

Partout, la chasse au stress

A L'USINE

Sur les sites de production, c'est l'intensification du travail qui est en cause avec deux conséquences : l'augmentation de la « charge mentale » et la perte d'autonomie. Responsable, la quête du moindre temps considéré comme « mort ». Déplacement traqué par le lean, temps de passage d'information écourté... Avec ces enjeux de productivité, les responsables obsédés par leurs objectifs ne sont pas toujours des soutiens pour leurs équipes. Résultat : une dégradation du climat. Pierre



DIDIER MAILLACRE

Chez PSA Mulhouse, halte aux dérives de la productivité

Labelle, membre du CHSCT de PSA Sochaux et salarié au montage témoigne : « En vingt ans, mon poste de travail s'est réduit de 10 mètres à 5. Les déplacements qui permettaient de souffler ont été remplacés par de nouvelles opérations à réaliser. On est en permanence sur le fil rouge. »

Le constructeur semble réagir. Mulhouse a été le premier site à mettre en œuvre progressivement des actions de terrain en s'appuyant sur les CHSCT. Ils sont alertés sur les zones chaudes par les questionnaires individuels de stress réalisés par la médecine du travail. Nicolas Brosset, médecin coordinateur à Sochaux, explique comment le simple réaménagement d'une zone d'approvisionnement de bord de ligne a remis debout tout un service. « La zone était trop petite, du coup les produits étaient empilés de manière peu

accessibles, les références mélangées. Les opérateurs se trompaient, perdaient du temps, étaient réprimandés par leurs responsables, redoublaient d'efforts non reconnus. Un cercle vicieux. » La réflexion sur la cause première a permis d'aboutir à la solution technique. Selon Hervé Lanouziaire, conseiller santé à la DGT, le fait de prévoir un déroutage de stocks tampons à certains endroits de la ligne pour absorber d'inévitables arrêts de machine relâche bien des pressions. La qualité de la maintenance est un facteur courant de stress mais les ambiances délétères se cristallisent sur des sujets dont les managers ne mesurent pas toujours l'importance. Dans un autre atelier de Mulhouse, les aspirateurs n'avaient pas été renouvelés pour des raisons budgétaires. Un détail pour la hiérarchie mais face aux postes

Touchés par plusieurs cas de suicides en 2007, le site de Mulhouse a été le premier du groupe à initier un chantier sur le stress des salariés. « On a constaté des dérives sur l'amélioration de la productivité. La chasse à la non-valeur ajoutée, on peut faire cela très bien ou très mal si on ne prend pas en compte la charge globale du poste. Nous sommes là pour alerter et proposer des solutions », confie le médecin coordinateur, Nicolas Brosset. Les propositions sont débattues en CHSCT et une veille est réalisée pour ne pas laisser s'installer des « irritants sociaux ». ▀

sales, le vécu du travail se dégradait. « Accepter l'achat d'aspirateurs et donner du temps pour la propreté au poste a été le catalyseur pour renouer le dialogue », estime Nicolas Brosset. L'amélioration des conditions de base n'est pas toujours suffisante dans des métiers répétitifs qui frustreront certains salariés. Face à ces situations, Annie Ruy-Belles, la responsa- Suite page 48 ▶

► Suite de la page 47 ble du département santé de Renault Trucks, n'hésite pas à leur proposer «des missions transverses qui vont avoir un apport sur l'ensemble de l'équipe».

DANS LES LABORATOIRES

Dans la R&D, l'accélération du temps se traduit par une pression sur les résultats. Les salariés ne peuvent y faire face que si les charges sont bien réparties et les tâches priorisées. La qualité du management et des relations entre collègues est essentielle pour prévenir des isolements problématiques. Les chercheurs veulent savoir où ils vont, pour quoi, et avec qui.

L'Institut français du pétrole (1 800 salariés à Paris et Lyon) a créé un groupe de pilotage sur le stress dès 2008. Il a instauré un système d'alerte, géré via des comités de proximité pluridisciplinaires, dès qu'un cas de souffrance est suspecté. L'objectif est de résoudre le cas et d'en tirer des leçons pour améliorer le bien-être au travail de l'ensemble des équipes. Thierry Becue, le directeur de la recherche physique et analyse, encadre plus de 80 chercheurs et techniciens. Il a été confronté à deux cas de salariés en souffrance: «Le comité a permis de sortir des non-dits et des perceptions unilatérales. Ces personnes avaient un sentiment de flou dans leurs priorités, j'ai donc modifié l'organisation du laboratoire concerné en nommant un responsable opérationnel plus disponible pour organiser le travail de chacun dans l'équipe.» Depuis ces événements, Thierry Becue fait la tournée de tous ses chefs de labo pour s'assurer de la régularité des réunions de partage d'informations.

Parallèlement, l'IFP a identifié que l'intégration des embauchés pouvait être améliorée. Sa DRH est donc en train de mettre en place un dispositif

Où en est France Télécom?



Feu orange. Chez France Télécom, sur cinq commissions mises en place, seules deux ont remis leur copie.

Le ministère du Travail a délivré un feu orange... à France Télécom-Orange. Les négociations sur le stress entamées en décembre sont toujours en cours. Cinq commissions avaient été mises en place pour sérier et traiter les différents problèmes: conditions de travail, instances représentatives du personnel, organisation du travail, mobilité, équilibre vie professionnelle-vie privée. Ces deux dernières commissions ont débouché sur deux accords mis à la signature entre le 19 février et le 5 mars. En attendant, le groupe joue la transparence. Le 12 février, il a annoncé deux nouveaux cas de suicides de salariés hors du lieu de travail en «ne privilégiant ni n'excluant aucune hypothèse sur un lien éventuel avec le travail». ▀

systematique de tutorat. Les anciens acclimateront les nouveaux, et les jeunes pourront essaimer les enjeux de recherche de l'Institut.

AU BUREAU

Le téléphone qui sonne, la boîte à mails qui déborde, les demandes contradictoires. Les fonctions supports, qui servent l'interne, comme les services commerciaux, dédiés aux clients, sont soumis à rude épreuve. Chez France Télécom, la fronde est montée des centres d'appels. La branche commerce d'EdF a signé, elle, dès 2008, un accord pour améliorer les conditions de travail dans les centres de relations client. Principales dispositions: les conseillers équilibrent désormais temps d'activité téléphonique et gestion sur dossiers, au calme, dans un rapport de 60-40. Ce ratio est individuel et son respect fait partie des objectifs des managers. Les quinze minutes de repos par demi-journée de travail sont désormais à l'initiative du salarié et les pauses «physiologiques» ne sont pas décomptées. «C'est basi-

que mais cela n'allait pas de soi puisqu'il a fallu l'inscrire dans l'accord», souligne Frantz Feugeur, délégué CGT chez EdF.

Chez IBM, pas de souci de pause physiologique mais le poids des procédures, la pression concurrentielle et le management à distance s'entendent à mettre le personnel sous tension. Après une longue phase de déni, la direction a mis en place en 2009 des séminaires de «prévention primaire du stress». Bernard Gourlin, le responsable du «deal hub», le support technique aux appels d'offres, l'a expérimenté. Pendant trois jours, 14 salariés représentatifs de son équipe de 200 personnes ont cherché des parades concrètes aux «stresseurs» les plus courants. «J'ai demandé, par exemple, à avoir une délégation de signature sur les appels d'offres publics car seules deux personnes dans l'entreprise en disposaient et cela paralysait les équipes. J'ai revu les relations avec les commerciaux qui émettaient souvent des demandes le vendredi soir à livrer le lundi matin, ce qui induisait du travail le week-end», justifie le responsable. Désormais, toute demande faite après 16 heures le vendredi passe systématiquement par un manager qui qualifie la réalité de l'urgence et peut temporiser. Certaines solutions demandent un peu de temps et l'expertise de la DRH, d'autres n'aboutiront jamais. «On ne va quand même pas changer des process IBM worldwide», concède Bernard Gourlin, fataliste. ▀

Sur votre agenda

► «L'Usine Nouvelle» organise le 23 mars prochain une **rencontre consacrée aux risques psychosociaux**, en présence de Xavier Darcos, le ministre du Travail.

► Renseignements **01 77 92 93 01**



«Pour traiter sérieusement les risques psychosociaux, il faut du temps. Nous avons opté pour un accord de méthode signé unanimement par nos syndicats.»

Jean-Christophe Sciberras, DRH France de Rhodia