

LE TRAIT D'UNION

Spécial stress au travail

SYNDICAT UNIFIÉ
Agir pour construire!



Éditorial : "Un diagnostic alarmant"

Vaste sujet le stress. Fléau sociétal, maladie, fragilité psychologique, il génère détresse et désespoir chez ceux qui en souffrent. Souffrir, voilà un terme fort. Souffrir au travail, c'est le quotidien de moult salariés. Comment mesurer cette souffrance ? Trop souvent les employeurs portent un jugement négatif sur les « stressés ». Pourtant, eux ne sont pas exempts de responsabilité face à ces situations. Certains en conviennent timidement. Pour d'autres, même une vague très médiatisée de suicides ne suffit pas à les concerner. Il a fallu que face à cette contagion, un Ministre se souvienne que quatre ans plus tôt un accord avait été signé au plan européen pour enfin régler le stress au travail. Depuis 2008, un accord interprofessionnel sur le stress au travail existe. Son cadre obligatoire entraine en vigueur au 1er janvier 2010...



Engager une négociation

En Caisses d'épargne, le Syndicat Unifié-UNSA publiait dès mai 2008 une brochure sur la Souffrance au travail. Le but ? Pousser les dirigeants du groupe à engager une négociation. Nous en avons fait un cheval de bataille tant nos constatations dans nos entreprises une dégradation de la situation et une accélération de l'absentéisme. L'accord fut signé en juillet 2009. Il impose un calendrier aux employeurs. Heureusement, car plusieurs ont usé d'arguments souvent perfides pour retarder la mise en place du diagnostic. Par crainte de voir éclater au grand jour l'étendue des dégâts occasionnés sur les salariés par les méthodes de management qu'ils préconisent : benchmark, bâtonnite, humiliation, menace, etc. Preuve du peu de cas de certains DRH sur la santé de leurs « effectifs ».

Deux cabinets d'experts en RPS (risques psycho sociaux), dont un soutenu par la partie patronale ont réalisé les diagnostics. Les résultats connus aujourd'hui sont éloquentes, pour l'un comme pour l'autre. Avec plus de 50% de taux de participation à l'enquête, le diagnostic général repose sur des valeurs

qui ne souffrent d'aucune contestation. Les salariés en Caisse d'épargne connaissent un réel mal être : pour 30% d'entre eux les experts détectent un état de stress.

Il est urgent d'agir

Des plans d'actions forts sont attendus. Malheureusement, ça traîne des pieds sur ce second acte de l'accord. Pourtant les diagnostics sont établis, les causes sont identifiées, les solutions sont connues. Le travail des experts, l'implication des CHSCT, la participation des médecins du travail y ont contribué. Or les Caisses d'épargne ne sont pas épargnées par les suicides. En se montrant aussi timorés, les employeurs se placent en situation de responsabilité directe quant à la santé physique et morale des salariés.

Le pire est même arrivé. Sous couvert d'une réponse apportée aux malaises relevés dans les méthodes de travail, les dirigeants du Groupe entendent mettre en place un nouveau mode opératoire : « Activation clientèle ». C'est une ignominie. Ce remède de façade présente des dangers évidents pour les salariés. Dangers que le Syndicat Unifié-UNSA combattra partout où cela sera utile.

Bougez-vous !

La mise en danger d'autrui n'est pas une exclusivité réservée aux délinquants de la route. Au travail aussi elle est condamnable. Avis aux dirigeants et managers zélés. La santé des salariés n'a pas de prix ; c'est une priorité pour le Syndicat Unifié-UNSA. Employeurs, bougez-vous ! Soyez réactifs face à la gravité du diagnostic. Engagez vous sur des plans d'actions concertés. La prévention du stress au travail est de votre responsabilité. Nous ne vous lâcherons pas sur ce terrain. Soyez responsables, n'entrez pas en délinquance !

Paroles d'expert

Deux cabinets d'expertise ont été accrédités par les signataires (employeurs et organisations syndicales) de l'accord sur « La mesure et la prévention du stress au travail » dans la branche Caisses d'épargne. Nous avons rencontré Jean-Pierre YONNET, expert agréé en risques psycho sociaux (ORSEU-SECAFI).

Trait d'Union - La rumeur laisse entendre que vous avez deux approches opposées sur le stress. Si ORSEU-SECAFI considère qu'il faut adapter le travail à l'Homme, STIMULUS s'appuierait sur l'adaptation de l'Homme au travail.

JP Yonnet - La différence vient plutôt du fait qu'ORSEU et SECAFI s'appuient sur la définition du stress élaborée par les partenaires sociaux. Le stress est le fruit d'un déséquilibre entre les contraintes et les ressources. S'agissant d'un déséquilibre, il ne peut y avoir de bon stress. Nos confrères de Stimulus pensent que le problème vient du « sur stress ». Les accords interprofessionnels n'utilisent pas ce concept.

TU - Comment avez vous abordé la phase de diagnostic ?

JPY - Nous avons débuté en identifiant dans un premier temps les facteurs de stress au sein de chaque établissement. À partir de cette analyse, nous avons élaboré un questionnaire sur mesure par entreprise. Les facteurs de stress sont très différents à l'ex CNCE, dans une caisse régionale ou dans un centre d'appel. Même au sein des caisses, les facteurs peuvent varier d'une région à l'autre.

Le questionnaire nous a permis d'identifier les principaux facteurs de risques et les principales populations à risque.

Une série d'entretiens semi directifs a enfin permis d'illustrer la sécheresse des chiffres par des récits vécus.

TU - À ce stade du diagnostic, quels enseignements majeurs pouvez-vous tirer de l'état des salariés en caisse d'épargne par rapport au stress ?

« Les Conseillers Clientèle pris en étau »

JPY - Les enseignements sont très riches et chaque établissement est un cas particulier. À très gros traits, on peut dire que les salariés souffrent d'une perte de repères sur les valeurs et la stratégie du groupe. Cela touche le réseau (qui a le sentiment de faire de la « bâtonnite »), mais aussi les fonctions support.

Les conseillers en clientèle sont particulièrement touchés par le stress. Ils sont pris en étau entre les exigences de la clientèle et celles de leur hiérarchie : objectifs, briefs quotidiens, part variable etc.

Les procédures posent de nombreux problèmes : rigidité des référentiels métiers, communication réseau – siège, délais de réponse aux clients, communication au sein de l'entreprise, etc.

La formation n'offre dans l'ensemble pas un soutien suffisant pour faire face aux évolutions. Il n'y a pas de véritable GPEC.

TU - Comment situez-vous les Caisses d'épargne sur le plan du stress au travail en comparaison au secteur d'activité qui les concerne ?

JPY - Pour nous les comparaisons avec d'autres secteurs n'ont pas beaucoup de sens. L'important est d'identifier :

- **Les facteurs de risques.** Si les référentiels métiers sont un facteur de stress majeur, il faut les faire évoluer pour baisser le niveau de stress. La prévention du stress ne consiste pas à offrir des gadgets « déstressants », mais à agir sur les facteurs de stress, donc sur les procédures.

- **Les populations à risques.** Si les comparaisons entre entreprises n'ont guère de sens, celles au sein de l'entreprise en ont un. Nous avons cité les conseillers en clientèle, mais dans

certaines caisses il peut s'agir de cadres experts sans visibilité de carrière ou de salariés de fonctions supports craignant de voir leur emploi supprimé. Il faut donc accorder une importance prioritaire aux populations à risque, sans négliger les autres.

TU - Une fois le diagnostic établi vient la phase d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'actions. Citez nous 3 mesures simples à mettre en place et qui auraient un effet rapide sur la prévention du stress en Caisse d'épargne.

JPY - Chaque établissement est spécifique. Après le diagnostic il faut mettre en œuvre un plan d'action. Celui-ci est de la responsabilité de la caisse, car c'est elle qui a une obligation de résultat en matière de prévention des risques et c'est elle qui commettra une faute inexcusable si par malheur un suicide survient suite à un défaut de prévention. Pour autant, un plan d'action élaboré sans

concertation avec le CHSCT et les syndicats aurait peu de chances de succès.

Le plan d'action doit à notre sens être conduit en mode projet : un chef de projet qui anime une commission RPS, des objectifs évaluables et un calendrier.

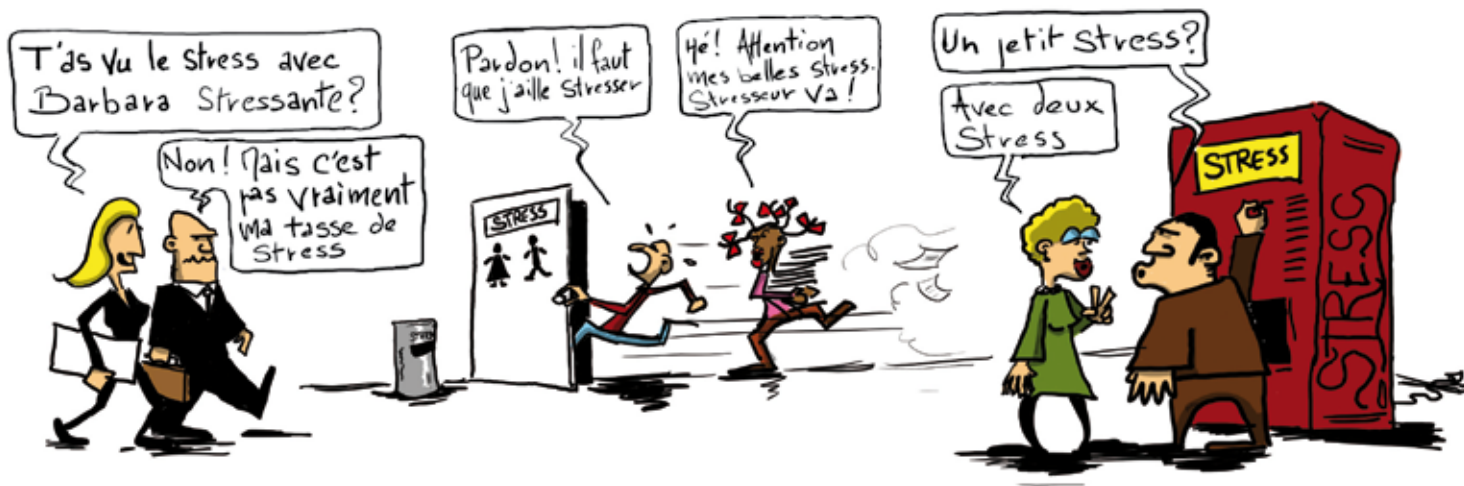
Je suis sceptique sur les mesures simples et rapides et je me méfie

« Je me méfie des gourous qui proposent des solutions miracles »

des gourous qui proposent des solutions miracles. Cependant, on peut citer 3 axes sur lesquels il faut travailler partout :

- Un axe procédures : référentiel, rapport siège-réseau etc.
- Un axe objectifs, part variable
- Un axe éthique, valeurs, relations à la clientèle

Ceci ne signifie pas que les autres axes identifiés dans chacune des entreprises ne soient pas importants, mais on ne les retrouve pas partout.



Ce que l'enquête nous livre...

Il faut agir et vite

Conformément à l'accord Groupe signé en 2009, la plupart des Caisses d'épargne ont mis en place des expertises sur le stress et les risques psycho-sociaux. Certaines ont saisi le prétexte d'expertises anciennes ou partielles pour s'exonérer d'un travail sérieux. L'objectif était de mettre en place un état des lieux pour mieux agir contre le stress. La plupart des travaux sont aujourd'hui connus. Au Syndicat Unifié-UNSA, nous avons recoupé les rapports en notre possession, afin de vous présenter aujourd'hui ce Trait d'Union spécial Stress. Une évidence : une part importante des salariés ressent un degré de stress élevé et témoigne d'un mal être important.

Vite, un plan d'action !

Au Syndicat Unifié-UNSA, nous réclamons très fermement la mise en place de plans d'action, le plus vite possible. Tout n'est pas possible tout de suite mais il faut commencer tout de suite. Les faits sont connus, les premières mesures peuvent être prises sans attendre. Les autres devront suivre très rapidement.

Dans beaucoup de Caisses (mais malheureusement pas partout), les partenaires sociaux ont été associés à l'expertise et à la réflexion (commissions RPS, CHSCT,...). C'est certainement une bonne chose mais maintenant, c'est aux Directions d'agir et de mettre en place des plans d'action cohérents en concertation avec le CHSCT.

Nous serons très vigilants sur ces différents points. Les choses doivent changer, et vite. C'est la santé des salariés qui est en jeu !

Les endroits où ça fait mal

Ces expertises confortent le plus souvent ce que nous avons longtemps dénoncé. A titre d'anecdote, lors de la présentation d'un rapport d'expertise sur le stress (mené par un cabinet indépendant), l'expert a entendu le DRH d'une caisse s'exclamer « ce n'est pas la peine de faire une expertise si c'est pour entendre ce que nous disent les Délégués du Personnel tous les mois ». Et bien si justement, c'était la peine. Par contre ce n'est pas suffisant !

Les causes sont connues depuis longtemps : intensification du travail, manque de reconnaissance, stratégie en changement permanent, fusions, réorganisations. Le stress n'a pas qu'une seule source et ne peut être combattu avec seulement quelques formations pour le management ou des numéros verts d'appel pour un soutien psychologique. C'est bien là l'intérêt : s'intéresser au stress montre tous les endroits où ça fait mal !



Un management qui altère l'autonomie des salariés

Au fil des années, dans le réseau, nous avons perdu petit à petit notre autonomie : reporting, référentiel métier, découverte du client, campagnes prioritaires,... Nous sommes passés d'une conception du conseil financier à un métier de commercial pur. Cette évolution s'est d'abord accompagnée d'une magnifique politique de management appelée « batonnite ». Les salariés n'étant pas capables de comprendre l'intérêt de vendre toujours plus, il fallait bien les pousser un peu n'est ce pas ?

De nombreuses contestations, à tous niveaux, ont permis de faire reculer cette pratique (mais elle subsiste encore par endroits !!).

Malheureusement, le management n'a pas forcément beaucoup progressé.

Un accompagnement usant

Nous sommes aujourd'hui arrivés à un accompagnement, certes moins violent, mais cependant profondément usant. Le temps de travail est minuté, le discours à servir au client doit être appris par cœur, le référentiel métier doit être suivi à la minute près.

Voici quelques phrases type de managers :

« Il est 17h05, tu n'es pas en train de faire du phoning ? »

« Pourquoi n'as-tu pas proposé de souscrire un contrat Garanties santé ? »

« Le taux de transformation dans notre agence est trop bas, il faut le remonter rapidement ! »

« Un brief tous les matins, ça permet de rappeler les contributions des uns et des autres »

« Tes résultats d'hier sont moyens, faut qu'on revérifie tes axes de progrès »

Bref, s'il était possible de considérer que les salariés sont aussi des adultes responsables, ça ne serait pas plus mal. Les salariés se sentiraient mieux dans leur travail et seraient même certainement plus productifs !

Ce que l'enquête nous livre...

Le stress touche presque tout le monde

Les différents diagnostics sur le stress ont donné des résultats bien embarrassants pour les Caisses d'Épargne. Tout d'abord, la proportion de salariés touchés, voire très touchés est en moyenne de 30%, ce qui est considérable !

Seul l'encadrement supérieur (à partir de CM8) se trouve sensiblement moins touché. Est-ce dû à des qualités humaines supérieures à la moyenne ou à des conditions de travail meilleures qu'ailleurs ? Nous penchons pour la seconde solution.

Par ailleurs, il apparaît que l'usure professionnelle touche tout le monde assez rapidement (moins de 5 ans pour les nouveaux arrivés)

avec un pic pour les salariés entre 45 et 55 ans. C'est donc la grande majorité de la population salariée de la Caisse d'épargne qui se trouve exposée. Il est temps de réagir.



Il n'y a pas de bon stress !

Certains avancent que le stress pourrait être bon.

« Ça stimule n'est ce pas ? ».
 « C'est comme les sportifs, il faut du stress ».

Et bien NON. Le stress est nocif et c'est à l'employeur de veiller à le supprimer. Le stress est défini depuis 2004 comme un élément nocif pour la santé (ce qui est confirmé par la plupart des études scientifiques).

Le bon stress est donc un contre-sens juridique.

Le BENCHMARK en guise de couteau suisse !

Si vous n'avez jamais entendu une phrase commençant par « Un BENCHMARK dans le secteur bancaire nous a montré que... », c'est que vous ne travaillez pas à la Caisse d'Épargne ! Chez nous, le benchmark est devenu un outil de management magique.

C'est vrai qu'il permet tant de choses :

- on ne sait pas d'où il vient. Jamais l'étude ou l'auteur n'est précisé ou même juste présenté par le manager qui l'utilise ;
- il s'applique à tout : PNB, salaires, horaires d'ouverture, effectifs... ;
- il donne toujours le même résultat : nous sommes moins bons que les autres !

Le benchmark constitue donc le plus souvent le début et la fin d'une conversation ou d'une négociation : « En sous-effectif ? Vous rigolez ! Au benchmark ETP/PNB nous sommes 15^{ème} sur 17 ». Au travail quoi...

Benchmark késako ?

L'utilisation d'un mot anglais constitue souvent un bon moyen de cacher la nature des choses. Neuf personnes sur dix ne comprennent pas vraiment le sens du mot, celui-ci devient donc magique et incontestable. La compréhension directe des mots n'est d'ailleurs pas d'une grande utilité : **bench** = banc, **mark** = notation. En fait, ce mot a été adopté par des professions techniques (géomètres par exemple) puis utilisé plus largement. La définition en est aujourd'hui : « quelque chose qui représente un standard

accepté pour effectuer des comparaisons (Harrap's) ». Bref, ce n'est jamais qu'un comparatif, mais en plus joli.

C'est grave de benchmarker à tout va ?

Hé bien OUI et pour au moins trois bonnes raisons.

- **Le benchmark n'a rien de scientifique.** On ne sait en général pas grand-chose de lui : qui a fait la mesure, comment, quand, avec quelle marge d'erreur ? De plus, un chiffre seul ne veut rien dire. Il faut étudier toutes les dimensions d'un problème, ce que le caractère unique et absolu du benchmark empêche.
- **Le benchmark est un facteur de stress.** Se comparer aux autres peut parfois être stimulant mais être en permanence comparé à tous les autres, c'est décourageant au début puis ça devient rapidement destructeur.
- **Le benchmark est vraiment stressant.** Il est utilisé pour montrer qu'on peut faire mieux sans augmenter les ressources (voire même en les diminuant). Or, le stress c'est bien la conséquence d'un déséquilibre entre ressources et exigences !



La meilleure défense, c'est l'attaque !

La prochaine fois que vous entendrez « Un Benchmark dans le secteur bancaire nous a montré que... », vous pourrez par exemple répondre que « Un Benchmark dans le secteur bancaire nous a montré que la Caisse d'Épargne était la banque qui utilisait le plus la référence au benchmark ». Ou alors « Un benchmark dans le secteur bancaire nous a montré que l'utilisation du benchmark est devenue old fashion ».

Ce que l'enquête nous livre...

La relation au client, une source de stress ?

Notre travail est orienté vers le client, nous le savons. Nous savons également que les rapports avec les clients sont de plus en plus tendus. Faire face à l'énervement, aux agressions verbales fait partie de notre métier. Beaucoup de choses sont mises en place pour gérer ces problèmes quand ils surgissent ; mais qu'est ce qui est fait pour éviter qu'ils apparaissent ? Pas grand-chose aujourd'hui.

Les tensions et les incivilités ne sont pas seulement le produit d'une société qui change.

C'est également le résultat d'une banque qui a changé :

- Des agences où l'on ne peut plus voir un conseiller financier que si on vient acheter quelque chose ;
- Un accueil ne pouvant rien faire et des portes fermées derrière ;
- Un manque de réponse aux besoins des clients ;
- Quand les débuts de mois sont difficiles et que l'on attend les allocations, les commerciaux devraient vendre des produits.

Bref, l'agressivité, la Caisse d'épargne l'a en partie générée en ne s'intéressant qu'à ce que l'on peut vendre tout de suite. Les formations à la gestion du stress ou de l'incivilité n'auront de sens que si l'on donne aussi le moyen de gérer une relation de confiance entre le client et sa banque !



Le stress est clairement défini

L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail donne la définition suivante :

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Le stress affecte bien la santé... Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien être et la productivité de la personne qui y est soumise. »

Concrètement, cette définition s'applique à toutes les entreprises. Elle est reprise par un accord cadre européen (2004) et un accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008.

Part variable et stress

La part variable c'est de la rémunération et ça peut agir sur la santé au travail. Les diagnostics mis en place montrent l'expression des salariés autour de la part variable : colère latente, insatisfaction, incompréhension.. De nombreux questionnements sur le sujet traduisent un sentiment d'injustice et de

manque de reconnaissance : part variable ressentie comme non proportionnelle aux efforts fournis, injustice liée à l'assiette de calcul de la part variable, part variable versée uniquement en cas de dépassement de l'objectif et plafonnée ; système de calcul opaque ...

Dans certaines enquêtes, 84% des commerciaux estiment que les mécanismes de la part variable ne sont pas explicites ! Le stress constitue bien un motif supplémentaire de s'attaquer à la part variable.



Et après le diagnostic ?

Connaître les vrais facteurs de stress

Dans les Caisses qui ont mis en place des diagnostics, les résultats sont assez homogènes. Nous n'apprenons pas forcément de choses bouleversantes mais cela confirme ce que le Syndicat Unifié-UNSA avance depuis maintenant plusieurs années. Preuve de la pertinence de l'urgence revendiquée par notre organisation syndicale quant

au traitement de la souffrance au travail. Les facteurs de risque les plus réguliers sont :

- **Le manque d'autonomie** : horaires minuts, objectifs de plus en plus stricts.
- **La complexité** et le manque de transparence : part variable incompréhensible, campagnes commerciales et données sur les produits de plus en plus complexes.

- **L'iniquité et le manque de reconnaissance** : management systématiquement négatif, salaires et part variable inéquitables,...

- **La charge de travail** : dans le réseau, les objectifs et temps de traitement administratifs augmentent sans cesse. Dans les fonctions support, les suppressions de poste se font durement sentir.

Définir un plan d'actions impliquant

Un diagnostic, aussi fouillé soit-il, n'est qu'un constat. Il ne suffit en aucun cas à dédouaner l'entreprise de ses obligations en matière de santé mentale de ses salariés.

Un plan d'action impliquant des mesures concrètes doit nécessairement être mis en œuvre.

Un plan d'action doit fonctionner en mode projet, c'est-à-dire avec :

- Un chef de projet
- Un groupe projet auquel doivent participer des membres du CHSCT
- Des objectifs
- Une procédure d'évaluation
- Un calendrier

Qui dit plan d'action dit soigner le travail. Le plan ne doit donc pas se contenter de quelques mesures destinées à soulager la souffrance de ceux qui trouvent la force

de s'exprimer (ex : cellule d'écoute) ou de mesures plus ou moins préventives (stage de prévention du stress à destination des managers).

Il est clair qu'il faut « entrer dans le dur » des principaux RPS identifiés dans la plupart des Caisses : modification des référentiels, travail sur la part variable, relations avec la clientèle etc. Ceci exige du temps et l'implication de la Caisse au plus haut niveau.

Le plan d'action ne doit donc pas être un projet de la DRH. Il doit être un projet du

Directoire. Le chef de projet ne doit pas être le DRH, qui pourrait être juge et partie, mais un cadre de haut niveau directement concerné par au moins un des principaux facteurs de risques.

Enfin, ce plan d'action doit pouvoir être l'objet d'accords. Les conditions de travail sont un objet essentiel de négociation. Certains sujets comme la part variable ne peuvent être réglés que par voie d'accord. D'autres, comme le référentiel métiers, seront mieux réglés s'ils font l'objet d'accords.

Rejeter les modèles « magiques »

Activation clientèle nous est livrée comme le nec plus ultra de la redéfinition du travail, venant ainsi en réponse majeure au diagnostic établi sur le stress. Sous prétexte de replacer le client au cœur de nos préoccupations, par opposition à la bâtonnite jusqu'alors portée aux nues, les dirigeants du Groupe BPCE mettent en place une véritable machine de guerre.

Machine de guerre pour conquérir notre stock de clients peu actifs chez nous pour produire du PNB : on vous facilite la tâche ! Machine de guerre en réalité pour déréglementer encore plus l'organisation du travail et placer une épée de Damoclès sur la tête de chaque salarié. Horaires, objectifs, mobilité, menaces sur l'emploi, voilà quels sont les dessous d'activation clientèle. Et stress à outrance bien sûr !

Ils (nos dirigeants) n'ont pas compris que nous n'hésiterons pas à les porter pour responsables devant la justice si des collègues en venaient à commettre des actes désespérés.

