrophe: « Alors les vacances, c'était bien? »
- Chez vous, que fait le DRH? — Pas grand-chose.
- Si la justice tapait les entreprises au portemonnaie à chaque violence au travail, elles se calmeraient immédiatement.
- Une caissière giflée par un client... Pensez-vous que le patron l'ait mise en pause? Non, elle est retournée aussi sec derrière sa caisse.



●11h24: Yvan du Roy, journaliste, a enquêté à France Télécom. « Ici, le suicide est un tabou. Et un déni. »

●11h45: À la pause, discussion avec Michel Enguelz, délégué national Carrefour Force ouvrière.

●12h14: Yannick, délégué syndical à Vandœuvre relate une sale affaire survenue dans son magasin E. Leclerc.

●12h35: Un peu plus d'une heure pour déjeuner. Les discussions sur le stress continuent...

Attention urgence

# Des vies humaines en jeu

Second débat animé par Dejan Terglav. Avec Agnès Bottet, assistante sociale, Zahra Amri-Touchent, avocate au cabinet Riera, Jacques Guillot, DRH Carrefour, Pascal Fau-Prudhomot, médecin du travail, et Jean-Claude Delgennes du Cabinet Technologia. Extraits...

**Dejan Terglav:** Si la situation continue à se détériorer, nous allons droit dans le mur. Et derrière, il y a des vies humaines en jeu. Il y a urgence à changer les choses avant que ça n'explode... Notre rôle est d'alerter les directions via les DRH.

**Jean-Claude Delgennes:** J'ai recruté des DRH. À côté d'un rôle plutôt noble, ils ont aussi pour mission de maintenir la paix sociale dans l'entreprise.

Les actionnaires demandent aux managers une rentabilité à 15 % dans un secteur qui ne peut dégager que 7 ou 8 %. C'est Mission impossible!

**M<sup>e</sup> Zahra Amri-Touchent:** Lorsqu'un salarié est confronté à une situation de violence, le premier réflexe consiste à porter plainte auprès du procureur de la République. Une action en justice n'est jamais facile. Par définition, le salarié doit apporter la preuve de ce qu'il avance. En tout état de cause, il risque de subir des pressions de son patron. En plus, la justice est une mécanique lente. La méthode consiste à alerter l'inspection et la médecine du travail.

Dans une entreprise plus importante, la riposte s'organise autour du syndicat. Le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et les délégués du personnel relaient l'affaire auprès de la direction.

## Il a osé le dire

**Afif, salarié Auchan:**

« C'est nous qui vivons le quotidien à Auchan, qui n'est ni meilleur ni pire que celui des autres enseignes. À Lille, les dieux trouvent les bonnes idées et nous, nous nous levons à trois heures du matin. Quand les dieux parlent d'argent, c'est pour eux... quand ils parlent de travail, c'est pour nous. Pour les chefs, le moindre retard de cinq minutes est fautif. » ●

**Jean-Claude Delgennes:**

D'autant que les pouvoirs du CHSCT ont été déclinés. Son droit d'ingérence dans l'entreprise permet de démêler une situation avant qu'elle ne devienne explosive. Une affaire s'envenime suivant un schéma bien connu. Conséquence du harcèlement, un grand turnover. Les salariés

essayent de se préserver en quittant le navire au plus vite. Puis apparaissent des phénomènes d'incivilité et de violence. Soit envers la hiérarchie, soit envers le salarié lui-même, par une tentative de suicide. Mieux vaut tirer la sonnette d'alarme avant la moindre égratignure en alertant l'inspection du travail.

**D<sup>r</sup> Pascal Fau-Prudhomot:**

Entre les différents acteurs qui interviennent sur les risques psychosociaux, les champs se recoupent. Bien sûr, le rôle du CHSCT est primordial... lorsqu'il existe! Dans les PME, la stratégie est différente. Cependant, après des scandales médiatisés, on commence à être entendu alors que, cinq ans en arrière, qui nous prenait au sérieux lorsque l'on évoquait les risques psychosociaux? Nous voilà sur la première marche de l'évaluation. Reste à savoir si les DRH ont une éthique?

**Dejan Terglav:** Les DRH, ou les petits patrons...

**M<sup>e</sup> Zahra Amri-Touchent:** Quand un risque survient, l'entreprise doit en mesurer l'impact, tant sur les conditions de travail que sur son

organisation. Et c'est aux DRH d'anticiper...

Suite au scandale de l'amiante, les dirigeants ont obligation de veiller sur la sécurité dans l'entreprise. Un arrêt a été prononcé contre la Snecma. C'est, me semble-t-il, un progrès réel. L'entreprise a d'ailleurs tout à y gagner. Les ayants droit peuvent agir au pénal. Forts de cette jurisprudence, aux syndicats de reprendre la main et de négocier des accords d'entreprise.

**Dejan Terglav:** Quel rôle joue le médecin du travail?

**D<sup>r</sup> Pascal Fau-Prudhomot:** Un rôle préventif. Il doit éviter toute altération de la santé due au travail ou à son organisation. Et qu'importe aujourd'hui si un médecin du travail tente de se défausser. La prévention des risques psychosociaux est interdisciplinaire. Nous devons surtout jouer la carte de l'écoute. Certes, dans les entreprises, il existe aussi des pervers mentaux, lesquels sont aussi rares que les détraqués sexuels. Au quotidien, les travailleurs souffrent surtout d'une forme de petite délinquance...

**Dejan Terglav:** Et l'assis-

tante sociale, comment intervient-elle?

**Agnès Bottet:** En voici un exemple: la semaine dernière, le téléphone sonne à l'heure du déjeuner. Au bout du fil, paniquée, la secrétaire d'un CHSCT: « Une salariée va très mal. » Premier réflexe, bien cerner le problème. Il s'agissait en l'occurrence d'un cas de détresse psychologique. Nous avons immédiatement organisé une séance d'écoute avec cette femme et des membres du CHSCT. Celle-ci souffrait d'une inaptitude à son poste. Nous avons résolu ce problème avec le DRH de la société. Une autre fois, c'est une salariée qui revient d'un arrêt maladie. Son bureau a été déplacé dans un couloir, ses objets personnels rangés dans un carton. Elle quitte, suffocante, son lieu de travail pour se réfugier chez nous afin de rencontrer le médecin du travail. Commence une suite d'entretiens destinés à élucider ce problème. Autant de cas typiques de notre activité dans les quatre-vingts centres de médecine du travail répartis sur le territoire. ●

## Violence à Belle-Épine

« Les clients sont toujours plus agressifs, constate Herbert, de Carrefour Belle-Épine. Ils déballetent la marchandise. À la moindre remarque, le salarié se fait engueuler ou prend une grosse baffes. Si un chef assiste à la scène, il écope d'une lettre de réprimande. Nous n'avons jamais le soutien de la direction. » Réponse de Jacques Guillot, DRH Carrefour: « Je reçois des courriers de protestation à l'égard de salariés. Chaque fois, il faut vérifier ces allégations. Nous ne pouvons nous attaquer à des gens innocents. Cela dit, nous devons contrôler notre violence en prenant sur nous. Nous avons affaire à un public, à nos clients. Si nous ne manifestons aucune empathie, ils iront à la concurrence. La logique d'entreprise doit être admise, même si les situations sont souvent complexes. Je suis ouvert à la discussion. Et prêt à travailler avec le CHSCT, l'instance la plus appropriée pour prévenir les situations violentes. ●

Supplément - Le Mag USC FO  
N° CPPAP : 0109506827  
Conception, réalisation :  
CL★C - 01 74 30 07 50  
Impression : VIC Services (93)



● 14h32: Nouvelles interventions. Les syndicalistes studieux pensent déjà à leur accord d'entreprise.



● 15h22: Seconde table ronde. Zahra Amri-Touchent, avocate, et Jean-Claude Delgennes, de Technologia.



● 16h50: Herbert, du magasin Carrefour Belle-Épine, en région parisienne.



● 17h20: Agnès Bottet, assistante sociale, et Pascal Fau-Prudhomot, médecin du travail.