

# Un appel ou votre santé ?

Depuis quelques mois les syndicats *Sud* des différentes entreprises du secteur des centres d'appels (sous-traitants) mènent une campagne contre le stress et la souffrance au travail. De B2S à Blue Link en passant par Coriolis, Teleperformance, CCA International ou Armatiss, nos équipes ont mis sur la place publique (via un questionnaire et un tract) ce que bon nombre de personnes ressentent et / ou pensent tout bas...

Les 500 premiers questionnaires démontrent qu'un malaise général s'est emparé de la profession. Pour beaucoup, se lever chaque matin pour affronter des clients de plus en plus exigeants, pour ne pas dire difficiles, devient laborieux. D'ailleurs, nous avons une pensée pour les salariés (rencontrés lors de cette enquête) de Valenciennes, Lyon ou de Paris qui sont dans l'obligation de suivre un traitement médical pour cause de grave dépression.

De nombreux salariés parlent aussi de harcèlement moral ou d'un sentiment d'abandon face à des méthodes de management de plus en plus méprisante et agressive. Un appel pris et, surtout, la réalisation d'une vente intéressent largement plus nos patrons que le taux d'absentéisme ou de turn over... A première vue, il devient de plus en plus commun de travailler dans un climat tendu souvent entretenu par :

- La pression des objectifs, les ventes forcées, les challenges locaux répétés.
- Les consignes contradictoires entre vendre toujours plus ou prendre toujours plus d'appels tout en demandant une rigueur dans la pseudo qualité.
- L'agressivité de clients mécontents.
- Les pratiques harcelantes et humiliantes déclinées par les méthodes de management.
- L'utilisation des outils informatiques de contrôle, afin de surveiller et sanctionner.

Tout cela est bien entendu monté en exergue par une organisation du travail qui isole de plus en plus les salariés. Et quand ce n'est pas l'organisation du travail et les horaires, c'est tout simplement la méthode d'isolement des salariés qui souligne publiquement que les résultats individuels ne sont pas toujours à la hauteur du reste de l'équipe.

## Une frontière difficile à déterminer...

Dans notre profession, la frontière est faible entre méthode de management et harcèlement. Il est vrai que la course aux résultats n'aide en rien une profession qui souffre déjà d'une compétition terrible entre les grosses entreprises. Le fait que bon nombre de managers (N+1 ou N+2) accèdent, ou ont accédé, à leur poste sans formation n'aide pas vraiment à résister aux méthodes des directions. Dans le pire des cas, ils ont une formation basée sur la pression ou autres techniques savantes du dépassement de soi... qui conduit les salariés dans le mur. **Les responsables souvent décriés sont eux-mêmes mis sous pression afin de dégager un maximum de profits...** A partir de là, le turn over du secteur devient juste logique et accepté par tout le monde.

Le patronat, pour cause de course aux profits, augmente sans cesse ses exigences de productivité en se servant du prétexte de la crise économique. Pour y parvenir, il n'y a pas de secret : il faut mettre une pression de plus en plus accrue sur les salariés... Le souci est de savoir à quel moment on fixe la frontière entre l'acceptable et l'inacceptable. Pour un patron du secteur, la limite se situe clairement après le taux de rentabilité demandé !



Alors, parce que certaines attitudes sont abusives et que l'on peut très vite basculer vers le harcèlement, il nous paraît utile d'expliquer à tous ce qu'est le harcèlement moral. Selon Marie France Hirigoyen (psychiatre auteur du livre « Le harcèlement moral - la violence perverse au quotidien » édition Syros collection pocket), « toute conduite abusive se manifestant par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits pouvant porter atteinte à la personnalité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail peut être considérée comme du harcèlement moral ». Notre fiche juridique du mois sera donc sur ce sujet afin que chacun puisse maîtriser (un minimum) cette frontière qui souvent fait basculer des personnes vers le néant.

Dans un prochain tract nous ferons un compte-rendu de la remontée des questionnaires, mais pour l'instant vous pouvez continuer à le remplir en ligne (<http://sondageca.sudptt.org/>) ou demander un questionnaire auprès de nos militants. Mais au delà du questionnaire, toutes ces pratiques qui nuisent à la santé physique et morale des salariés peuvent être empêchées en soudant l'ensemble des salariés contre ces pratiques scandaleuses. **Pour cela, il faut s'organiser et construire un Syndicat Unitaire et Démocratique...**

Sud

TOI



NOUS

# Le harcèlement moral au travail ...

Le harcèlement moral au travail est un phénomène difficile à définir. On peut dire que le harcèlement, c'est : la dégradation délibérée des conditions de travail, soumettre constamment un salarié aux attaques réitérées et à des assauts incessants, contraindre quelqu'un à renoncer à ses droits, à sa dignité, mettre quelqu'un en péril ou dégrader le climat de travail.

**Il y a harcèlement lorsque ces agissements sont répétés.** Il n'y a pas de profil type du harcelé. Les victimes ne sont pas forcément des personnes fragiles. La victime est en fait bien souvent celle ou celui qui résiste. Le harcèlement moral est donc souvent la conséquence d'une situation conflictuelle qui s'est dégradée ou d'une stratégie orchestrée pour se débarrasser d'une personne.

Le harcèlement se pratique sournoisement et prend des formes diverses :

- Refus de toute communication,
- Absence de consignes et/ou surcroît de travail,
- Tâches dépourvues de sens,
- Missions au dessus des compétences,
- Mise au placard,
- Critiques incessantes, sarcasmes répétés,
- Brimades et humiliations,
- Dénigrement systématique du travail réalisé,
- Propos calomnieux, insultes, menaces...

**S'il y a harcelé, c'est qu'il y a harceleur.**

**Qui est-il ?** Le plus souvent c'est un responsable hiérarchique et parfois un collectif de travail. Le harceleur conduit sa proie à avoir des difficultés

à prendre des initiatives, des décisions qui influencent sur la qualité de son travail, il le conduit à une position de stress et d'isolement, de repli sur lui-même qui renforce sa souffrance. Le harceleur se cache derrière son niveau hiérarchique et dans la plupart des cas sur le silence de l'entourage de travail du harcelé. Il existe même des méthodes de management qui se basent sur le harcèlement et pendant les périodes de restructuration, on dirige par cette pratique les éléments indésirables vers la démission ou la faute puis le licenciement.

Le harcèlement provoque dans un premier temps une situation de stress : nervosité, irritabilité, anxiété, troubles du sommeil, brûlures d'estomac, hypertension artérielle, douleurs musculaires, etc... Les salariés qui réagissent sont vite qualifiés de paranoïaques. Les autres subissent un sentiment d'épuisement et de fatigue chronique : découragement, culpabilité, isolement, baisse de l'estime de soi pouvant conduire à la dépression, ou pire, au suicide. C'est pourquoi, dès les premiers signes, il est indispensable de réagir. Si vous vous reconnaissez ou si vous reconnaissez des collègues dans ce descriptif, sachez qu'il est inutile de tenter seul de tenir cette situation.

**Brisez l'anonymat, ne restez pas isolé !**

Pour vous aider, il existe des possibilités qui peuvent se conjuguer : *La médecine du travail, le CHSCT, les organisations syndicales, l'inspecteur du travail et les associations.*

Auprès de la justice : après avoir été longtemps ignoré de la justice, le harcèlement moral a été introduit dans

le Code du travail, par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002. Il est aujourd'hui passible d'une peine d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 15 000 €. La loi explique qu'il appartient au chef d'établissement de prendre toutes les mesures nécessaires à la prévention du harcèlement moral et d'engager une procédure de médiation pour une personne s'estimant victime de harcèlement, faute de quoi sa responsabilité pénale peut être engagée.

Au delà de l'entreprise, lorsque la pratique du harcèlement moral a été menée jusqu'au licenciement, un recours en justice est possible, soit devant le Conseil des Prud'hommes ou en correctionnelle, ou devant le Tribunal d'Instance et/ou Tribunal de Grande Instance et devant la Cour Européenne des Droits de l'Homme.

**Pour sauvegarder votre santé physique et mentale, si vous êtes concerné, si une personne de votre entourage est concernée, ne restez pas isolé, ne la laissez pas isolée ! Parlez-en !**



**Quels sont les signes manifestes d'un harcèlement :** Voici le petit test pour savoir si vous devez vous inquiéter un peu ou beaucoup... En fonction des résultats, n'hésitez pas à contacter un militant **Sud**.

-> **Attitudes d'évitement et de déstabilisation :** Il ne vous dit plus bonjour // Il vous évite du regard // Il ne vous adresse plus la parole // Il procède par discrimination à votre égard // Il évalue votre travail avec partialité ou dans des termes malveillants // Il vous reproche des fautes professionnelles imaginaires // Il met en doute vos capacités de jugement et de décision // Il évite ostensiblement le contact avec vous // Il ignore votre présence en s'adressant uniquement à des tiers // Il refuse vos interventions au cours des réunions de travail // Il vous dénigre publiquement...

-> **Agissements visant à vous pousser à la faute :** Il vous submerge de travaux à accomplir dans des délais impossibles à tenir // Il vous fixe des objectifs irréalistes // Il vous confie des tâches exigeant des qualifications très supérieures aux vôtres // Il entrave volontairement l'avancement de vos dossiers

-> **Agissements tendant à vous isoler ou à vous humilier :** Il vous attribue un poste de travail qui vous isole géographiquement // Il vous mute dans un autre service // Il vous prive de toute occupation // Il vous fait comprendre que plus aucun travail ne vous sera donné // Il vous supprime les avantages octroyés aux autres // Il vous contraint à effectuer des tâches inférieures, voire humiliantes // Il vous dévalorise en contestant vos décisions ou vos méthodes de travail // Il interdit à vos collègues de travailler avec vous...

-> **Agissements cherchant à vous atteindre psychologiquement :** Il se comporte normalement avec vous en présence de tiers et ne vous "agresse" que lorsque vous êtes seul // Il vous harcèle téléphoniquement sur votre lieu de travail ou à votre domicile // Il vous suggère un examen psychiatrique...

## Management TP invente « TOPS » : l'abrutissement quotidien par la performance !

Teleperformance a importé de ses filiales américaines et mexicaines, une « méthode-maison » nommée « TOPS ». Une pratique managériale dont Teleperformance prétend qu'elle est la clé de son succès dans l'avenir, et qu'elle entend généraliser dans le monde entier. D'après l'entreprise, « tout est mesurable », et « tout le monde, chaque jour, peut s'améliorer » : derrière ces arguments « de bon sens » prétendument rationnels, Teleperformance invente en fait une véritable machine à créer du stress et de la souffrance au travail.

Avec TOPS, c'est toute l'activité au quotidien de salariés des plateaux d'appels qui est passée au crible. Le but est d'améliorer les indicateurs quantitatifs qui sont facturés par le prestataire à son donneur d'ordre. Même la « qualité » du travail fourni est transformée en chiffres, pour pouvoir être mieux « valorisée ».

Selon la méthode « TOPS », le superviseur doit noter sur un cahier – heure par heure – chacune de ses « actions de management ». Après avoir donné des consignes à un des conseillers qu'il a sous sa responsabilité, le « sup » doit évaluer en temps réel l'impact de cette consigne sur sa

« productivité » ou sa « qualité de traitement ». Si ce n'est pas suffisant, il doit « rebriefer » son cobaye pour améliorer son résultat au mieux avant la fin de la journée.

**Vous avez réussi la journée ?** Peu importe, le lendemain, le travail recommence, mais avec d'autres « indicateurs » !

Quand on sait que l'une des principales sources du stress au travail est le fait d'être confronté régulièrement à des injonctions contradictoires, de ne plus savoir quelle est sa priorité, de se sentir surveillé et corrigé en permanence... on entrevoit les dégâts que peut générer ce genre de méthode.

De plus, avec une méthode comme TOPS, le superviseur est poussé à concentrer ses « débriefings » sur les salariés considérés comme « les maillons faibles » au sein de son équipe ; et comme le résultat attendu est quasi-immédiat, cela ne peut que contribuer à accroître la pression au quotidien, et la culpabilisation de tous ceux qui auraient le sentiment de ne pas y arriver.

Bien sûr, parmi les conseillers et les superviseurs, ceux qui ont déjà « du métier » savent aujourd'hui

prendre leur distance avec un tel outil « de management » et savent bien qu'ils n'ont pas besoin d'une telle méthode pour faire au mieux leur travail au quotidien. Mais Teleperformance - comme la plupart des entreprises de centres d'appels - connaît un très fort turn-over, et réussit à remplacer l'essentiel de son staff tous les 2 à 3 ans. TOPS est ainsi une véritable « bombe à retardement » : lorsque tous les salariés ne connaîtront que ce type de méthode, que tous seront formatés à la sauce « TOPS », que les conseillers ne seront promus superviseurs que parce qu'ils adhèrent à ce système : la « machine à cash » de Teleperformance se transformera – plus encore qu'aujourd'hui - en une terrible « machine à broyer ».

Les spécialistes du stress ont bien démontré que, plus les travailleurs se sentent dépossédés de ce qui constitue à leur yeux le « sens » de leur métier, plus la souffrance au travail augmente.

Avec TOPS, c'est le « leader » Teleperformance qui aura, une fois de plus, montré la voie vers une nouvelle étape dans la détérioration des conditions de travail dans les centres d'appels.

## A ARMATIS (Caen), LA PILULE NE PASSE PLUS !

Début décembre, une salariée de 42 ans en arrêt maladie tente de mettre fin à ses jours en avalant une quarantaine de cachets... Plongée dans le coma pendant trois jours, elle dénonce les conditions de travail existant sur le site de Caen pour expliquer son geste. Embauchée en mai 2008, cette téléconseillère souligne la dégradation des conditions de vie au travail et, principalement, le harcèlement dont se rendait coupable son superviseur. Elle décrivait ainsi cette pression insupportable à la presse locale : « Ca peut lui arriver de rester une matinée entière derrière vous, de dire ce que vous devez dire, de vous reprendre alors que les clients entendent. » Alertée à deux reprises, la direction du site reste sourde aux appels de détresse de la salariée qui ajoute : « On m'a dit que j'étais une menteuse. Elle\* est couverte par l'entreprise. » (\*La chef d'équipe)

La situation devient intenable. C'est après un débriefing, où la direction lui annonce un changement de poste et de plateau, que la salariée craque ressentant cela comme une punition et, pire même, comme un satisfecit donné à la harceleuse. Trois semaines plus tard, c'est la tentative de suicide...

Du côté de la direction, on se retranche derrière le classique : « elle avait de gros problèmes personnels »... Selon elle : « les procédures d'alerte ont été respectées » et le cadre mis en cause aurait été sanctionné. Comment ? Aucune réponse à cette question. La direction rétorque aussi qu'elle consacre 6% de sa masse salariale à la formation de ses cadres ?!!! Alors s'agissait-il d'une mauvaise élève ou

d'une mauvaise formation ?

Un plan d'action interne a été mis en place dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. Jusqu'ici, cela a surtout été un effet d'annonce permettant à l'entreprise d'obtenir la note verte alors que France Telecom ou Teleperformance, qui n'ont pas signé d'accord d'entreprise sur la prévention du stress, ont eu la note orange...

### Label social ???

Lors des différentes diffusions de tracts de notre enquête sur la souffrance au travail, nous avons eu énormément de discussions et des cris d'alarme... Nous nous rappelons particulièrement d'un « sauvez nous ».

Au même moment nous avons appris la tentative de suicide à Armatris ou de débrayages pour des humiliations et les mauvaises conditions de travail à Duacom (Arvato Douai). Nous avons donc demandé au comité qui décerne le Label social, ce qui pouvait se passer devant de tels cas... Pour garder un minimum de sérieux, le Label social ne devrait-il pas pouvoir être supprimé dans des cas précis comme l'atteinte à la sécurité physique ou mentale des salariés ? D'après le Comité, nous pouvons déposer une demande afin de retirer le Label à une société avec un exemple précis.

**CHICHE....**

## Une campagne avec un certain écho : B2S

Pendant des années la question de la souffrance au travail a été ignorée par le groupe B2S. Il n'y avait aucun souci sur les sites (d'après la direction), et ce, malgré les dizaines d'interventions des CHSCT ou des syndicats. Les petites pilules prisent le midi, au vu de tous, ou les départs remplis de larmes sont pourtant monnaie courante.

Aujourd'hui la direction vient de signer un accord afin de réaliser une étude sur la souffrance au travail sur le groupe (avec un questionnaire et des entretiens, entre autre). Cette enquête nationale fait suite à une demande de négociation, d'un accord au sein du groupe par le syndicat Sud (en octobre dernier). Nous avons fait cette demande suite à une rafale de droits d'alerte réalisés après des incidents graves. De plus, il nous a semblé important de sortir de notre campagne "santé au travail" avec un accord d'entreprise. C'est aussi dans ce sens (et pour combattre les risques liés à l'audition) que nous avons demandé (et obtenu) une commission de travail sur le bruit et les casques utilisés sur le groupe.

Mais ne rêvons pas. C'est surtout l'obligation d'ouvrir des négociations dans les entreprises de plus de mille personnes qui a obligé B2S à le faire.

Pour beaucoup, les limites de l'acceptable avaient été dépassées depuis longtemps, ce qui a provoqué un turn over (ou absentéisme) de plus en plus important. Même si de notre point de vue, il est assez ironique d'ouvrir de telles négociations alors que les représentants de la direction, qui ont été visés par des droits d'alerte ou des plaintes de salariés, sont toujours en place...

Nous avons refusé de signer cet accord qui se contente uniquement de lancer un questionnaire à destination des salariés. Soyons clairs, la multiplication des questionnaires ne sert qu'à cacher le mal. D'autant plus que des enquêtes ont déjà été réalisées lors des deux dernières années via les CHSCT, ce qui n'a, dans la plupart des cas rien apporté de nouveau. De plus, l'entreprise qui fera la campagne a été choisie de manière unilatérale par l'employeur et ne connaît rien aux centres d'appels. D'après eux, le plus important c'est de "libérer" la parole (sic). La direction, comme les organisations syndicales, ne doivent pas faire semblant de ne pas savoir d'où provient le mal être dans les entreprises du secteur.

Alors pour nous, signer un accord qui n'engage pas la direction à négocier de réelles solutions pour mettre fin aux problèmes des salariés, ne sert à rien hormis de signer un chèque en blanc à la direction du groupe.

Pour revenir à la campagne de Sud sur la santé au travail nous avons aussi réalisé sur un site du groupe, la projection d'un documentaire sur cette question. Après le visionnage du documentaire, un débat a été lancé naturellement entre les salariés, les syndicalistes et certains responsables de service. Les murs du silence sont en partie tombés, il reste le plus dur : faire tomber les murs des diktats des actionnaires. Car nul doute que tant que les profits compteront plus que nos vies, notre santé passera après...

D'autres actions sont en cours avec notamment la venue d'un psychologue du travail....

### Colloque sur la Santé au travail dans les centres d'appels

La Fédération Sud PTT a organisé une journée de débat sur la souffrance au travail dans les centres d'appels le 8 Mars. Dans le cadre de notre campagne, nous avons pensé qu'il était bon de mélanger les connaissances et le vécu des salariés et ce, quelles que soient leurs entreprises... Des débats ont été organisés autour du management, la surveillance des salariés, la CNIL, le télétravail, les open spaces ou encore les TMS dans les centres d'appels. Des centaines de salariés étaient présents (TP, EDF, FT, SFR, SnCF, Caisse d'Épargne, Air France, Illiad, B2S...). Nous avons aussi de manière plus large abordé un certain nombre de problèmes sur les conditions de travail le 9 Mars. Puis le 10 Mars, nous avons poursuivi nos travaux en séance plénière par deux débats le matin, le premier sur les risques physiques avec la participation d'Attac et de la fondation Copernic, puis sur les risques psycho-sociaux avec le SNPST et la revue Santé et travail. Tout au long de ces deux journées, plusieurs ergonomes, sociologues, médecins, acteurs de la santé au travail au sens le plus large sont venus à notre invitation assister à nos échanges. Nous prendrons appui sur cette expérience pour confronter, enrichir nos points de vue et élargir encore plus les angles d'approche.

Il ressort des deux journées une volonté commune de poursuivre un travail de structuration en réseaux avec la poursuite des échanges qui permettent de dépasser l'isolement dans lequel chacun se trouve et des demandes importantes pour développer des formations indispensables pour tous les représentants du personnel (CHSCT mais aussi CE, DP, Représentants syndicaux...)

Fédération SUD PTT 25/27 rue des

Envierges 75020 Paris Tél: 01 44 62 12 00

Fax: 01 44 62 12 34 Mail: sudptt@sudptt.fr

[www.sudptt.fr/centresappels](http://www.sudptt.fr/centresappels)

