

Suicides à France Télécom - Déjà 17 cas en 2009 !

Lundi 18 juillet 2009 à 04:00

L'Observatoire du stress s'inquiète des conditions de travail à France Télécom où l'on recense 17 suicides ou tentatives depuis quinze mois.

Il y a quinze jours, Sophie (*), 42 ans, s'est tuée à son domicile en Ile-de-France. La jeune femme, cadre à France Télécom, ne supportait plus ses conditions de travail. Sa famille est certaine qu'elle n'avait aucun autre souci. Sa hiérarchie préfère parler de « drame personnel », sans cependant minimiser la tragédie car c'est une de plus, une de trop. En l'espace de quinze mois, dix-sept salariés de l'entreprise ont tenté de mourir, commettant un geste désespéré qui a été fatal à huit d'entre eux. Dans l'interview qu'il nous a accordée, Laurent Zylberberg, directeur des relations sociales, admet que « c'est un signal », que l'entreprise a « nécessairement un sentiment d'implication ».

A l'Observatoire du stress de France Télécom (FT), créé en 2007 pour analyser les causes de la souffrance au travail, et y remédier, Jacques juge le phénomène « inquiétant » : « Nous en avons assez de compter les personnes décédées et d'entendre toujours le même discours à FT, du style "est-ce qu'il n'était pas alcoolique", "malade", ou "en instance de divorce" ? La direction cherche sans cesse un motif personnel pour fuir ses responsabilités. Certes, il peut y avoir débat. Même si nous étions juges, nous aurions du mal à statuer : les causes d'un suicide s'entremêlent parfois. Mais certains gestes sont indéniablement liés au boulot, et la hiérarchie le sait ! »

La douloureuse reconversion des techniciens

Comme ses collègues du CNSHSCT (Comité national santé, hygiène, sécurité et conditions de travail) de l'opérateur et l'ensemble des syndicats, de la CFE-CGC à SUD-PTT, Jacques considère 2008 comme une année noire et déplore l'absence de réactions : « Le silence de notre employeur est terrible. Il nous sidère. Il nous révolte. » Cette année-là, 7 fonctionnaires se sont donné la mort. D'abord, il y a eu Philippe (*), à Amboise (Indre-et-Loire), un technicien muté dans un centre d'appel ; le 19 février, il s'est pendu sur le site. Le 17 mai, à Strasbourg, Marc (*) a lâché prise : sa mutation forcée, ses nouveaux horaires, lui avaient rendu la vie impossible, comme il l'a écrit dans sa lettre. Le 24, un collègue de Longwy, en Meurthe-et-Moselle, s'est supprimé : « Il avait du mal à assimiler les nouvelles techniques », a précisé la CGT. En mai toujours, 2 employés se sont suicidés dans l'Eure, un autre en Vendée. Puis, le

2 juillet, Jean-Michel s'est jeté sous le train. Lui aussi était technicien, lui aussi avait été contraint de changer de métier, d'abandonner ses satellites pour vendre des produits : évoluer, s'adapter, deux mots qu'on lui rabâchait. Il n'a pas réussi.

« Dans l'entreprise, la moyenne d'âge est de 49 ans, précise Patrick Ackermann, représentant syndical SUD-PTT. Les gens qui avaient le même poste depuis vingt ou trente ans ont vécu des transformations énormes après la privatisation de FT. De 1996 à 2006, 40.000 personnes sont parties dans des conditions relativement positives, notamment grâce à la mobilité dans la fonction publique ou au congé de fin de carrière. Mais depuis, on pousse les gens vers la sortie sans dispositif d'accompagnement sérieux. Aux techniciens de 50 ans, on propose entre quinze et trente mois de salaire. Et après, ils font quoi ? Comment vivent-ils ? Hier, une collègue de 54 ans a cédé : elle dit préférer la pauvreté au harcèlement. On en est là. Nous sommes une société privée en secteur concurrentiel, il faut faire du chiffre et il y a une volonté délibérée d'éjecter les fonctionnaires. » Les anciens sont remplacés par « des jeunes de 20 ans, en CDD, qui ne rechignent pas sur les heures tardives et qui travaillent aussi le samedi, renchérit Anne-Marie, déléguée SUD-Télécom. Nous, nous sommes considérés comme des verrues ».

() Tous les prénoms suivis d'un astérisque ont été modifiés.*

“Les 50 ans et plus souffrent beaucoup”

La création, en 2007, de l’Observatoire du stress et des mobilités forcées de France Télécom relève de l’initiative salariale, inédite en France. Il recense des milliers de témoignages alarmants.

Depuis la privatisation de l’opérateur historique en 1996, les effectifs ont fondu : « Nous sommes passés de 160.000 salariés à 100.000, de nombreux sites ont été fermés, précise Patrick Ackermann, représentant du syndicat SUD-PTT à France Télécom. En cinq ans, il y a eu 70.000 changements de métier, une situation qui a généré beaucoup de stress. Les suicides ou tentatives, dont on ne connaît pas le nombre exact, ne sont que l’aspect émergent du malaise dans l’entreprise. Mais nous avons un sentiment de dépression collective. »

Des médecins du travail ont plusieurs fois tiré la sonnette d’alarme, en vain, certains ont même démissionné parce que la direction de France Télécom ne tenait pas suffisamment compte des rapports qu’ils lui adressaient. Le phénomène s’est amplifié ces dernières années mais en 2004 déjà, la sénatrice Marie-Claude Beaudeau (Val-d’Oise, Communistes, républicains et citoyens) avait attiré l’attention d’Alain Lambert, ministre délégué au Budget, sur la gravité de « la crise sociale et sanitaire », parlant alors d’un « degré de souffrance qui croît dans des proportions inquiétantes ». A l’époque, la parlementaire avait révélé le récent suicide d’un cadre supérieur à Paris et de neuf autres drames similaires en Corse, à Lyon et en Loire-Atlantique : « Il est impossible de ne pas faire le lien entre ce constat et l’évolution des pratiques de gestion du personnel. »

« C’est ça ou la porte ! »

Depuis sa création, l’Observatoire du stress recueille des témoignages alarmants. Les salariés en détresse savent qu’ils seront écoutés sans être jugés, que les actes relayeront leur parole. « Ils préfèrent s’adresser à nous plutôt qu’aux cellules d’écoute de la société, qui n’offrent aucune garantie de confidentialité, explique Jacques. Faire appel à la cellule d’écoute, c’est obligatoirement se signaler à la DRH et après, on ignore si la personne en situation de fragilité ne sera pas plus vite poussée dehors. Les résultats du questionnaire de l’Observatoire démontrent que les 50 ans et plus souffrent beaucoup. » Affectés par les mutations, la mise en concurrence avec des jeunes et les changements de métier, les anciens de FT s’avouent « démoralisés ».

Selon Patrick Ackermann, « les cadres ne sont pas épargnés, beaucoup d'entre eux sont restés sur le carreau ou ont été contraints d'accepter des postes d'agent d'exécution, préférant subir que partir ». Jacques évoque l'agence de Morlaix (Finistère) délocalisée à Brest : « Cela représente un aller-retour de 120 kilomètres par jour pour des salariés qui ont 40, 50 ans, une famille, une maison. On leur dit c'est ça ou la porte. Ce qui me tue, c'est que la direction est dans le déni total des problèmes humains. Le 17 mars, un employé a tenté de se jeter par la fenêtre du 17e étage de la tour Lyon-Bercy à Paris. Son entourage l'a retenu in extremis. Selon la direction, ce n'était pas une tentative de suicide. Puisque le collègue a survécu, il a témoigné. Son geste était bien lié à ses soucis professionnels. L'inspection du travail a rappelé l'entreprise à l'ordre. Point final. »

Suicides à France Télécom - "Si seulement mon geste pouvait servir à quelque chose..."



En 2008, 7 employés de France Télécom se sont suicidés. Parmi eux, un technicien de l'Aube. Mis sur la touche après la restructuration de son site, Jean-Michel a fini par se jeter sous un train.

Jean-Michel avait 54 ans, il était père de trois enfants. Son domaine, c'étaient les satellites ; il était un technicien aux compétences pointues, et reconnues. Depuis des décennies, il consacrait sa vie à son travail. A France Télécom. Un jour, sa hiérarchie lui a parlé de restructuration. De fermeture de son centre

de Bercenay-en-Othe, dans l'Aube. Puis de maintien du site, mais avec une équipe réduite, de redéploiement du personnel au centre d'appel Orange, à Troyes. A Jean-Michel, le chef a dit : « Il faut changer de métier. »

Anne-Marie, déléguée syndicale SUD-Télécom, se souvient de sa bonne volonté : « Il était très positif, il faisait preuve de ténacité. Il voulait s'adapter. Au centre d'appel, il est devenu un numéro lambda à qui on demandait de modifier jusqu'à sa façon d'être : un bon vendeur doit rapporter de l'argent, il faut entendre le sourire, le dynamisme et l'empathie dans sa voix. On exigeait de lui des pratiques commerciales qu'il ne maîtrisait pas. On l'a fait tourner dans les centres de renseignements pour qu'il apprenne. » En vain. Alors Jean-Michel a posé sa candidature un peu partout : les centres techniques de France Télécom et divers secteurs de la fonction publique. Il acceptait la mobilité. Personne n'a voulu de lui. Il a perdu le moral.

« De fil en aiguille, il a coulé »

Anne-Marie se rappelle qu'« il était traité comme un boulet que l'on met de côté. J'ai tiré la sonnette d'alarme, j'ai dit : Attention, ce monsieur ne va pas bien, il faut l'aider. Il était possible de lui tendre la main... » Jean-Michel s'est retrouvé au placard et « de fil en aiguille, il a coulé », témoigne la déléguée. « Il a été mis en longue maladie, en attendant de passer devant une commission spécifique qui aurait pu le rediriger vers un autre métier. Mais la réunion n'a pas eu lieu et son dossier est resté ouvert pendant plus de deux ans sans jamais aboutir. » Mercredi 2 juillet 2008, Anne-Marie était à son travail. Le téléphone a sonné. Au bout de la ligne, comme accroché à un fil menaçant de se briser, il y avait Jean-Michel et son désespoir trop lourd à porter. « Il n'y croyait plus. Nous avons longuement parlé. Puis j'ai entendu le train, et c'était fini... » Anne-Marie ne s'est jamais remise du choc, de l'échec : « Il suffisait d'un geste de France Télécom... C'est un échec et c'est aussi ça qui me met en colère. »

Dans la voiture du technicien, les secours ont trouvé des documents à l'attention d'Anne-Marie et les courriers envoyés à droite, à gauche. Tous attestaient de son désarroi. « Il souhaitait que je passe le témoin, que je raconte son histoire. La coordination des syndicats SUD a publié la lettre qu'il m'avait adressée. C'était sa volonté. » « Si seulement mon geste pouvait servir à quelque chose, écrit Jean-Michel. Pardonne-moi d'avoir baissé les bras et encore merci. »

Commentaires

meleagrine, le lundi 18 mai 2009 à 10:25 christine

Je suis moi-même l'épouse d'un cadre qui travaille chez France Telecom. Mon époux a lui aussi 54 ans. Il était responsable informatique jusqu'en 2003. Il a subi une grosse intervention chirurgicale en 2005 et a réintégré le groupe en 2008. Aujourd'hui, malgré sa motivation à retrouver une fonction comme celle d'avant (il n'est pas contre la mobilité non plus), personne ne s'intéresse à son cas. Il a déjà postulé sur des postes qui correspondent exactement à ce qu'il faisait jusqu'en 2003, mais en vain. A l'heure actuelle, on lui confie une "mission" de 6 mois en 6 mois qui ne correspond à rien. Aujourd'hui, mon époux ne supporte plus cette situation et je suis la seule à le soutenir pour qu'il ne sombre pas. Je pousse moi aussi un cri d'alarme. Je suis très inquiète. On n'a pas le droit de laisser des gens passer à l'acte sans réagir. Sommes-nous devenus sourds tous autant que nous sommes à la détresse professionnelle des gens?

aldu60, le lundi 18 mai 2009 à 17:09

Je suis un cadre de 57 ans à France Télécom . Je suis depuis 5 ans au « placard », où je fais des travaux sous-qualifiés en étant sous-occupé. Bien entendu, la Direction me presse de chercher moi-même un poste. Fin mars, une collègue des ressources humaines est venue, non pour me proposer des postes, mais un nouveau dispositif de départ de France Télécom : le Faux Projet Personnel Accompagné, que voici : poser une disponibilité. Donc plus de salaire, ni de prestations sociales. En compensation on m'a proposé :

- Une prime équivalente à 3 années de pension de retraite calculée au jour de mon 57^{ème} anniversaire, soit une pension de 56%.. Aucune marge de négociation.
- Si je pars en retraite à 60 ans, je percevrai une pension de 69%. Différence de 14%. C'est énorme. Je suis révolté par un tel comportement et plonge dans la dépression, sans arrêts de maladie.

Suicides à France Télécom - "Quand ce genre de drame se produit, oui, c'est un signal"

Directeur des relations sociales à France Télécom, Laurent Zylberberg ne minimise pas l'impact des bouleversements sur les fonctionnaires. Il admet que « tous les projets n'ont sans doute pas été menés en parfaite harmonie sociale » mais que l'entreprise prend en compte les risques psychosociaux.

Un cadre de l'entreprise s'est suicidé il y a quinze jours à cause, semble-t-il, de ses conditions de travail. Avez-vous été informé de ce drame ?

Oui, bien entendu, mais vous comprendrez que je ne peux pas m'exprimer publiquement sur un cas individuel. Dans une société qui emploie près de 200.000 personnes dans le monde et environ 100.000 en France, on est logiquement confronté à toutes sortes de situations. S'agissant de cette dame, je ne sais pas si son geste est lié aux conditions de travail, même si j'ai tendance à penser qu'il n'y a jamais une seule raison qui pousse les gens au suicide. Je ne crois pas en la mono causalité.

En juillet 2008, un technicien de l'Aube s'est jeté sous un train. Il a laissé un document accablant sa hiérarchie. Il existe bien là un lien direct de cause à effet ?

J'irai même plus loin : lorsqu'un de nos collaborateurs met fin à ses jours, peu importe qu'il mette ou non en cause sa hiérarchie ; dans tous les cas, je ne peux ni ne veux exclure, a priori, les conditions de travail comme une des raisons possibles de ce geste. Si quelqu'un accuse sa hiérarchie, l'important n'est pas que ce soit vrai ou non, mais qu'il le pense : cela veut dire qu'on a loupé quelque chose. C'est un drame pour sa famille, mais aussi pour l'entreprise.

Procédez-vous, dans ce cas, à des enquêtes ?

Oui, bien sûr, y compris dans le cas d'une tentative de suicide. Dès lors que l'on est informé d'un problème, on demande à ce que la personne voie un médecin du travail, il y en a environ 70 à France Télécom. Le simple cri d'alarme est pris en compte et doit être traité. En 2000, le CNSHSCT (Comité national santé, hygiène, sécurité et conditions de travail) a mis en place une commission stress et, depuis près de deux ans, nous avons ouvert des espaces d'écoute où les salariés peuvent parler avec un médecin, des représentants du

management et du personnel. Nous dressons régulièrement le bilan des mesures qui ont pu être prises, tels des changements d'affectation ou des propositions de formation.

Les syndicats évoquent des problèmes liés à la restructuration, notamment en cas de fermeture d'un site et de mutation des personnels...

Nous avons pris l'engagement de systématiquement envisager un volet sur les risques psychosociaux dans nos dossiers de restructuration. On se pose désormais nécessairement la question. C'est un premier pas. Malheureusement, certains métiers ne peuvent plus être exercés partout. Ce n'est pas évident pour qui a travaillé pendant vingt ans dans le même bassin d'emploi, a fortiori s'il a une famille, mais il arrive un moment où l'on doit accepter la mobilité.

Ils dénoncent aussi des méthodes de management très dures afin de réduire les effectifs, pratiques qui génèrent beaucoup de stress. Qu'en pensez-vous ?

Structurellement, comme tous les opérateurs historiques de télécom, nous avons réduit nos effectifs de façon importante. Ces évolutions se sont faites sans licenciements et avec tout un dispositif d'accompagnement de nos salariés. Nous sommes conscients du stress que cela peut induire pour certains collaborateurs. Dans ce cadre, le comité de groupe européen a créé un groupe de travail sur le stress pour recenser les différentes réponses dans nos entités et filiales. Avec les autres opérateurs et les syndicats européens, nous avons déposé un projet intitulé « Good Work, Good Health » (*) pour voir quelles sont les bonnes pratiques à partager. Nous avons demandé à des cabinets extérieurs de former nos managers à la détection des signaux faibles, autrement dit afin qu'ils repèrent les personnes en situation de fragilité.

Justement, des managers sont accusés de « brutalité ». Que répondez-vous ?

Tous nos projets ont-ils été menés en parfaite harmonie sociale ? Sans doute pas. C'est très compliqué car il n'est pas toujours évident pour un salarié de mettre en rapport son travail quotidien et la stratégie de l'entreprise, ainsi que les impératifs économiques. On ne peut pas maintenir des salariés sur des métiers voués à disparaître. Mais il faut effectivement les accompagner dans leur mutation, les former. Il peut y avoir des mises en œuvre ressenties avec brutalité. Je ne mésestime pas l'impact des restructurations.

Dix-sept suicides et tentatives en un an, est-ce un chiffre qui vous préoccupe ?

Je ne tiens pas une comptabilité des suicides. Cependant, quand ce genre de drame se produit, oui, c'est un signal. Je n'exonère pas totalement l'entreprise car, nécessairement, on a un sentiment d'implication. C'est un échec individuel et collectif. C'est une véritable préoccupation que l'on ne dénie pas.

(*) « *Bon travail, bonne santé* ».

le travail dans tous ses états



À France Télécom, des médecins du travail jettent l'éponge

L'enquête . Désarmés face à l'explosion du mal-être au travail dans l'ancienne entreprise publique, huit des soixante-dix médecins du service médical ont préféré démissionner.

« C'est sur un sentiment d'échec et d'abandon des salariés qui se sont confiés à moi que je suis au regret de vous présenter ma démission. » Ainsi se termine le courrier de Jean-Marc Le Mot à la direction de France Télécom. Datée du 25 mai 2009, la lettre met fin à quatre mois d'exercice pour ce médecin du travail de Tours. Un passage éclair ? Son prédécesseur, lui, n'avait pas réussi à occuper le poste plus de quinze jours. « Sentiment d'impuissance, d'isolement, manque de reconnaissance », les raisons qui poussent cet ancien

membre des forces armées à jeter l'éponge sont légion. « Je ne dispose pas des moyens pour contribuer à des actions de prévention (...). L'attente des salariés en matière de facteurs humains est pourtant très forte. Et alors que mes interrogations, demandes et propositions restent le plus souvent sans réponse, je n'ai pas vocation à leur sacrifier ma propre santé. » Pour toute réponse, France Télécom fera paraître un communiqué évoquant « des problèmes d'adaptation » : « Cette première immersion dans le monde de l'entreprise privée n'a pas été couronnée de succès. » Point final.

Le geste de Jean-Marc Le Mot n'est pourtant pas un cas isolé. Sur les soixante-dix médecins que compte l'entreprise, au moins huit ont décidé de claquer la porte et d'alerter sur les dérives du service médical chez France Télécom. « C'est un mouvement qui prend de l'ampleur, explique Patrick Ackermann, délégué syndical Sud PTT. Cela a commencé par deux démissions dans le Limousin, et depuis d'autres ont suivi à Nantes, Lyon, dans le Nord, dans le Sud-Est... » Avec partout le même constat d'échec : « éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail » devient une mission de plus en plus difficile à remplir. Coincée entre ce mouvement de contestation et les objectifs de la direction, Camille N'Guyen, coordinatrice nationale du service, vient donc... de remettre sa démission.

Lors de sa privatisation, en 2004, la société de télécommunications a préféré garder en interne une médecine du travail, donc rémunérée par le groupe. « C'est devenu un problème, explique Pierre Morville, pour la CFE-CGC. Cela s'est traduit par une centralisation et une perte d'autonomie progressive, même s'il s'agit de salariés protégés. » Un constat que confirme cette doctoresse (*) encore en activité : « Je reçois souvent des coups de téléphone de la direction m'incitant à réaliser des aptitudes au travail bidon, et, dans les cellules téléphoniques de soutien psychologique, on est maintenant accompagné par des cadres des ressources humaines. » Fin 2008, France Télécom a même interdit à deux médecins du travail de participer à une formation des élus du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail à laquelle ils avaient été invités. Motif : « obligation de réserve ». Car pour la direction, c'est clair, si « le médecin du travail en entreprise a un rôle de protection des salariés », il doit assurer au même niveau celui « de conseil de l'entreprise ». Cette définition n'est guère du goût de l'Ordre des médecins, qui a déjà réprimandé France Télécom pour infraction au Code de déontologie.

Soixante-dix médecins pour un personnel de plus de 100 000 personnes, c'est peu. En particulier quand, depuis début 2008, seize salariés se sont suicidés, trois ont tenté de le faire et un a débuté une grève de la faim.

Restructurations, fermetures de services, pressions « pour faire du chiffre », mobilités forcées... En quelques années, l'ancienne entreprise publique a appliqué le management autoritaire des grands groupes mondialisés. Sauf que France Télécom compte encore 60 % de fonctionnaires et que la moyenne d'âge y est supérieure à cinquante ans. En ressort pour la CGT une « folie mentale » du personnel, passé de la culture de service public à une culture de société privée. Dans sa lettre de démission, le médecin du travail de Tours explique ainsi : « Je suis confronté à une incidence très forte de la souffrance au travail où les "process" très contraignants, et à mon avis inappropriés, ont un impact particulièrement négatif sur le vécu des salariés parmi les plus anciens, qui éprouvent, pour beaucoup, un sentiment de dévalorisation au moment où ils s'estiment contraints à remettre en question leur éthique professionnelle. » Faire un match de foot pour tenter de doubler ses primes, voir son chef en caleçon si les objectifs sont atteints, se déguiser en jardinier avant de se lancer dans une reprise du Poinçonneur des lilas diffusée sur Intranet... Un management infantilisant très douloureux pour nombre de salariés. Fin 2007, à l'initiative du comité d'entreprise francilien, plusieurs centaines de témoignages de cette souffrance avaient d'ailleurs inspiré à la compagnie NAJE la pièce de théâtre les Impactés.

Partout, le même signal d'alarme. Dans l'Ouest, un docteur (*) évoque « la souffrance des managers poussés à chercher un autre travail et remplacés à leur poste alors qu'ils n'ont pas trouvé de point de chute ». À Lyon, sept médecins dénoncent communément « les délais de traitement des dossiers ; la reconnaissance d'une maladie professionnelle dépasse les douze mois et les avis du comité médical sont rendus à titre rétroactif tant le retard est grand ». Enfin, un autre médecin (*), en charge de 6 500 salariés, évoque des « problématiques déstructurantes » et « des risques psychosociaux nécessitant la mise en place d'une politique générale de prévention ».

Avec d'autres opérateurs et des syndicats européens, France Télécom a lancé le projet Good Work, Good Health afin de discuter des bonnes pratiques. « Nous avons même demandé à des cabinets extérieurs de former nos managers à la détection des signaux faibles afin qu'ils repèrent les personnes en situation de fragilité », relate Laurent Zylberberg, directeur des relations sociales, dans le quotidien France Soir. Insuffisant pour l'Observatoire du stress et des mobilités forcées chez France Télécom - créé en juin 2007 par la CFE-CGC et Sud -, qui y voit un « déni du problème et de la médecine ». Et de rappeler cette phrase du PDG, Didier Lombard : « Il y a des choses encourageantes comme des chiffres de bonne santé : le cash qu'on génère. »

(*) *Les médecins ont souhaité garder l'anonymat.*

Christelle Chabaud

Repères :

- ▶ Entre 2006 et 2008, France Télécom a supprimé 22 000 emplois via des « départs volontaires ».
- ▶ En cinq ans, il y a eu 70 000 changements de métier au sein du groupe.
- ▶ 66 % des salariés se considèrent en « situation de stress », 15 % « en situation de détresse », selon une enquête réalisée en 2007 par l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom.
- ▶ De 3 420 en 2006, le nombre de jours d'arrêt de travail à cause d'un accident de travail est passé à 4 380 en 2008. Soit une augmentation de presque 30 %.

Quand le travail n'est plus la santé

Stress, sédentarité et gestes répétitifs provoquent des douleurs physiques qui peuvent gâcher la vie au bureau. Nos conseils pour combattre les petits maux du boulot avant qu'ils ne dégénèrent.

Souvent le travail fait mal. D'après le baromètre sur le stress du syndicat CFE-CGC, sorti en avril, les maux vont croissant : 54% des cadres souffrent du dos à cause du travail, contre 48% il y a trois ans; 40% subissent maux de tête ou migraines, contre 36% fin 2005. Au total, plus des deux tiers (70%) se disent «tendus ou crispés à cause de leur travail». Les petits bobos du boulot deviennent le lot commun, ils ne sont pas à négliger pour autant. Car, selon Denis Bressan, médecin du travail pour le groupe Tira (EDF), à Paris, «ils sont souvent le haut de l'iceberg». Une partie émergée qui cache des problèmes de position, de stress, de mauvaise organisation du travail. Conseils pour retrouver la santé avec un air en tête : «Les prisonniers du boulot n'ont pas de vieux os.»

1 Revoir sa position au bureau

Un matin de mars, Céline Brébion, 28 ans, avocate, ressent une forte douleur à l'arrière de la tête. Une sorte de décharge électrique qui irradie sur une moitié du visage «un peu endormi». Elle craint un accident vasculaire cérébral et se rend aux urgences de l'hôpital parisien Lariboisière. «Le neurologue diagnostique une névralgie d'Arnold, c'est-à-dire des contractures musculaires au niveau du cou qui coincent un nerf. Un symptôme classique dans les métiers sédentaires. On me donne un médicament pour détendre les muscles et un anti-inflammatoire. Mais ce qui méfait du bien, ce sont des séances chez un chiropracteur.» Elle en déduit que ce problème vient d'une surcharge de travail «inhérente à [son] métier» et d'une mauvaise position. Elle passait six à sept heures par jour à taper sur son clavier. Terminé. Avec un livre, elle surélève son écran à hauteur du visage, et n'utilise son ordinateur jamais plus d'une heure trente d'affilée, imprime ses conclusions, les corrige au crayon. Et se lève souvent.

Selon Régis Mollard, professeur d'ergonomie à Paris-Descartes, «le gros risque, quand on travaille sur écran de façon continue, est de souffrir de lombalgie ou de cervicalgie [deux troubles musculo-squelettiques. NDLR]». Il conseille de faire une pause toutes les cinquante minutes, de se lever, de marcher. Comment trouver une bonne position ? Il faut régler sa chaise de telle sorte que les coudes soient à angle droit sur la table. «Le plus important est de poser les avant-bras sur le plan de travail et d'éviter la cassure du poignet», précise l'ergonome.

On peut aussi oser le feng shui. A la mode dans la maison, cet art chinois ancestral de gestion de l'espace arrive au bureau. Selon Nathalie Mérigout, intervenante en feng shui auprès d'entreprises (www.merigout.com), la porte d'un bureau doit se trouver face à soi, et il faut éviter de travailler avec une fenêtre dans le dos. La pire des situations : un bureau situé dans le flux entre la porte et la fenêtre. «C'est une forte source de stress et de fatigue, affirme-t-elle. Une grande plante dans le dos peut faire barrière.»

2 Ecouter les signaux de son corps

Dans les maux du travail, le stress a un rôle majeur. Encore faut-il se l'avouer. Laurent, 45 ans, voit son métier comme un engagement pour lequel il endure précarité (contrat à durée déterminée) et semaine à rallonge (60 heures). Il parle très vite, soigne ses insomnies aux somnifères, et découvre l'urticaire géant. «J'ai l'impression d'être dans un bain d'ortie, lance-t-il. Certains me disent que c'est psychosomatique, je n'en sais rien.» Il a refusé l'arrêt de maladie.

Le déni est dangereux : écouter son corps permet d'éviter qu'il envoie des signaux plus forts.

Aux premières manifestations de stress, il faut réagir, selon le docteur Bressan : douleurs aux trapèzes, brûlures d'estomac, troubles alimentaires, palpitations, tensions neuro-musculaires, troubles du sommeil, perte d'énergie, irritabilité... «Il faut sortir de la culture machiste de la maîtrise de soi, où l'on n'avoue pas ce qui ne va pas, ajoute-t-il. Et apprivoiser ses limites avant que l'élastique ne casse.» Quand l'élastique casse, les pathologies sont plus graves : accident vasculaire cérébral, infarctus cardiaque, dépression, ad diction...

3 Penser «collectif»

Il faut certes se faire soigner, mais aussi en parler : aux collègues, certainement tout autant stressés, pour une éventuelle demande à la hiérarchie de revoir l'organisation du travail; au médecin du travail; au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), aux délégués du personnel ou syndicaux. Médecin du travail et CHSCT ont pour rôle d'alerter la direction d'un fort stress - sans jamais dévoiler qui se plaint.

Valérie Vétillart intervient ainsi sur demande des sociétés. Consultante à Formatys, cabinet de prévention de la souffrance au travail, elle associe souvent à sa démarche un médecin du travail, un sociologue ou un psychologue, et toujours les salariés. «En table ronde, j'amène les collaborateurs à construire leur solution. Ainsi, dans un service de commerciaux, englués dans un conflit, nous avons créé un planning tournant de pause de dix minutes. Le sourire est revenu.»

4 Bouger et se détendre

Le sport, la relaxation, les massages... rien de tel pour modérer le stress. Aurélien, 45 ans, manager et père de deux jeunes garçons, a choisi la course et la sophrologie, «pour ne pas péter les plombs dans ce travail où j'ai toujours peur de recevoir un Scud».

Nathalie Bergeron-Duval, du cabinet Sensé for Business, propose des séances de shiatsu et de sophrologie en entreprise. Elle publie, avec Géraldine Lemoine, Les Cartes de la détente minute (Guy Trédaniel éditeur), un livre d'exercices à faire «lors de micropauses pour se détendre». La responsable de formation d'une entreprise pharmaceutique a organisé avec elle des stages de sophrologie «pour sensibiliser les salariés à la relaxation». Et applique sa propre technique : «Vous imaginez que vous êtes un livre couvert dépoussiéré, vous vous frottez vigoureusement pour Voter, des épaules aux pieds, puis vous remontez. Cela détend.» A faire dans les toilettes, pour ne pas inquiéter les collègues.

Dominique Perrin

"Le stress au travail coûte 3 à 5 % du PIB"

Le Monde 16 juin 2009

Caedes: Peut-on parler d'une " échelle du stress " dans le sens où un stress modéré peut être source d'efficacité mais est également, lorsqu'il devient trop important et incontrôlable, contre-productif, voire malsain ?

Pascale Levet : La première chose qu'on peut dire, c'est qu'effectivement, pendant de nombreuses années, il y a eu une valorisation de ce qu'on appelle le "bon" stress. En particulier dans le cas du rôle et des comportements professionnels des cadres et des managers en général. Aujourd'hui, on se rend compte qu'on ne peut pas assimiler la capacité d'une organisation à stimuler l'énergie, l'implication d'un individu au travail à du bon stress. Le stress modéré ou très élevé intervient dans des situations dans lesquelles l'individu rencontre des difficultés à faire face aux paradoxes, aux contradictions, aux dilemmes dans lesquelles les situations de travail les placent.

lilou: Quels sont les lieux pour parler du stress dans l'entreprise ?

Pascale Levet : Il y a différents lieux selon la nature des échanges et des réponses sur lesquelles on doit travailler. Il y a bien sûr le CHSCT, mais il y a aussi le comité de direction, les équipes et les collectifs, qui peuvent être amenés à comprendre ce qui se joue dans leurs activités de travail et qui génère cette situation. Et puis il y a évidemment la conversation qu'on peut avoir avec le médecin du travail, avec un infirmier ou une assistante sociale. Donc de nombreux lieux et espaces de parole, mais aussi de travail, existent.

rémy: Comment dire à son patron que l'on est stressé ? Cela me paraît très difficile.

Pascale Levet : Effectivement, on observe que dans le cas du stress, il y a eu et il y a encore une sorte de déni ou de tabou. Avouer à son patron qu'on est stressé, c'est d'une certaine façon avouer qu'on est insuffisant ou incompétent. Ce qu'on commence à mieux comprendre aujourd'hui, c'est que le stress révèle davantage les difficultés d'une situation de travail que la personnalité d'un salarié, et que dire à son patron qu'on est stressé, c'est plutôt lui parler de ce qui ne marche pas dans sa situation de travail et qu'on

pourrait éventuellement améliorer, donc les causes, plutôt qu'expliquer, sans revenir aux causes, les symptômes. C'est plutôt sur les causes qu'il faut faire travailler son patron.

lilou: Comment favoriser les échanges d'informations entre la médecine du travail et la direction d'entreprise ou DRH sur les difficultés de certains salariés ?

Pascale Levet : Il y a plusieurs choses : lorsqu'il s'agit de cas de personnes relativement isolées, on a des dispositifs classiques prévus dans le cadre général. En revanche, un médecin du travail qui s'intéresse à la question du stress comme une question relative à la santé des salariés, certes, mais aussi révélatrice et facteur de performance organisationnelle, est un médecin du travail qui se place en situation de pouvoir conduire un projet avec une direction d'entreprise en faveur des conditions de travail et de la lutte contre les risques psychosociaux, et le stress en particulier.

nils_1: Quel est l'état des lieux du stress au travail ? Est-il en hausse ? Certaines catégories sont-elles plus touchées ?

Pascale Levet : Pour pouvoir suivre le stress au travail, on a plusieurs sources d'information. Des grandes enquêtes internationales, des enquêtes épidémiologiques, qui suivent les populations sur la durée, etc., et aussi de très nombreux sondages, études. L'Anact a publié la semaine dernière un sondage sur le stress en France auprès d'une population de 1 000 salariés représentatifs. Effectivement, les statistiques, des études et des sondages indiquent l'augmentation du stress au travail. Cela coïncide sans doute avec des éléments de conjoncture, avec aussi l'impact des conditions de travail dans les organisations aujourd'hui, mais aussi, sans doute, avec le fait que de nombreux salariés, sommés de s'engager, de se montrer motivés et concernés, exercent un œil de plus en plus critique sur les conditions de fonctionnement de leurs organisations, sur la difficulté à tenir leur rôle. Sans doute aussi une plus grande maturité des salariés sur ce sujet.

Francois: A-t-on une idée claire du coût que représente le stress pour la collectivité aujourd'hui ?

Pascale Levet : Un certain nombre d'études, depuis longtemps, approchent

le coût direct du stress (santé) et le coût différé (par exemple, l'inefficacité des organisations). Ces études, en France comme à l'étranger, indiquent un ratio de 3 à 5 % du PIB.

lindab: Existe-t-il des domaines d'activité où le stress est plus soutenu qu'ailleurs ? Dans la finance par exemple ?

Pascale Levet : Je pense qu'il y a à la fois des secteurs d'activité qui exposent davantage les individus aux facteurs de risques. Certains secteurs sont construits pratiquement autour de ces risques. Mais on aurait tort de ne penser qu'à des secteurs emblématiques comme la finance. Certaines situations de travail plus "*ordinaires*" – aides-soignantes, agents de sécurité, opérateurs, etc. – peuvent représenter des situations de stress extrêmement élevé.

Jean-Michel_Lucas: Le stress n'est-il pas juste un sujet à la mode en période de crise permettant de renflouer les caisses de certaines organisations supposées aidantes ?

Pascale Levet : Il y a différentes façons de répondre au problème du stress. Entre autres, à travers des offres de services aux salariés stressés tels que la relaxation, le soutien psychologique, le développement personnel, etc. Si ces offres de services sont utiles, leur développement médiatisé peut générer une attention suspecte sur la qualité et le professionnalisme de leurs réponses. Il y a bel et bien un marché du stress. En revanche, moins connues, les offres de services orientées vers la prévention en amont se développent en dehors de l'attention médiatique et mériteraient probablement d'être mieux valorisées.

Francois: Pensez-vous que le stress au travail puisse être reconnu un jour comme maladie professionnelle ?

Pascale Levet : Ce n'est pas une question sur laquelle nous pouvons aujourd'hui apporter une réponse. Ce sont les partenaires sociaux, les représentants des entreprises et des salariés, qui, avec l'aide d'experts – et le ministère du travail a mandaté un certain nombre de groupes d'experts sur ces questions – qui peuvent apporter des réponses à ce sujet.

nils_1: Un accord a été conclu entre les partenaires sociaux sur le stress au travail. En quoi consiste-t-il, et est-il réellement mis en

pratique ?

Pascale Levet : C'est un accord dont les partenaires sociaux sont plutôt très satisfaits, car d'une part, il a réuni l'ensemble des partenaires, qui ont tous signé, en France et en Europe. Et d'autre part, il a marqué de manière très claire la sortie d'une période de déni au cours de laquelle le stress était vu comme révélateur de l'insuffisance des individus à faire face aux exigences du travail. Nous n'en sommes donc plus là. Cet accord présente un autre intérêt : des entreprises lui emboîtent le pas pour négocier sur les conditions de travail et limiter les facteurs de risques en matière de stress.

ours: Le stress au travail peut-il être lié au harcèlement moral ?

Pascale Levet : Oui, bien sûr. Mais l'accord prévoit clairement que le stress et le harcèlement moral sont des questions différentes. Le harcèlement dispose d'un cadre juridique *ad hoc* qui n'est pas celui du stress.

cerrumios : **Il y a quelques années, les maladies dues aux conditions de travail (mal de dos, problèmes oculaires, auditifs, ...) n'étaient pas reconnues comme l'est aujourd'hui le stress. Maintenant, on voit émerger de nouveaux emplois comme les ingénieurs ergonomes. Quels seront les futurs métiers au sein de l'entreprise pour pallier au stress? Psychologues, masseurs, ... ?**

Pascale Levet : Il y a plusieurs choses. On a évoqué tout à l'heure le fait qu'on devait intervenir sur les causes, et aussi, bien sûr, traiter les symptômes. Les professionnels que vous citez, quand ils sont de bons professionnels, agissent avec efficacité sur les symptômes. En revanche, il faut aussi mettre en visibilité les enjeux et les professionnels concernés par l'action sur les causes. Cela se joue à de nombreux niveaux dans l'organisation, et en particulier au niveau des fonctions de direction. Ce ne sont donc pas forcément des nouveaux métiers. Mais une nouvelle façon de penser l'efficacité humaine, sociale et économique de l'entreprise.

Caedes: Vous évoquez la prévention du stress. Pouvez-vous nous donner quelques exemples ainsi que votre avis sur son efficacité ?

Pascale Levet : Un certain nombre de dispositifs qui encouragent les collectifs de travail à porter un regard réflexif sur la façon dont ils

fonctionnent, sur les stratégies qu'ils déploient, parfois inconsciemment, pour faire face aux difficultés de leur travail, sont des espaces de régulation qui peuvent être très pertinents. Autre exemple : dans des environnements très mobilisateurs – par exemple l'hôtellerie-restauration –, pouvoir doter les équipes d'un espace de "feed-back" après le coup de feu, espace dans lequel un regard critique mais serein peut être porté, un espace dans lequel la reconnaissance peut être formulée, là encore, on a un dispositif pertinent pour réguler les facteurs de stress.

cerrumios : Faut-il dans ce cas une meilleure formation des dirigeants afin de gérer au mieux le stress ? Va-t-on voir fleurir des "cours pour gérer le stress au sein de son entreprise" ?

Pascale Levet : Si l'on part du principe qu'il n'y a pas de "bon stress", l'enjeu pour les dirigeants n'est pas d'apprendre à gérer le stress, mais d'apprendre à réguler les facteurs qui génèrent du stress. Quand, dans une entreprise, un dirigeant ou un groupe de dirigeants laissent durablement rappeler dix ou quinze objectifs prioritaires, mais parfois contradictoires, ils injectent de fait du stress et de l'inefficacité dans l'organisation. Leur rôle est bien de travailler sur la cohérence des objectifs et de leur déploiement au plus près des situations de travail.

ours : comment faire prendre conscience aux chefs d'entreprise et DRH du problème ?

Pascale Levet : Je pense qu'aujourd'hui de très nombreux DRH et de nombreux chefs d'entreprise ont conscience du problème du stress. En revanche, ils peuvent manquer encore de grilles d'analyses pertinentes pour distinguer les causes et les effets. Le risque serait pour les DRH et les dirigeants de rester surfocalisés sur les symptômes et d'en oublier les causes organisationnelles.

Tessa: Je souffre énormément des conditions de travail de l'entreprise dans laquelle je travaille, au point d'envisager de changer de métier car les lois ne protègent en rien le salarié face à la manipulation, l'hypocrisie permanente d'un supérieur ou des collègues de travail et cette envie folle d'aller toujours plus vite pour la rentabilité de l'entreprise. Les horaires de travail deviennent invivables et la vie personnelle est directement impactée. Pensez-vous que si les lois étaient plus fortes de tels comportements inacceptables ne se produiraient pas ?

Pascale Levet : On sait bien qu'aujourd'hui, dans un certain nombre d'entreprises, les compromis sociaux sont très coûteux pour les individus, mais aussi pour la performance de l'entreprise. L'amélioration du dialogue social, le développement des compétences des équipes dirigeantes comme des salariés, représentent l'issue pour sortir de ces conditions de travail dégradées.

cerrumios : **Le stress au travail a toujours existé mais n'est-il pas devenu plus important à cause du stress quotidien (problèmes familiaux, d'avenir personnel, chômage, craintes pour ses enfants...) qui n'existait pas, ou moins, il y a quelques années ?**

Pascale Levet : Chaque stress est contemporain de son époque. C'est difficile de juger aujourd'hui le stress d'il y a vingt ans. On était dans des conditions dans lesquelles l'assignation des individus à un travail posté, éventuellement très stressant du point de vue de l'avenir, du développement de soi, mais au prix d'une forme de sécurité de l'emploi par exemple, peut nous sembler aujourd'hui moins réelle, moins légitime, moins forte que le stress ressenti aujourd'hui. Dans cette question, il y a aussi ce qui se joue désormais autour de l'articulation des temps et de l'aspiration et du besoin dans nos sociétés de réussir plusieurs vies à la fois : sa vie personnelle et sa vie professionnelle, alors même que l'incertitude est assez radicale.

cerrumios : **Avez-vous constaté une relation entre le "*mauvais stress*" et le manque de considération de l'employé par l'employeur ? Il est récurrent de voir un dirigeant critiquer et oublier d'aborder les points positifs ?**

Pascale Levet : La question de la reconnaissance est effectivement centrale pour ce qui concerne les risques psychosociaux et le stress en particulier. Et à ce titre, la qualité des échanges interpersonnels à propos du travail (échanges qui peuvent être critiques) est un élément important de régulation.

carticy: **Est-ce que le stress est reconnu aujourd'hui comme cause racine ou facteur déclenchant de certaines maladies neurologiques telle que la sclérose en plaques, et y a-t-il une prévention sur cette effet du stress ?**

Pascale Levet : On ne peut pas répondre là-dessus. Ce qu'on sait, c'est que les études épidémiologiques s'efforcent de caractériser les liens entre le stress

et la survenue de maladies.

kikijuro: Qu'entendez-vous par risques psychosociaux ?

Pascale Levet : L'idée, c'est que dans nos situations de travail, nous pouvons être exposés soit à des dangers soit à des risques, donc à des situations potentiellement mais éventuellement à effet différé porteuses d'atteinte à la santé, à la capacité à se développer, etc. Quand on parle de risques psychosociaux, on fait référence à un langage d'experts préventeurs, et on montre que quand bien même dans une situation on ne repère pas de danger, elle n'est pourtant pas dépourvue de risques. Mais dans le langage courant aujourd'hui, effectivement, on dit risques psychosociaux, ou RPS, pour dire stress, bien souvent.

cerrumios : **Avez-vous constaté une relation entre le stress subi au travail et la dégradation de la vie personnelle (augmentation du divorce, séparation, fortes irascibilités) ? Généralement, le "défouloir" reste la vie personnelle et donc son conjoint et/ou enfants.**

Pascale Levet : Encore une fois, les études montrent que nous ne sommes pas des coupables en pièces distinctes et que les liens entre vie personnelle et vie professionnelle fonctionnent dans les deux sens. Donc effectivement, des situations professionnelles très dégradées génèrent en moyenne des impacts négatifs sur la sphère personnelle.

Paul : **Pensez-vous que l'objectif de mise en place d'indicateurs de stress comme cela est prévu, soit suffisant pour que des actions concrètes soient conduites dans les entreprises. Est-ce qu'on ne souffre pas de la multiplication d'indicateurs dans la mesure où ils n'obligent en rien à agir ?**

Pascale Levet : Encore une fois, le risque, c'est de ne pas faire la part des choses entre "*sortir*" du déni – et un indicateur permet de rester vigilant – et rester surfocalisé sur cet indicateur, qui n'est jamais qu'un reflet du symptôme, sans comprendre ce qui se joue en amont.

Jean-Michel_Lucas: **Le concept de stress existe-t-il en droit à ce jour ? Si oui, dans quel droit ?**

Pascale Levet : La notion de stress n'est pas repérée par le droit du travail.

Cerrumios : **Connaissez-vous un exemple quel qu'il soit (entreprise, Etat, institution, ...) qui peut être porteur ?**

Pascale Levet : L'intérêt de cette question, c'est de montrer que les réponses ne peuvent pas être univoques.

Selon la culture, mais aussi les modèles économiques d'organisation, les réponses dans le nucléaire ne vont pas être de la même nature que dans la restauration collective. S'il nous fallait trouver de bonnes pratiques, il faudrait tout de suite les situer relativement à un environnement qui les rend pertinentes mais peu transférables. Et les entreprises globalisées qui s'intéressent à cette question sont confrontées à cette difficulté de la contingence des réponses et développent des dispositifs qui peuvent être très différents d'une culture à l'autre. Le "*well being*" aux Etats-Unis n'est pas le bien-être en France.

toons : **A partir de quand peut-on considérer qu'une personne présente des symptômes de stress grave au travail ? Pour ma part, je fais de l'hyperventilation chaque fois que je suis au travail, et bizarrement je reviens à la normale une fois dehors.**

Pascale Levet : Le problème de ces manifestations physiologiques c'est que, très souvent, elles entravent l'efficacité, au moins ressentie, des salariés, et du coup peuvent les faire entrer dans un cercle vicieux dans lequel le symptôme renforce le sentiment d'inefficacité, qui renforce le symptôme. Les médecins du travail sont tout à fait qualifiés pour répondre aux besoins des personnes dans la situation mentionnée ici.

Francois : **Comment l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) peut-elle aider les entreprises à résoudre les problèmes de stress au travail ?**

Pascale Levet : L'Anact intervient à plusieurs niveaux et sur l'ensemble du territoire avec le réseau des Aract.

Elle intervient à la fois en s'efforçant de donner à voir et à comprendre les enjeux économiques et sociaux du stress au travail. Par exemple, on anime un club de grandes entreprises qui sont intéressées pour réfléchir ensemble sur

les questions les plus difficiles liées à la prévention du stress. L'Anact intervient aussi en accompagnant les partenaires sociaux, par exemple dans le cadre de clubs ou d'actions collectives sur les territoires pour pouvoir expérimenter sur ces sujets. Et par exemple cette semaine, qui est la 6^e semaine pour la qualité de vie au travail de l'ensemble du réseau, un point d'attention particulier est porté sur la question du stress, qui a fait l'objet d'un forum national rassemblant treize cents personnes au CNIT jeudi dernier. Et effectivement, l'Anact développe ses réflexions de manière à les rendre plus faciles à partager et à diffuser à travers un certain nombre de publications. Nous avons un livre qui fait référence sur le sujet : *Prévenir les risques psychosociaux*. Il y a aussi un site, celui de l'Anact, sur lequel des cas d'entreprises, des monographies, des réflexions, des brèves d'actualité, des vidéos d'experts filmés sur ces sujets sont disponibles pour l'ensemble du grand public et des partenaires sociaux (www.anact.fr).

dtc : Je sort d'une dépression, puis-je contraindre mon employeur à me changer de service dès mon retour ?

Pascale Lévét : Toutes ces questions relèvent de la compétence et du périmètre du médecin du travail. Des dispositifs d'inaptitude sont prévus par la loi. Mais celui qui est légitime pour actionner ces dispositifs, c'est le médecin du travail.