

Harcèlement moral, compétition à outrance, surmenage

STRESS

LE MAL DU NOUVEAU SIÈCLE

Rupture d'anévrisme pour Nicole, psychologue, dépression pour Antoine, cadre sup, crises de tétanie pour Maïté, caissière... Quelques cas pris au hasard parmi les innombrables victimes du stress au travail, ce malaise, ce mal-être, cette maladie même, affirment certains. Avec leurs exigences de compétitivité, les entreprises aujourd'hui sont de véritables fabriques à stress. Selon une récente étude du Bureau international du Travail, le coût des problèmes de santé mentale provoqués par les nouvelles exigences professionnelles s'élèverait déjà à 3% du PIB dans les pays européens ! Et cela ne fait que commencer...

Quel mal bizarre avait donc contaminé le personnel de la direction régionale de cette très grande entreprise tout à fait prospère ? Les médecins du travail y avaient recensé un nombre anormal de troubles anxiodépressifs. Des coups de poing avaient été échangés. On s'était même jeté des ordinateurs à la tête. Plus grave : trois suicides avaient été enregistrés en quelques mois. La direction a fini par convoquer une équipe de médecins. Des psychiatres, spécialisés dans des actions en entreprise, comme il en existe de plus en plus. Diagnostic : excès de stress généralisé. « Ce groupe, en pleine croissance, est soumis à une très forte concurrence, constate le docteur Patrick Legeron, psychiatre dans le cabinet Stimulus, qui est intervenu dans cette société. Les managers subissent une pression intolérable de la part de la direction. Ils la répercutent par ricochet sur tous les niveaux hiérarchiques. Résultat : le climat est déplorable. »

Le stress au travail est-il en train de devenir le mal du nouveau siècle ? Il atteint en tout cas des proportions inquiétantes et frappe à tous les niveaux. Selon un récent sondage CSA

ESS



Martin Chertov

Caissière sous les insultes

Pendant dix-neuf ans, elle a encaissé des pots de moutarde et des gels douche pamplemousse, des bottes de radis et des litres de Kiravi. Mais pas seulement. Elle a aussi encaissé la mauvaise humeur des clients. Le contrôle du patron installé là-haut derrière sa verrière... jusqu'à la crise de nerfs ou plutôt la crise de tétanie. Alors un jour Maïté a quitté le royaume des hypermarchés et ses intégristes de la performance. Selon une enquête de la CFDT réalisée auprès de caissiers(ères) de Casino, 97% ressentent ainsi une fatigue physique et morale et 93% se disent stressés : 30% en perdent le sommeil, 25% ont des problèmes digestifs.

Pourtant Maïté a tenu longtemps. Seize articles minute, c'était de la rigolade ; le mi-temps (25 heures), son choix. Quant aux « coupures » dans son emploi du temps flexible, deux heures par-ci, deux heures par-

là, elle s'en accommodait. Et plutôt assez bien : elle faisait partie des rares privilégiés à pouvoir rentrer chez elle pour tuer les heures creuses avant de retrouver sa caisse. Et « avec le sourire », s'il vous plaît. Elle faisait même du zèle : efficace et motivée, Maïté est toujours prête à la fin de sa journée de travail pour assurer une ou deux fois par semaine la fermeture des caisses. « Mais pour des clopinettes. En fait, on nous presse le citron, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de pulpe. »

Ce qui l'a fait craquer ? Elle ne sait plus. Si, peut-être. L'ingratitude des clients. « C'est très dur, ils vous prennent pour une moins que rien. Ils

ne vous saluent pas, ne vous disent même pas merci. Certains même vous insultent. Jusqu'au trop-plein. A la fin, j'y allais juste pour gagner ma croûte, ni plus ni moins. J'étouffais, je me

bourrais d'antidépresseurs. Je vomissais à chaque fois que je parlais de chez moi. Je me suis mis dans la tête que j'avais un cancer, j'ai perdu 15 kilos. J'ai même pensé au pire... J'ai fait subir ma maladie à mes deux garçons, mon mari : j'étais désagréable. Mais quand on va mal, on n'ose pas se l'avouer, on a sa fierté. » Seules les crises de tétanie apparues soudainement l'ont fait plier. En novembre 1999,

le congé maladie s'impose. En avril, la démission suit. Aujourd'hui, elle travaille comme secrétaire dans l'entreprise de son mari. Elle n'a plus de crise de tétanie. ■

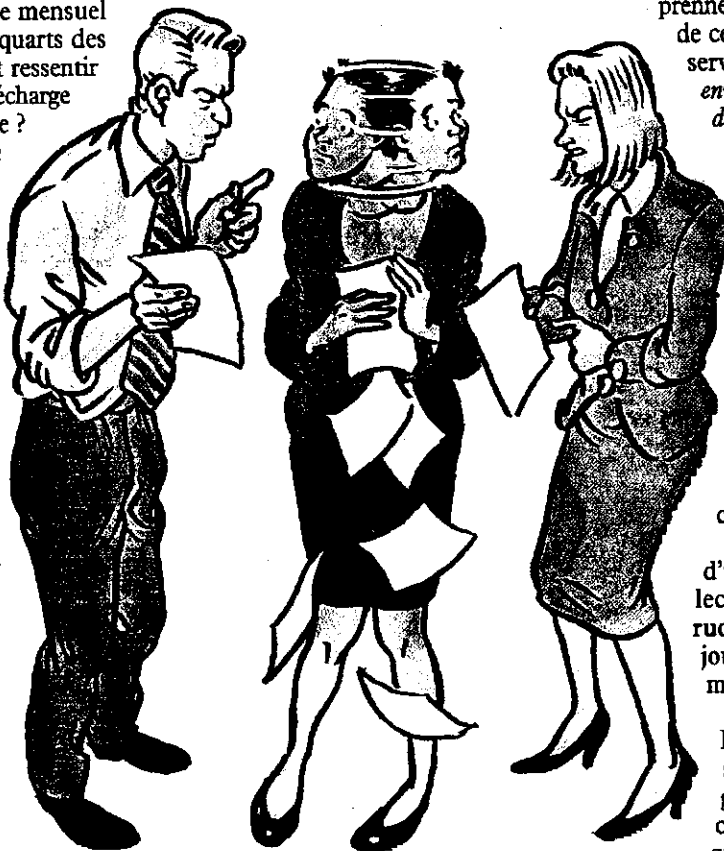
Fanny Weiersmüller



Maïté

Philippe Fichet - MURPHY

pour Manpower, publié dans le mensuel « Liaisons sociales », près des trois quarts des salariés, exactement 72%, affirment ressentir du stress dans leur travail. Simple décharge d'adrénaline qui donne de l'énergie ? C'est sans doute le cas pour une grande majorité. Mais, pour beaucoup, il s'agit d'un stress lourd, de celui qui paralyse l'initiative, qui fait perdre ses moyens, qui mène parfois à la dépression. Le site internet de l'Observatoire national du Stress, créé par la CGC (Confédération générale des Cadres), « est submergé de mails », affirme son instigateur, Bernard Salengro. Ce syndicat fait campagne pour qu'il soit reconnu maladie professionnelle, comme en Suède. Selon l'enquête de « Liaisons sociales » déjà citée, un salarié sur dix (11%) a déjà eu un ou plusieurs arrêts maladie liés au stress au travail. Une récente enquête du BIT (Bureau international du Travail) est plus alarmiste : le coût des problèmes de santé mentale liés au travail atteindrait déjà dans l'Union européenne plus de 3% du PIB. En Grande-Bretagne, trois salariés sur dix se disent affectés par les « exigences de productivité » et, en Allemagne, 7% des départs précoces à la retraite sont provoqués par des dépressions. Pas étonnant dans ces conditions qu'un très grand nombre d'entreprises en soient réduites à commander à des spécialistes de véritables « audits de stress ». Quelques-unes se sentent obligées de lancer des programmes d'action. Comme IBM qui a mis à la tête d'une sorte de Samu pour « IBMeurs » (surnom des salariés d'IBM) mal en point un médecin, mi-soignant, mi-manager, Wilfredo Ferre. Les symptômes ? Ils



prennent toutes les formes. C'est l'épuisement de ces informaticiens d'une SSII (société de services informatiques), « écrasés de boulot, envoyés un jour dans une entreprise, un jour dans une autre, sans repères, sans horaires », selon un médecin du travail parisien. Ce

sont ces crises de psoriasis à répétition qui bousillent la vie d'une employée surchargée de travail dans une PME de l'édition, à Toulouse. C'est l'incapacité de cette chef de marketing à prendre la parole dans une réunion depuis qu'elle sait que son poste est en sursis. Ce sont les dépressions en chaîne, les cas d'obésité ou les crises d'anxiété qui, selon une récente enquête des services médicaux de l'Allier, atteignent beaucoup plus les commerciaux que les autres professions.

Cas individuels recensés dans le secret d'un cabinet médical ou réaction quasi collective d'un groupe de salariés soumis à rude épreuve, le stress est peut-être aujourd'hui le principal facteur de dérèglement du fonctionnement des entreprises.

Autant regarder la situation en face : PME ou grands groupes fabriquent du stress comme les courants d'air des angines. Cela ne date pas d'hier. Mais les causes ont changé de nature. Il y a quelques années, on redoutait les effets de la crise. Aujourd'hui, on doit affronter les exigences toujours plus élevées de la performance. Dans le privé, mais aussi dans le public et même chez les professions libérales, il faut à tous les niveaux hiérarchiques relever le défi permanent du toujours plus, toujours plus vite. La charge de travail ne cesse d'augmenter. 60% des cadres la jugent excessive. Ils n'étaient que 45% en 1992, selon l'enquête Cadroscope de l'Apec (Association pour l'Emploi des Cadres). Des entreprises offrent « généreusement » à leurs employés des ordinateurs portables. ■

● La CGC fait campagne pour que le stress soit reconnu maladie professionnelle, comme en Suède.

☛ Attention, cadeau empoisonné. « *Le soleil ne se couche jamais sur l'empire de mon employeur, ironise un cadre de multinationale. Je sais que, la nuit, les mails venus du Japon tombent en rafale. Certains de mes correspondants attendent que je me lève à 3 heures du matin pour leur répondre.* » Quand l'application des 35 heures se traduit par des embauches, l'étau se desserre, mais, quelquefois, c'est pire. « *On n'a pas recruté quand les cinq employés sont passés aux 35 heures* », explique le directeur d'une petite agence bancaire du nord de la France. *A moi les besognes qui n'ont pas été effectuées à temps par les autres.* »

Quant aux nouvelles méthodes censées aider les salariés à fonctionner avec plus d'efficacité, elles sont à double tranchant. Prenons le « management par objectifs ». « *On traite les gens au travail comme des champions sportifs*, explique le docteur Patrick Legeron. *Dès qu'ils ont atteint un objectif, on leur en fixe un autre encore plus difficile. C'est un stress sans fin qui s'installe.* » Le pire, disent les experts, c'est quand l'employé débordé subit simultanément plusieurs contraintes de nature différente. Celle d'une production à la chaîne et celle du client pressé par exemple. Damien Cartron, ingénieur d'études au Centre d'Études de l'Emploi s'est fait embaucher comme un salarié lambda chez McDo. Au bout de quelques mois, il a compris. « *J'ai pu mesurer à quel point la combinaison d'une contrainte de type industriel et d'une autre de type marchand aboutissait à un travail d'une intensité inouïe* », explique-t-il. Dur également quand les pressions viennent de différents responsables. Selon une enquête de l'entreprise américaine Pitney Bowes, le salarié aux États-Unis mène en moyenne 17 projets de front au sein de sept équipes différentes. En France, on en est déjà à neuf projets répartis entre trois équipes. L'affaire se corse quand les intérêts des uns et des autres sont contradictoires. Imaginez un peu ce cadre embarqué dans plusieurs « équipes de projet » qui se retrouve en



face de chefs rivaux. Et chacun de lui dire : « *Tu mets d'abord le paquet sur mon dossier. C'est le plus urgent.* » Plus éprouvant encore quand la « double contrainte » touche à l'éthique personnelle ou même à l'affect : le DRH qui doit virer des gens qu'il aime. Ou quand la transmission des exigences de haut en bas de la hiérarchie génère des comportements pervers comme le « harcèlement moral ».

Toujours plus, toujours plus vite. « *23 % des salariés ont des normes de production ou de délai inférieures à une heure. Ils n'étaient que 16 % il y a dix ans* », remarque Sylvie Hamon-Cholet, chargée d'études à la Dares (Direction de l'Animation, de la Recherche, des Études et des Statistiques du ministère de l'Emploi) et coordonnatrice des enquêtes sur les conditions de travail menées régulièrement auprès de 20 000 personnes.

Produire plus et plus vite, et aussi n'importe quand. La flexibilité des emplois du

● **La flexibilité des emplois du temps a été souvent le prix fort à payer pour les 35 heures.**
.....

temps a été souvent le prix fort à payer pour les 35 heures. Moins de la moitié des salariés, selon la Dares, disent faire les mêmes horaires tous les jours. Encore l'enquête date-t-elle de 1998, avant l'application à grande échelle des 35 heures. Pour 9 % des salariés, c'est pire : ils ne connaissent même pas les horaires de la semaine à venir ! Caissières en supermarché, employés dans la restauration collective, par exemple, souffrent en silence. Et vivent ainsi au jour le jour. Comment alors mener une vie privée décente ?

Egalement très anxiogène : l'incertitude sur son emploi. La recherche de flexibilité – encore elle – et la crise ont provoqué l'explosion des statuts précaires. Pierre Pavageau, ergonomiste au Cnam (Conservatoire national des Arts et Métiers) et consultant en entreprise, avait été appelé à la rescousse dans une entreprise de découpe de volailles de la région nantaise où tout le monde allait mal. « *Les précaires, qui n'avaient pas eu le temps d'acquérir les compétences nécessaires, mais aussi les permanents obligés d'assurer derrière les CDD inexpérimentés.* » Le remède le plus efficace ? L'embauche de 15 % des effectifs de la chaîne, qui étaient jusqu'alors en intérim. « *On a considérablement atténué les symptômes.* »

La culture française du management, plus « bâton » que « carotte », n'arrange rien. Combien de personnes interrogées sur leur malaise au travail dénoncent d'abord et avant tout « le mépris », « le manque de reconnaissance » ? Pourquoi les fusions sont-elles si déstabilisantes ? Parce que les salariés découvrent généralement à cette occasion qu'ils peuvent être cédés comme des vieux meubles. Pourquoi les

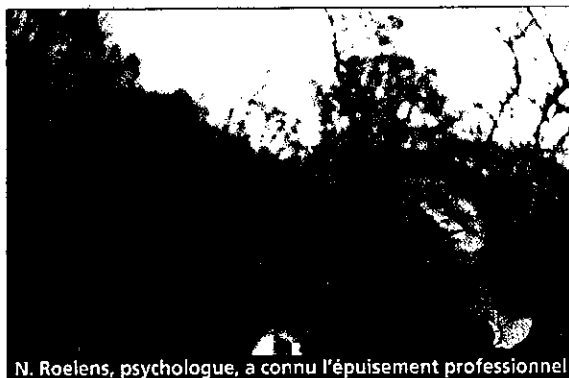
On achève bien les cadres sup

Depuis des semaines, Antoine sentait bien que ça n'allait plus ! Lui qui dormait toujours comme un loir, il se réveillait au petit jour et tout lui revenait dans la tête : ce plan social qu'il devait annoncer bientôt, cette nomination dans son équipe qui allait faire des jaloux, ces négociations qu'il devait mener pour des accords salariaux dans le cadre des 35 heures. Des moments difficiles, Antoine en avait déjà connu en trente ans de carrière dans les services de relations humaines de trois grands groupes industriels. Aujourd'hui, il était au sommet : directeur général, en

prise directe avec le président. Son job, il le connaissait par cœur. Mais tout d'un coup il eut peur de ne plus savoir le faire, de ne plus avoir envie de le faire. Son fils venait de lui annoncer qu'il partait vivre aux États-Unis. C'était son fils unique... Il comprit que lui, l'expert en relations humaines, avait été un zéro en relations familiales. Un matin, Antoine fut littéralement incapable de prendre l'ascenseur qui le conduisait chaque jour depuis sept ans à ce bureau au 20^e étage d'une tour de la Défense. Les psys appellent ça le syndrome du refus. Il rentra chez lui et envoya sa lettre de... démission. ■ C. M.

Taylor chez les psys

C'est son métier, la psychologie. Pendant quinze ans, Nicole Roelens a tenté de sauver du désespoir des centaines de chômeurs de longue durée suivis par l'Association pour la Formation professionnelle des Adultes (Afpa). Aujourd'hui, c'est son propre cas qui lui sert d'expérience. Dans « Travailler, revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail » (1), elle décrit ce « délire productiviste » avec lequel elle devait exercer son métier et qui l'a menée à un véritable épuisement professionnel. Et même au-delà : en 1999, elle est atteinte d'une rupture d'anévrisme. « Aujourd'hui, en convalescence, j'ai besoin de comprendre pourquoi ce travail de psychologue du travail, qui a été des années durant le lieu d'un certain accomplissement, est devenu pour moi un travail tuant où mon existence même s'est trouvée mise en danger. » Pourtant, pas de cadences



N. Roelens, psychologue, a connu l'épuisement professionnel

dans ce métier. « On ne produit pas. On accompagne des cheminements humains », explique-t-elle. Mais, peu à peu, tout s'est codifié, rigidifié. Son employeur lui demandait de se couler dans un schéma préétabli. « Le système technocratique d'informatisation des actes obligeait à déclarer par avance si on allait faire un S1 (analyse de la demande), un S2

(construction de projet), un S3 (accompagnement pédagogique) ou un S4 (accompagnement vers l'emploi). Évidemment, la demande des personnes accueillies ne correspondait pas du tout à la conception du travail telle qu'il ressortait du programme de saisie. » Pour Nicole Roelens, les conséquences sont graves : « Ce mode de traitement déshumanise la relation avec les personnes, impose au professionnel une aliénation éthique, une torture de l'intelligence », explique-t-elle. Plus que la cadence, c'est le déchirement intérieur face à l'impossibilité qu'elle a ressentie de bien faire son travail qui l'a épuisée. « J'étais surmenée, non par le travail d'accompagnement des chômeurs de longue durée en tant que tel, mais par le fait de m'entêter à le faire correctement. Ce qui m'a épuisée de façon insidieuse, au jour le jour, ce n'est pas l'exercice de ma fonction, c'est l'effort surhumain qu'il fallait faire pour sauvegarder la qualité des pratiques dans un contexte qui instaure une taylorisation et une déqualification des actes professionnels. » ■

(1) Coédition Martin Média/Laboratoire de Psychologie du Travail du Cnam, n°4, 2000.

chauffeurs de bus sont-ils si touchés par le stress ? « Pas seulement à cause des risques d'agression, explique le docteur Patrick Legeron qui a travaillé pour la RATP. Mais aussi parce que les voyageurs font comme s'ils n'existaient pas. Ni bonjour ni merci. Comme devant des machines... »

Rien de surprenant à ce qu'une hantise quasi scolaire de la punition mine les esprits. 60% des salariés, selon la Dares, disent craindre des sanctions, particulièrement sur leur emploi. Une peur qui a fortement progressé depuis sept ans. Tout y concourt. Exemple : les nouveaux systèmes informatiques de type « Big Brother » dits « progiciels de gestion intégrés » qui enregistrent en temps réel toutes les données concernant un poste de travail. Du coup, ils sont capables de mesurer la « valeur ajoutée », autrement dit la richesse créée individuellement par chacun des cadres ou employés d'un groupe. Effrayant, à l'heure où la rentabilité de l'action en Bourse dicte sa loi dans nombre d'entreprises.

Autre outil qui permet d'estimer les performances : les systèmes d'évaluation personnalisés. « Mon supérieur me note sur tout, explique un opérateur de projection dans une grande chaîne de salles de cinéma, ma ponctualité, ce qui est normal pour mon job, mais aussi ma tenue vestimentaire alors que, enfermé dans ma cabine, je ne suis jamais en contact avec le public. » Que la qualité du travail soit mesurée ne choque personne. « Le problème, c'est que de plus en plus on ne juge plus le travail, mais la personne », dénonce Jean-Pierre Le Goff, sociologue au CNRS et auteur notamment des « Illusions du management » (1). Quoi de plus inquiétant que d'être jugé sur ce que



l'on est, et pas seulement sur ce que l'on fait ?

C'est d'autant plus difficile que dans cette société post-taylorienne, bien souvent, on ne se sent plus partie d'un groupe. Depuis une quinzaine d'années, on loue ces nouvelles

formes d'organisation du travail qui suppriment des échelons hiérarchiques, encouragent l'autonomie et la polyvalence. Mais peut-on parler pour autant d'enrichissement des tâches ? « Pour certains, cela a rendu le travail plus intéressant », reconnaît Damien Cartron. Mais aussi plus stressant : chacun doit désormais prendre en charge sa propre productivité. C'est ce que souligne l'économiste Daniel Cohen dans son ouvrage « Nos temps modernes » (2). Désormais, le cadre signe sa feuille d'objectifs. L'ouvrier à la chaîne est chargé du « contrôle qualité » en même temps que de la production de la pièce. L'opérateur de cinéma valide sa feuille d'évaluation. L'agent de la Sécurité sociale met son numéro de poste sur la réponse qu'il envoie. Impossible d'échapper à sa responsabilité. Plus de syndicat, plus de groupe qui jouent un rôle protecteur. On est montré du doigt. Et le stress s'étend comme le feu dans la plaine. Daniel Cohen évoque « ce basculement de l'organisation du travail qui fait de l'implication du travailleur à sa tâche le nerf de l'efficacité productive ». A rapprocher, dit-il, de « la Fatigue d'être soi » (3), décrite par le sociologue Alain Ehrenberg qui voit dans cette peur de ne pas être « à la hauteur », de ne pas être capable d'accomplir les « performances » que la société attend désormais de chacun la source de la plupart des dépressions. Pour Daniel Cohen, l'heure est grave. « Dans le monde d'aujourd'hui, explique-t-il, ce ne sont plus les machines qui tombent en panne. Ce sont les hommes eux-mêmes. »

JACQUELINE DE LINARES

(1) Éditions La Découverte, 2000, réédition.

(2) Éditions Flammarion, 2000.

(3) Éditions Poche Odile Jacob, 2000, réédition.