

SOUFFRANCE AU TRAVAIL

ENQUÊTE *Sud* 2008 DANS LES CAISSES D'ÉPARGNE



Une vérité qui dérange

« Un questionnaire de plus sur la souffrance au travail », nous dira-t-on. La souffrance au travail, phénomène difficilement compréhensible, pour lequel les modalités de prise en charge restent minimalistes.

Pourtant, depuis 2002, la législation fait obligation aux employeurs d'organiser la gestion et la prévention des risques psycho-sociaux. Alors enquêtes, études, expertises, mesures du stress se sont multipliées pour nous fournir des indicateurs sur les pathologies développées en milieu de travail.

À *Sud*, notre ambition n'est pas d'ajouter un outil de plus dans la panoplie des « gestionnaires de la santé au travail ». Nous avons voulu axer notre démarche sur les conditions réelles de travail et le ressenti qu'en ont les salariés. Nous avons bien conscience que dans les agences et les services, les contraintes et les pressions augmentaient de manière intensive, alors que dans le même temps l'autonomie des uns et des autres se réduisait de plus en plus. Encore fallait-il déterminer les conséquences de cette suppression progressive du pouvoir d'agir en termes d'épuisement professionnel et de désespoir.

Les résultats sont éloquentes ! L'important taux de participation à cette enquête interne démontre, s'il en était besoin, à quel point le personnel du groupe est touché de plein fouet par une organisation du travail qui nous transforme en simples rouages d'un mécanisme compliqué, et au final inefficace. Reposant sur l'individualisation, cette organisation génère de la peur : celle de ne pas atteindre ses objectifs, de se faire remarquer, d'être licencié ou de perdre son travail au profit de quelqu'un d'autre. Cette souffrance vécue au travail induit une porosité complète entre vie professionnelle et vie privée, avec comme corollaire une toxicité sur le psychisme que les hiérarchiques n'imaginent même pas.

Pourtant, lorsque l'on rencontre les salariés sur le lieu de travail, on ressent bien que la conscience professionnelle et le goût du travail bien fait sont encore là, même si peu reconnus.

Mais pour qu'ils le soient, il faut une nouvelle organisation du travail et une autre gestion des « ressources humaines » redonnant la responsabilité du travail à ceux qui l'exercent et le connaissent. C'est notre volonté, à *Sud*, de mener ce combat, entreprise par entreprise, et seule une forte mobilisation de toutes et de tous nous permettra de le gagner. Pour y parvenir, il faudra considérer les salariés non comme des « ressources », mais comme une part de l'humanité responsable et respectable.

QUI A RÉPONDU ?

4 922 SALARIÉS ONT RÉPONDU À CE QUESTIONNAIRE, DONT 54,5 % DE FEMMES ET 45,5 % D'HOMMES. CE QUI REPRÉSENTE 13 % DE L'EFFECTIF DES CAISSES D'ÉPARGNE.

ÂGE		ANCIENNETÉ		CLASSIFICATION		POSTE OCCUPÉ	
Moins de 20 ans	0,2 %	Moins de 4 ans	15,6 %	T1	0,5 %	Siège	15,4 %
De 20 à 29 ans	20,6 %	De 5 à 9 ans	17 %	T2	4,4 %	Centres techniques informatiques	0,9 %
De 30 à 39 ans	25,3 %	De 10 à 19 ans	22,2 %	T3	29,8 %	Réseau commercial	79,7 %
De 40 à 49 ans	30,9 %	De 20 à 29 ans	27,2 %	TM4	41,1 %	Plateforme téléphonique	1,9 %
50 ans et plus	23,1 %	30 ans et plus	14,2 %	TM5	13,6 %	Autre	2,2 %
		Sans réponse	3,8 %	CM6	7,9 %		
				CM7	1,9 %		
				CM8	0,8 %		

TEMPS DE TRAVAIL	
Temps plein	88,9 %
Temps partiel	11,1 %

LES OBJECTIFS

9. LES OBJECTIFS DEMANDÉS VOUS SEMBLENT-ILS ATTEIGNABLES ?* 10. POURQUOI NE SONT-ILS PAS ATTEIGNABLES ?

	Oui	Non	Pas de réponse
Siège	54,3 %	38,4 %	7,3 %
Commerciaux	18,1 %	79,4 %	2,4 %
Centres techniques informatiques	37,2 %	62,8 %	0 %
Plateforme téléphonique	39,6 %	56 %	4,4 %
Autre	39,6 %	43,4 %	17 %

* La numérotation correspond à celle du questionnaire.



Objectifs trop importants	33,6 %
Objectifs inadaptés	18 %
Effectifs inadaptés	25,5 %
Procédures inadaptées	16,5 %
Moyens matériels insuffisants	8,3 %

Les salariés ont de plus en plus de mal à supporter :

- la constante augmentation des objectifs
- la politique des contingents et des challenges permanents
- le sous-effectif
- la lourdeur des procédures

15. COMMENT TROUVEZ-VOUS LE SYSTÈME DU BENCHMARK ?

Infantilisant	32 %
Décourageant	6,9 %
Injuste	15,6 %
Pédagogique	10 %
Juste	6,5 %
Stimulant	9,1 %

Trois salariés sur quatre pensent que ce système de comparaison n'est pas le bon moyen de motivation. Contrairement aux idées reçues, les salariés les plus jeunes ne sont pas intéressés par ces mesures qui occupent beaucoup de « releveurs de compteurs » pendant que d'autres rament !

11. AU QUOTIDIEN DANS VOTRE TRAVAIL, DE QUOI SOUFFREZ-VOUS ?

D'une perte d'autonomie qui rend le travail moins intéressant	19,5 %
De l'individualisation de votre activité	14,9 %
De l'individualisation de la mesure de votre performance	18,3 %
Du cloisonnement des tâches	9,3 %
D'une perte de la qualité de votre travail	38 %

Dans la logique du tableau précédent, la politique du forcing, du contrôle permanent, conduit à un malaise profond. Les salariés souffrent de la perte de la qualité de travail, d'être surveillés, infantilisés et de ne plus avoir suffisamment d'autonomie dans leur activité.

12. PENSEZ-VOUS QUE L'ON EXIGE DE VOUS UN RÉSULTAT EN CONTRADICTION AVEC LES DISCOURS, LES MOYENS ALLOUÉS OU LES PROCÉDURES ?

Oui	66,6 %
Non	33,2 %

Les beaux discours sur le qualitatif, la découverte du client, l'identification de ses besoins, etc., restent de belles intentions. En réalité, il faut faire du quantitatif à tout prix (ventes et rendez-vous). Comment est-il possible de respecter le référentiel métier, si l'on veut faire son travail correctement et sans dépassement d'horaires ?



RELATIONS AVEC LES CLIENTS

40. RESSENTEZ-VOUS DE L'AGRESSIVITÉ DE LA PART DE LA CLIENTÈLE ?

	Oui	Non	Pas de réponse
Siège	32,4 %	26,5 %	41,1 %
Commerciaux	87,7 %	11,5 %	0,8 %
Plateforme téléphonique	82,4 %	12,1 %	5,5 %
Centres techniques informatiques	30,2 %	37,2 %	32,6 %
Autre	41,5 %	20,8 %	37,7 %

La quasi-totalité des commerciaux et des salariés des plateformes ressentent de l'agressivité de la part des clients. Cette situation génératrice de stress au quotidien touche de plus en plus les fonctions supports. La direction doit apporter une réponse à ce problème car elle a l'obligation de garantir aux salariés de travailler en toute sécurité.

41. QUELLES SONT LES RAISONS DE CETTE AGRESSIVITÉ ?

Tarifification abusive	65,6 %
Politiques commerciales	48,3 %
Sous-effectif chronique	35,4 %
Fréquence clients	12,6 %
Nouveau concept	24,1 %
Autre	10,4 %

Le mécontentement des clients est la conséquence des choix de stratégie commerciale des directions (tarification, harcèlement commercial, NCA...) et d'organisation (manque d'effectifs...). L'atteinte des résultats ne doit pas se faire au détriment de la santé physique et mentale des salariés.

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations, du fait de la possibilité de réponses multiples (cinq au maximum).

ÉTAT D'ESPRIT

37. DANS QUEL ÉTAT D'ESPRIT VOUS RENDEZ-VOUS AU TRAVAIL LE MATIN ?

	Siège	Commerciaux	Centres techniques informatiques	Plateforme téléphonique	Autre
Enthousiaste	14,5 %	11 %	7 %	23,1 %	9,4 %
Neutre	63,9 %	53,6 %	60,5 %	58,2 %	67,9 %
Avec appréhension	19,9 %	34,5 %	32,6 %	17,6 %	21,7 %
Sans réponse	1,7 %	0,8 %	0 %	1,1 %	0,9 %

Près d'un salarié sur trois aborde sa journée de travail avec appréhension.

35. AVEZ-VOUS L'IMPRESSION QUE LE TRAVAIL QUE VOUS EFFECTUEZ RÉELLEMENT CORRESPOND À L'IDÉE QUE VOUS VOUS FAISIEZ (OU VOUS FAITES) DE VOTRE POSTE ?

29. APRÈS VOTRE JOURNÉE DE TRAVAIL, QUE DIRIEZ-VOUS ?

Que vous êtes serein et l'esprit libre	21,3 %
Que vous êtes soucieux et préoccupé par votre travail	78,7 %

	Oui	Non	Pas de réponse
Siège	45,3 %	52 %	2,7 %
Commerciaux	27,8 %	70,4 %	1,8 %
Centres techniques informatiques	37,2 %	62,8 %	0 %
Plateforme téléphonique	41,8 %	57,1 %	1,1 %
Autre	41,5 %	57,5 %	0,9 %



Privés d'autonomie, surveillés en permanence, obligés de faire du forçage pour vendre, les salariés voient leurs relations de travail se dégrader et ne sont plus en phase avec l'idée qu'ils se font de leur travail.

38. QU'EST-CE QUI POURRAIT AMÉLIORER VOTRE SITUATION QUOTIDIENNE ?

Retour à un meilleur esprit d'équipe	21 %
Retour de la confiance	22,3 %
Respect des personnes	38,5 %
Autre	18,2 %

Le travail en équipe, la responsabilisation et le respect de chacun sont autant de réponses simples à apporter pour améliorer la situation au quotidien.



LES SALAIRES

PENSEZ-VOUS QUE L'INDIVIDUALISATION DES SALAIRES DÉTÉRIORE :

16. VOS CONDITIONS DE TRAVAIL ? 17. L'AMBIANCE DE TRAVAIL ?

Jamais	9,2 %
Quelquefois	36,9 %
Souvent	34 %
Toujours	19,9 %

Jamais	10,3 %
Quelquefois	37,7 %
Souvent	31,8 %
Toujours	20,3 %

Il est évident que l'individualisation est perçue comme un élément perturbant le travail quotidien. La compétition qui existe entre collègues est bien réelle, qui plus est, elle est voulue, c'est une façon de manager, ce n'est pas la bonne ! La performance, si elle doit être mesurée, doit l'être au niveau de l'équipe. La part variable est un système pervers, injuste et inefficace. En effet, elle peut conduire à faire des ventes forcées préjudiciables aux intérêts de la clientèle et en violation de notre déontologie. En outre, en érodant la solidarité des salariés, elle contribue à renforcer le pouvoir des patrons qui n'ont face à eux que des individus isolés et non un collectif de salariés forts de leur association.

39. PENSEZ-VOUS QUE VOTRE RÉMUNÉRATION EST À LA HAUTEUR DE CE QUE L'ON VOUS DEMANDE ?

Oui	16,4 %
Non	83,6 %

Le constat est clair, le compte n'y est pas. L'augmentation de la charge de travail et de la pression psychologique ne trouve aucune contrepartie dans la politique salariale du groupe, bien au contraire. Que dire de la participation et de l'intéressement qui risquent d'être sérieusement amputés par les erreurs de gestion commises par nos dirigeants. Si de nombreux jeunes salariés nous quittent, il y a bien une raison. Les éléments de salaire aléatoires tant vantés par les dirigeants ne leur permettent même pas de faire face au coût de la vie.

18. COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS L'ESPRIT D'ÉQUIPE DANS VOTRE UNITÉ DE TRAVAIL ?

Inexistant	6,1 %
Faible	16,8 %
Moyen	31 %
Bon	46,1 %

Dans les équipes de travail, la solidarité est fragilisée par la politique d'individualisation des résultats et des salaires. De plus, les inquiétudes des administratifs sur leur devenir professionnel viennent perturber les relations au sein des unités.

23. AVEZ-VOUS DU TEMPS POUR PARLER DU TRAVAIL AVEC VOS COLLÈGUES ?

Jamais	8,9 %
Quelquefois	72,2 %
Souvent	18,9 %

Voilà un des éléments essentiels du mal-être ! Nous n'avons plus le temps de nous parler. Ce qui pourrait se régler par des échanges de pratiques ou de points de vue dégénère en dispute ou en conflits de génération. Le nouveau concept agence accentue l'individualisation par un cloisonnement qui isole les salariés.



LA HIÉRARCHIE, LE MANAGEMENT

19. COMMENT PERCEVEZ-VOUS LE MANAGEMENT DANS VOTRE UNITÉ DE TRAVAIL ?

Inexistant	8,1 %
Eloigné de la réalité	28,1 %
Coopératif	49,6 %
Autoritaire	14,2 %

La pression subie par les managers les amène quelquefois à passer l'essentiel de leur temps à faire des briefings, à surveiller, à recadrer, à compter, et recompter, s'éloignant ainsi de la réalité et des fondamentaux de leur métier.

20.-21.-22. FAITES-VOUS CONFIANCE À VOTRE HIÉRARCHIE POUR VOTRE AVENIR PROFESSIONNEL ?

	N + 1	N + 2	Directoire
Oui	35,2 %	15,1 %	2,9 %
Non	44,3 %	56,7 %	65,3 %
Ne sais pas	20,5 %	28,2 %	31,9 %

Le constat d'une grande crise de confiance pour ce qui est de l'avenir professionnel est flagrant. Plus la hiérarchie est élevée plus la crise est profonde avec la palme d'or pour les directoires, ceux-ci étant surtout préoccupés par leur propre avenir. Comment pourrait-il en être autrement ? Ils sont seuls responsables d'une politique commerciale désastreuse et d'une organisation du travail destructrice.

34. VOUS SENTEZ-VOUS RECONNU PAR VOTRE HIÉRARCHIE POUR VOTRE IMPLICATION ET VOTRE CONTRIBUTION DANS VOTRE TRAVAIL QUOTIDIEN ?

Oui	19 %
Un peu	38 %
Non	43 %

D'une année sur l'autre, l'implication demandée est toujours plus grande. La surperformance d'un jour devient la norme du lendemain. Il n'y a plus de limites. Les managers ne savent même plus valoriser le travail effectué et l'absence de reconnaissance devient un facteur important d'épuisement professionnel !



LES HORAIRES

25. VOUS ARRIVE-T-IL D'EFFECTUER DES HEURES AU-DELÀ DE VOTRE RÉGIME HORAIRE HEBDOMADAIRE ?

Toujours	38,3 %
De temps en temps	46,4 %
Jamais	15,3 %

C'est un résultat qui ne surprendra personne, sauf peut-être un certain niveau de hiérarchie qui est toujours dans un déni total d'une surcharge de travail. Le dépassement est devenu banalité, à tel point que celles et ceux qui essaient de partir à l'heure finissent par être stigmatisés et se sentent coupables.



26. SI OUI, COMBIEN EN MOYENNE HEBDOMADAIRE ?

Moins de 2 heures sup.	13,2 %
De 2 à 4 heures sup.	23,5 %
De 4 à 6 heures sup.	10,8 %
De 6 à 8 heures sup.	3,2 %
De 8 à 10 heures sup.	1,1 %
De 10 à 12 heures sup.	1,4 %
12 heures sup. et plus	1,1 %

Ces heures supplémentaires gratuites, c'est le cadeau que les salariés font à leurs employeurs en ne les déclarant pas. Pas étonnant que les directions refusent de mettre en place un quelconque outil permettant de quantifier et contrôler ces dépassements d'horaires. Pourtant, ce travail supplémentaire a un prix, c'est celui de la fatigue, de la nervosité, du stress, de la santé qui se dégrade avec en plus des conséquences sur la vie de famille. Mais les directions en veulent toujours plus. Pour preuve, elles préparent la mise en place de nouveaux horaires (plus tard le soir, permanence à midi, le samedi après-midi). Il faut réagir. Trop c'est trop !

28. VOUS ARRIVE-T-IL D'EMMENER DU TRAVAIL CHEZ VOUS ?

Oui	17,8 %
Non	82,2 %

Quasiment un collègue sur cinq emporte du travail au domicile. Cumulé avec les heures supplémentaires gratuites, il s'agit de la plus grande ineptie qui soit. Au-delà des conséquences sur la santé, ce sont des milliers d'emplois qui ainsi ne sont pas créés.

31. SI VOTRE CHARGE DE TRAVAIL A AUGMENTÉ, VOUS ATTRIBUEZ CETTE AUGMENTATION À :

Une mauvaise organisation de l'unité de travail	6,2 %
Des réorganisations perpétuelles	21,5 %
Une fusion en cours	4,6 %
Un manque de personnel	21,8 %
Augmentation des tâches	39,4 %
Autre	6,5 %

Le diagnostic, mille fois répété dans toutes les instances, se vérifie concrètement ici. Faire toujours plus en étant de moins en moins nombreux, cela ne pourra pas durer longtemps !

33. DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE SURCROÛT DE TRAVAIL EST COMPENSÉ :

Par une rémunération	3,7 %
Par une récupération	5,3 %
Par aucune compensation	91 %

Les dépassements d'heures ne sont pas déclarés et donc pas payés ni récupérés ! Pourtant, l'outil de suivi existe. Il est quand même paradoxal que des salariés fassent des heures supplémentaires et ne prennent pas le temps de les déclarer. C'est cadeau pour la direction !

CONFORMITÉ, DÉONTOLOGIE

43. CONNAISSEZ-VOUS LES RÈGLES DE DÉONTOLOGIE EN VIGUEUR DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Oui	38,2 %
Non	7,2 %
En partie	54,6 %

La déontologie n'est plus la priorité quand la quantité l'emporte sur la qualité. En conséquence, les salariés sont beaucoup moins attentifs à des règles ressenties comme des freins à la production de masse qui leur est imposée.

44. QUELS SONT LES MOYENS D'INFORMATION SUR CES RÈGLES DONT VOUS DISEZ ?

Intranet	76,6 %
Notes de service	14,8 %
Réunions avec hiérarchie	6,2 %
Autre	2,4 %

Pour la grande majorité des réponses, c'est bien évidemment Intranet qui est cité. Malheureusement, les salariés ont rarement le temps de le consulter.

47. GLOBALEMENT, ESTIMEZ-VOUS QUE VOUS RESPECTEZ LES RÈGLES EN VIGUEUR ?

Toujours	25,6 %
Souvent	62,6 %
Quelquefois	11,2 %
Jamais	0,6 %

Pour respecter les règles, il faut les connaître. Pour faire tout ce qui est exigé, il faut aller vite, très vite, trop vite, souvent au détriment des règles en vigueur.



48. **QUELLES SONT LES RAISONS QUI VOUS CONDUISENT OU POURRAIENT VOUS CONDUIRE À TRANSGRESSER CES RÈGLES ?**

Consignes de la hiérarchie	17,2 %
Pressions de la hiérarchie	32,2 %
Peur de ne pas atteindre les objectifs	17 %
Gain de la part variable	1,3 %
Aucune	25,8 %
Autre	6,5 %

Les challenges à répétition, les contingents successifs, la course aux résultats, font que la tentation est grande de faire comme si on ne connaissait pas les règles dans le seul but de rendre compte au chef qui relève les compteurs quotidiennement (si ce n'est pas plusieurs fois par jour) du nombre de ventes réalisées. Mais quand par malheur des salariés se retrouvent sur le banc des accusés, la direction n'est pas là pour les soutenir.

50. **AVEZ-VOUS CONSCIENCE DES RISQUES QUE VOUS PRENEZ EN NE RESPECTANT PAS LES RÈGLES ?**

Oui	78,8 %
Non	21,2 %

Pour ceux qui ne connaissent pas les risques de non-respect des règles, la sanction est brutale : c'est perdre son emploi ! Le Conseil de discipline national est régulièrement saisi de ce genre de dossiers. À méditer : le jeu en vaut-il la chandelle ?

51. **LE RESPECT OU LE NON-RESPECT DES RÈGLES A-T-IL DES CONSÉQUENCES SUR VOTRE SANTÉ MORALE ?**

Oui	59,4 %
Non	40,6 %

Bien évidemment, la menace de perdre son emploi explique la souffrance des salariés. Et dire que la CNCE ose parler de bien-être au travail ! C'est une nouvelle fois la preuve que ces gens là ne vivent pas dans le même monde que nous.

CONSÉQUENCES DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA SANTÉ



Les résultats de l'enquête sont stupéfiants quant à l'état de santé de nombreux salariés. Il est scandaleux que le métier d'employé de banque génère autant d'impacts négatifs sur la santé physique et morale des salariés.

52 à 64. **QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE CES SITUATIONS SUR LA SANTÉ PHYSIQUE ET MORALE DES SALARIÉS ?**

	Oui	Non
Avez-vous eu au cours de ces dernières années un ou plusieurs arrêts de travail imputables selon vous au travail ?	30,3 %	69,7 %
Avez-vous l'impression de ne pas être à la hauteur de votre tâche ?	31,4 %	68,6 %
Vous sentez-vous coupable « de ne pas y arriver » ?	38,3 %	61,7 %
Vous sentez-vous continuellement fatigué ?	66,9 %	33,1 %
Avez-vous des difficultés pour vous endormir ?	52,8 %	47,2 %
Prenez-vous ou avez-vous déjà pris des somnifères ?	27,4 %	72,6 %
Vous mettez-vous souvent en colère ?	40,7 %	59,3 %
Vous sentez-vous nerveux, tendu et irritable ?	70,6 %	29,7 %
Pensez-vous que cela ait des conséquences sur votre vie familiale ?	66,6 %	33,4 %
Avez-vous déjà pris un traitement antidépresseur ?	27,5 %	72,5 %
Pensez-vous avoir besoin d'un suivi psychologique ?	15 %	85 %
Avez-vous déjà eu le sentiment de subir du harcèlement au travail ?	46,9 %	53,1 %
Pensez-vous que l'individualisation a des répercussions sur votre santé physique et/ou morale ?	68,5 %	31,5 %

La charge de travail demandée est telle que les salariés ont du mal à y arriver et finissent par avoir le sentiment de ne pas être à la hauteur. Il ne faut surtout pas se laisser entraîner dans cette spirale du toujours plus qui a forcément une limite : la capacité de résistance physique et mentale des salariés.

Il est certain que lorsque l'on dépasse ses propres limites il y a un risque de rupture avec des conséquences qui peuvent être dramatiques. Des exemples au sein même de notre groupe sont là pour en témoigner.

Il faut se poser la question de savoir à quoi sert cette course à la performance organisée par les directions ? Les salaires sont bloqués depuis des années, les primes d'intéressement et la participation sont la plupart du temps ridicules par rapport aux résultats, l'ambiance de travail se détériore, les clients sont de plus en plus agressifs. Les seuls qui y trouvent un intérêt, ce sont les mercenaires qui sont là de passage pour 3 à 4 ans, qui obtiendront une prime à leur départ avec sans doute une belle promotion, autrement dit ce sont seulement les directeurs qui profitent de tout le travail accompli.

Tous ensemble, nous devons stopper cet engrenage infernal où les salariés travaillent de plus en plus avec de moins en moins de reconnaissance alors que seules les directions empochent les fruits d'un travail qui n'est pas le leur.



65 à 71. **GLOBALEMENT, PENSEZ-VOUS QUE LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ LIÉE AU TRAVAIL PROVIENNE :**

	Oui	Non
des dérives managériales	81,8 %	18,2 %
des objectifs	86,3 %	13,7 %
de la charge de travail	85,9 %	14,1 %
de l'organisation du travail	69 %	31 %
de l'ambiance de travail	56,7 %	43,3 %
de la peur de perdre votre travail	49,7 %	50,3 %
de la difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle	46,7 %	53,3 %

Si des dérives managériales existent, c'est que la charge de travail est beaucoup trop importante à tous les niveaux de l'entreprise. Le manque d'effectif et le nouveau concept agence sont certainement des éléments qui font qu'il est de plus en plus difficile de réaliser tout ce qui est exigé par la direction. Bien évidemment, faire la part des choses entre les problèmes de la vie privée et de la vie professionnelle devient de plus en plus compliqué, les deux se « télescopent » souvent (horaires à rallonge, dépression, irritabilité).

Ce constat maintes fois répété n'est pourtant inéluctable. De biens meilleurs résultats peuvent être obtenus avec une bonne organisation, une bonne ambiance entre collègues et avec la hiérarchie. Ce n'est pas de l'utopie, c'est ce qui existait pratiquement partout avant. Le nouveau malaise qui apparaît, en particulier dans les centres administratifs, c'est la peur de perdre son emploi. En effet, le démantèlement des services, les externalisations, les mutualisations font craindre le pire.

Nous pourrions comprendre ces choix si réellement il y avait un impact positif sur les résultats du groupe, mais c'est loin d'être le cas. Nos parts de marché n'augmentent pas plus après une fusion ou une mutualisation. Il suffit que les placements du portefeuille soient mauvais pour gommer les excellents résultats obtenus par l'activité commerciale. C'est ainsi que les richesses obtenues par les caisses régionales ont été dilapidées pour compenser les pertes réalisées par Milhaud et la CNCE.

73. **AVEZ-VOUS DÉJÀ SONGÉ À QUITTER L'ENTREPRISE POUR TOUTES CES RAISONS ?**

Oui	67,3 %
Non	32,7 %

C'est vraiment un constat qui résume l'état d'esprit des salariés de la Caisse d'Épargne. A force de bouleverser en permanence les organisations sans succès, à force de payer de plus en plus mal les salariés, à force de casser les équipes et les bonnes ambiances, à force d'exiger toujours plus, les salariés en ont marre. S'ils le pouvaient, ils partiraient. C'est un vrai échec pour les directions quant à leur façon de gérer l'entreprise. Il faut qu'elles en tirent les leçons et fassent tout pour redonner confiance aux femmes et aux hommes qui aiment encore notre entreprise.

74. **DES COLLÈGUES VOUS ONT-ILS FAIT PART D'IDÉES SUICIDAIRES ?**

Oui	10,4 %
Non	89,6 %

Ce résultat est très inquiétant. Plusieurs centaines de salariés sont en risque suicidaire. C'est le stade ultime de la dégradation de la santé au travail, et rien n'est fait, dans les entreprises du groupe, pour que puissent être identifiés et secourus ces femmes et ces hommes désespérés. Nous ne pensions pas que la situation était autant préoccupante, et le fait que ce questionnaire anonyme ne permette pas d'identifier les personnes concernées a provoqué chez nous un vrai choc. Nous adressons donc un message à ces collègues : nous sommes à leur disposition. S'ils le souhaitent, ils peuvent nous contacter, nous sommes prêts à les aider.



Conclusion

La situation est critique sur plusieurs points :

- La charge de travail apparaît de plus en plus insupportable ;
- Il y a énormément de dépassements d'horaires non reconnus ;
- Les salaires ne sont pas à la hauteur de l'implication exigée ;
- L'ambiance de travail se dégrade ;
- L'agressivité de la clientèle, déjà conséquente, ne cesse d'augmenter ;
- Les salariés ont peur de perdre leur travail ;
- L'état de santé physique et morale de plus en plus de salariés est préoccupant.

Tous les syndicats et tous les acteurs sociaux du Groupe sont désormais au courant du résultat de cette enquête. Même si notre volonté est grande de continuer à nous battre contre ce qui n'est surtout pas une fatalité, il nous faudra maintenant le courage et la solidarité du personnel dans toutes ses composantes pour faire changer les choses.

SOUFFRIR AU TRAVAIL: UNE RÉALITÉ QUI NE DOIT PLUS ÊTRE UNE FATALITÉ

DANIÈLE LINHART Sociologue du travail, Directrice de recherches au CNRS

Les résultats de cette enquête recourent nombre d'analyses sociologiques qui concernent les entreprises françaises dans le cadre de la modernisation et qui mettent en avant le stress des salariés, leur souffrance face aux nouvelles formes de pénibilités. **L'enquête statistique menée auprès des salariés de la Caisse d'Épargne fait apparaître un réel mal-être.** Approximativement 1/3 des commerciaux et des salariés des centres techniques informatiques qui ont répondu au questionnaire affirment se rendre à leur travail avec appréhension, et 78 % se disent soucieux et préoccupés par leur travail à la fin de la journée. Quelles en sont les raisons ?

De façon synthétisée, **une raison majeure se résume dans l'absence de prise en compte de l'avis des salariés pour l'aménagement de leur travail.** Alors que la rhétorique managériale met en avant l'autonomie des salariés, l'importance qu'ils prennent aux yeux des directions, les enquêtes de terrain révèlent que dans la majorité des cas les salariés ne parviennent pas à faire prendre en compte leurs besoins ni leurs compétences : leur travail est organisé par des responsables qui ne sont pas toujours à même d'en comprendre toutes les facettes (en raison de leur forte mobilité) et qui sont eux-mêmes sous pression.

Il en va de même pour les objectifs, ils sont fixés de manière irréaliste et arbitraire pour les mêmes raisons. Cela se traduit par une intensification systématique du travail. (39 % des personnes qui ont répondu au questionnaire *Sud* Caisses d'épargne signalent que leur charge de travail s'est accrue en raison d'une augmentation de leurs tâches).

Tout cela se déroule, qui plus est, dans le cadre de changements incessants qui alourdissent et complexifient le travail (21 % des personnes qui ont répondu au questionnaire *Sud* se plaignent de réorganisations perpétuelles). Les enquêtes montrent que nombre d'entreprises ont un véritable culte du changement. Celui-ci devient une valeur en soi qui tend à se substituer à celle du progrès. **Les restructurations constantes sont devenues l'horizon familier d'un grand nombre de salariés. Ils ont à subir ainsi des désapprentissage collectifs impressionnants qui accroissent considérablement la charge de travail.**

Il en découle toute une série de problèmes lourds qui attaquent la qualité du travail et le moral des salariés. Pour un tiers des personnes qui ont répondu, les objectifs sont trop lourds, pour 21 %, les effectifs inadaptés, on peut alors parler d'une incohérence organisationnelle qui contrarie les exigences réelles du travail. 66,6 % des salariés qui ont répondu à l'enquête affir-

ment que le résultat que l'on attend d'eux est en contradiction avec les discours, les moyens alloués et les procédures. **Un cercle vicieux se met alors en place, le travail s'intensifie pour chacun en raison d'un décalage entre objectifs et moyens d'y arriver, ce qui entraîne un repli de chacun sur son travail et annule les possibilités d'un soutien procuré par les collègues.** 72 % des personnes affirment ne pouvoir discuter travail que rarement avec leurs collègues et près de 9 % jamais. Or on sait l'importance des échanges de savoirs professionnels.

Les salariés ne sont pas en mesure d'atteindre leurs objectifs mais ils ne sont pas en mesure non plus de faire un travail de qualité (ils sont 38 % à le dire). Ils imputent ce manque de qualité de façon lucide à la hiérarchie dont les consignes ne vont pas dans le sens d'un travail de qualité (17 %) ou qui exerce des pressions en ce sens (32 %).

Ce « travail sans qualités » n'est pas sans rapport avec l'agressivité des clients à l'encontre des salariés de la Caisse d'Épargne, elle serait due selon 65 % des personnes ayant répondu à l'enquête à une tarification abusive, pour 48 % à la politique commerciale, et pour 35 % à des sous-effectifs chroniques. Cette agressivité des clients est ressentie par plus de 80 % des salariés qui travaillent à leur contact. Mais les salariés eux-mêmes souffrent de ne pouvoir faire un travail de qualité.

C'est pour ces raisons, sans doute, que 38 % des salariés de l'enquête pensent qu'un respect des personnes pourrait améliorer leur situation quotidienne, si l'on entend par là une situation de travail où la hiérarchie écouterait les salariés, et s'appuierait sur leurs connaissances et leurs besoins pour aménager le travail (moyens et objectifs fixés). C'est-à-dire aussi une situation de travail où le management reconnaît, apprécierait les efforts que ces mêmes salariés déploient en permanence pour tenter de faire un travail de qualité.

Le manque de reconnaissance est évoqué par 43 % des personnes de l'enquête, et l'on peut penser qu'il a à voir avec la réponse concernant les salaires : 83 % des personnes qui ont répondu au questionnaire pensent que la rémunération n'est pas à la hauteur de ce qu'on leur demande. Cela ne signifie pas seulement qu'ils estiment ne pas recevoir une juste contrepartie de leur travail (ce qui est un cas classique du rapport capital travail), mais cela met en évidence la dimension symbolique de salaire qui est un mode de reconnaissance de la valeur et de la qualité des efforts et du travail fourni. **Ne connaissant pas la réalité du travail de leurs subordonnés dans un environnement toujours mouvant, et dans un contexte d'intensification du travail, la hiérarchie n'est pas en mesure de l'évaluer correctement.**

En réalité, c'est comme si tous les dysfonctionnements, toutes les incohérences organisationnelles et managériales étaient sous-traités aux salariés eux-mêmes. C'est eux qui ont à gérer le mécontentement de leurs clients, qui ont à faire des heures supplémentaires (38 % dépassent toujours leurs horaires, et 46 % de temps en temps). C'est eux qui ont à maintenir le cap d'un travail de qualité, malgré une augmentation des charges et des réformes permanentes.

On se trouve dans une situation particulièrement anxiogène dans laquelle les salariés ne sont en rien dans la définition de leur travail, de leurs objectifs, des moyens mis à leur disposition. Ils n'ont même pas une complète connaissance des règles de déontologie (54 % des enquêtés ne les connaissent qu'en partie, 76 % les découvrent sur intranet – c'est-à-dire seuls et quand ils ont le temps – et non pas au cours de réunions de travail ou par des notes de service). 62 % estiment les appliquer souvent (mais pas toujours), témoignant en cela des contraintes multiples qui pèsent sur eux et qui les empêchent de les respecter, alors qu'ils disent avoir conscience des risques qu'ils encourent (près de 78 %) et en souffrir (près de 60 %).

Plus de la moitié des personnes qui ont répondu à l'enquête (et jusqu'à 70 % pour les commerciaux, et 62 % pour ceux qui travaillent dans les centres techniques informatiques), affirment que leur travail, tel qu'elles l'effectuent réellement, ne correspond pas à l'idée qu'elles se faisaient de leur poste.

Comment s'étonner dans de telles conditions que presque un tiers des enquêtés disent avoir eu des arrêts de travail imputables au travail, qu'ils se sentent continuellement fatigués (66 %), qu'ils ont du mal à s'endormir (52 %), qu'ils se sentent nerveux et irritables (70 %) ? Comment s'étonner que cela ait des conséquences sur leur vie familiale (66 %) ?

C'est aussi l'image d'eux-mêmes qui est en jeu, 31 % pensent ne pas être à la hauteur, 38 % se sentent coupables de ne pas y arriver ; et près de 47 % d'être victimes de harcèlement. **La lucidité sur la responsabilité managériale (81 % disent que la dégradation de leur santé provient des dérives managériales et d'objectifs irréalistes et arbitraires) n'empêche pas un vécu personnel douloureux et une mauvaise image de soi. 10 % affirment que des collègues leur ont fait part d'intentions suicidaires et 63 % ont déjà songé à quitter la Caisse d'épargne.**

