



LA VRAIE ENQUETE

SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX,

LE RAPPORT

Enquête réalisée auprès du personnel du site L'Oréal Chevilly-Larue

Juin 2016



Représentants du Personnel CFDT sur le site de Chevilly-Larue :

Catherine CAHOUET (63.59), Géraldine DECOQ (50.28), Philippe GABIN (59.24), Isabelle PECILE (61.65), Pascal RICHART (50.72)

Site internet : <http://cfdt.loreal.chevilly.free.fr> - Contact : cfdt.loreal.chevilly@free.fr

Le 10 octobre 2016 – A l'attention de :

Les salariés du Campus de Chevilly-Larue

Pour information :

M. le Chef de l'Etablissement de Chevilly-Larue

M. le Directeur Général International « Métiers Cosmétiques »

M. le Directeur Général « Product Performance Evaluation »

M. Le Directeur International de la « Recherche Appliquée et des Nouveaux Métiers »

Mme La Directrice des Demi-Grands France

M. Le Responsable du Demi-Grand de Chevilly-Larue

MM. Les Directeurs des Ressources Humaines de Chevilly-Larue

M. Le Médecin du travail de l'Etablissement de Chevilly-Larue

Mme L'Assistance Sociale de l'Etablissement de Chevilly-Larue

M. Le Directeur Général des Relations Sociales

Mme La Directrice des Relations Sociales France

M. Le Délégué Syndical Central CFDT L'Oréal SA

Coordination CFDT L'Oréal France

Syndicat CFDT Chimie-Énergie Ile de France (SÉCIF)

Mme L'Inspectrice du Travail – Créteil (94)

INTRODUCTION A L'ENQUETE.....	6
METHODOLOGIE D'ENQUETE.....	7
BASES DE REFLEXION.....	7
Le stress.....	7
Au travail.....	7
Comment éviter les biais.....	8
QUESTIONNAIRE SIEGRIST.....	8
Le modèle normé.....	8
Structure du questionnaire.....	9
Traitement des données – Echelle de Pression.....	10
Traitement des données – Echelle de Reconnaissance (= Récompenses).....	10
Traitement des données – Equilibre Pression/Reconnaissance (Efforts/Récompenses)	10
Traitement des données – Echelle de Surinvestissement.....	11
Structure des réponses.....	11
Le cas du « Burn-out ».....	12
QUESTIONS DE CHIFFRES.....	14
QUESTIONS D'EMPRISE.....	14
QUESTIONS DE CONFIANCE.....	15
VERBATIMS DES SALARIES.....	15
RESULTATS D'ENQUETE.....	17
1. AUDIENCE ET REPRESENTATIVITE.....	17
1.1. Par entité.....	17
1.2. Par statut.....	17
1.3. Par ancienneté.....	18
2. PAYSAGE PSYCHO-SOCIAL GENERAL SUR LE CAMPUS DE CHEVILLY-LARUE.....	19
3. PAYSAGE PSYCHO-SOCIAL PAR STATUT.....	20
3.1. Les cadres (toutes Entités confondues).....	20
Focus sur les cadres encadrants.....	21
Focus sur les cadres non-encadrants.....	21
3.2. Les Techniciens et Agents de Maîtrise (toutes Entités confondues).....	22
3.3. Les Ouvriers et Employés (toutes Entités confondues).....	23
4. FOCUS PAR ANCIENNETE (TOUTES ENTITES CONFONDUES).....	24
5. PAYSAGE PSYCHO-SOCIAL PAR ENTITE.....	25
5.1. La Recherche Appliquée.....	25
5.2. Le Pré-Développement & Développement.....	26
5.3. La « Product Performance Evaluation ».....	28
Focus sur les cadres de la PPE.....	29

Focus sur les Techniciens et Agents de Maîtrise de la PPE.....	29
5.4. Le Demi-Grand.....	29
6. EMPRISE DU TRAVAIL SUR LES COLLABORATEURS PAR STATUT.....	30
6.1. Les cadres (toutes Entités confondues).....	30
6.2. Les Techniciens et Agents de Maîtrise (toutes Entités confondues)	31
7. EMPRISE DU TRAVAIL SUR LES COLLABORATEURS PAR ENTITE.....	31
7.1. La Recherche Appliquée.....	31
7.2. Le Pré-Développement & Développement	32
7.3. La « Product Performance Evaluation ».....	32
8. LA CONFIANCE ENTRE LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE	33
8.1. La Recherche Appliquée.....	33
8.2. Le Pré-Développement & Développement	33
8.3. La « Product Performance Evaluation ».....	34
9. ORGANISATION	35
9.1. La Recherche Appliquée.....	35
9.2. Le Pré-Développement & Développement	35
9.3. La « Product Performance Evaluation ».....	35
10. CES OUTILS QUI POSENT PROBLEMES.....	36
10.1. La Recherche Appliquée	36
10.2. Le Pré-Développement & Développement.....	36
10.3. La « Product Performance Evaluation ».....	37
10.4. Autres Entités	37
11. VERBATIM DES SALARIES.....	38
11.1. La Recherche Appliquée.....	38
11.2. Le Pré-Développement & Développement.....	38
11.3. La « Product Performance Evaluation ».....	38
CONCLUSIONS - LES POSITIONS DE LA CFDT	39
PAS LE DROIT DE SE PLAINDRE ?.....	39
RAPPELS	39
LES DEGATS DE LA « NOVLANGUE » MANAGERIALE	40
L'ETAT DES SALARIES DU CAMPUS DE CHEVILLY-LARUE.....	41
DEMANDE D'OUVERTURE DE DISCUSSIONS.....	43
CONCLUSION	43
RECOMMANDATIONS DE LECTURES	44

Introduction à l'enquête

Comment être réellement représentatif des salariés ? Comment être juste dans nos analyses, et construire solidement nos arguments, pour des négociations qui amènent des améliorations tangibles aux conditions de travail des salariés ? Plutôt que nous approprier le travail d'autres, nous préférons depuis longtemps à la CFDT nous pencher sur ces questions difficiles.

Depuis quelques années nous avons constaté une dégradation des conditions de travail sur le site de Chevilly-Larue. Ce constat est étayé par les multiples alertes et malaises que nous confient les salariés. Nous l'avons relayé et dénoncé à de nombreuses reprises, dans les Instances Représentatives du Personnel, dans des tracts, en discussions informelles, ...

De son côté la Direction s'appuie sur les outils que sont l'enquête Pulse, et le questionnaire Préventis disponible auprès de la Médecine du Travail, pour mesurer l'état d'esprit et la santé mentale des salariés. Les discussions sur les résultats obtenus par ces outils sont pénibles et peu fructueuses, car les données détaillées ne nous sont jamais communiquées, elles sont toujours restituées de manière moyennée et inexploitable en dehors de bonnes intentions affichées.



Lassés d'un dialogue de sourds qui s'éternise pendant que de nombreux salariés ne vont pas bien, nous avons choisi de réaliser notre propre photographie du paysage psychosocial actuel et des charges de travail sur le Campus, à opposer concrètement aux dires de la Direction et des Ressources Humaines.

Nous proposons à la Direction des actions concrètes et des ouvertures de discussions sur des questions fondamentales, détaillées à la fin de ce Rapport.

Méthodologie d'enquête

Bases de réflexion

Le stress

Le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne, notamment les contraintes imposées par son environnement professionnel, et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences : si elles sont supérieures aux ressources, l'individu perd son pouvoir d'agir sur la situation, et se retrouve stressé.¹

Le stress est perçu psychologiquement, mais il porte également atteinte à la santé physique. Il génère des composés toxiques qui s'accumulent dans l'organisme jusqu'à l'épuiser physiquement et causer des maladies graves, parfois sans prévenir.²

Au travail

Le stress au travail est reconnu partout dans le monde comme un problème majeur pour la santé des travailleurs et celle de l'organisation qui les emploie.³ Les travailleurs stressés ont davantage de risques d'être en mauvaise santé, peu motivés, moins productifs et moins respectueux des règles de sécurité au travail.

Leurs employeurs ont des chances d'être moins performants face à la concurrence du marché, de perdre des projets, des compétences clés, et beaucoup d'argent.

A l'attention de M. de Senneville, Directeur Général des Relations Sociales, qui croit encore au mythe du bon stress et du mauvais stress, nous rappelons que le stress ne doit pas être confondu avec la pression (inhérente au niveau d'exigence d'un travail) ni avec l'enthousiasme face à un défi.

Cette confusion est trop souvent entretenue pour excuser de mauvaises pratiques de gestion et de management.

¹ OMS (Organisation Mondiale de la Santé) http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/fr/

² Les hormones (adrénaline, cortisol...) libérées massivement dans l'organisme provoquent des lésions cardiaques, rénales, pancréatiques, des gonflements inflammatoires des articulations, des troubles anxieux dépressifs, et une dégradation des capacités d'apprentissage.

³ OIT 1986 ; 1992 ; BIT 2012 « Points de repère pour la prévention du stress au travail : amélioration des pratiques de prévention du stress sur le lieu de travail » (Genève).

Comment éviter les biais

Pour appréhender correctement l'état d'esprit des salariés par rapport à leur travail, nous avons eu à cœur, nous, d'éviter d'introduire d'éventuels biais d'interprétation. Nous avons choisi de travailler à partir d'une méthodologie reconnue internationalement et développée par des chercheurs en sociologie du travail : la méthode de Siegrist.⁴ Elle est basée sur un questionnaire normé, dont la robustesse est validée statistiquement.⁵

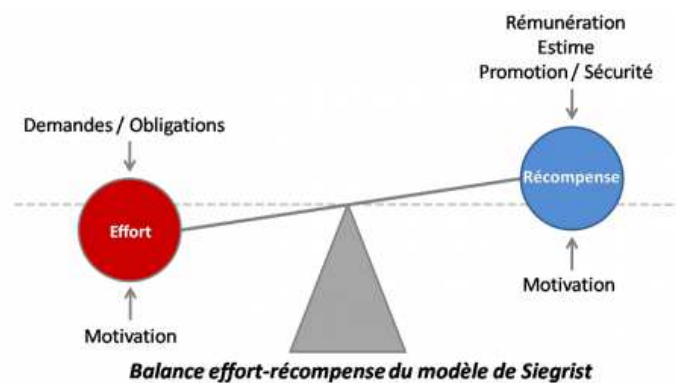
Nous avons la chance que cette méthode, à l'origine anglo-saxonne, ait été traduite en français dans une version à la robustesse elle aussi validée statistiquement.⁶

Questionnaire SIEGRIST

Le modèle normé

Le modèle de Siegrist s'appuie sur l'hypothèse qu'une situation de travail caractérisée par la combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses est suivie de réactions pathologiques au plan émotionnel et physiologique.⁷

Par ailleurs, l'impact du déséquilibre entre les efforts et les récompenses sur la santé psychique est variable selon les caractéristiques personnelles des individus : les personnes « surinvesties » dans leur travail (qui se mettent elles-mêmes la pression, en font plus que ce qui est demandé, ont le goût de la compétition et une hostilité latente...) sont plus exposées que celles qui sont plus humbles.



⁴ Siegrist J, Starke D, Chandola T, Godin I, Marmot M, Niedhammer I, Peter R [The measurement of effort-reward imbalance at work : European comparisons. Social Science and medicine 2004;58:1483-1499.](#)

⁵ <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=FRPS%203>

⁶ Niedhammer I, Siegrist J, Landre MF, Goldberg M, Leclerc A. [Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre Efforts/récompenses.](#) Revue d'épidémiologie et de Santé publique 2000;48:1483-1499

⁷ Ce modèle de Siegrist prend en compte des limites qui ont été opposées à un autre modèle, celui de Karasek, qui définit une notion de contrôle trop restreinte et n'aborde pas le contrôle sur les perspectives de carrière et la sécurité de l'emploi. <http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/stress-professionnel-questionnaire-karasek/>

Le modèle de Siegrist identifie les conditions de travail pathogènes : celles qui associent des efforts élevés à de faibles récompenses.

Structure du questionnaire

Le questionnaire de Siegrist évalue 3 dimensions psychosociales :⁸

- Les efforts extrinsèques : ce sont les contraintes et exigences liées au travail à la fois sur le plan psychologique et sur le plan physique :
 - contraintes de temps,
 - interruptions, travail entrecoupé,
 - responsabilités,
 - charge physique,⁹
 - exigence croissante du travail.

⇒ **Ces efforts extrinsèques, ou pression, sont mesurés par les questions 1 à 5.**
- Les récompenses prises en compte dans le modèle de Siegrist :
 - salaire,
 - estime,
 - contrôle sur son propre statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité d'emploi).

⇒ **Ces récompenses sont mesurées par les questions 6 à 16.**
- Les efforts intrinsèques, ou surinvestissement, correspondent à des attitudes, des comportements qui sont associés à un engagement excessif dans le travail :¹⁰
 - compétitivité,
 - hostilité,
 - impatience,
 - irritabilité,
 - besoin d'approbation,
 - incapacité à s'éloigner du travail.

⇒ **Ce surinvestissement est mesuré par les questions 17 à 22.**

⁸ <http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/>

⁹ Pour être précis, le questionnaire utilisé ici est la version validée à 5 items d'efforts extrinsèques et non 6, compte-tenu de la variété des métiers comportant peu d'efforts physiques significatifs.

¹⁰ Une version longue du questionnaire de Siegrist comporte 46 items, tandis que la version courte que nous avons utilisée dans cette enquête en comporte 22 (échelle de surinvestissement raccourcie).

Nous avons introduit une question supplémentaire n°23, afin de préciser la typologie de rapport psychique au travail, concernant le fait d'être dans une situation de travail qui aurait pu être souhaitée ou non.

Traitement des données – Echelle de Pression

Les 5 questions relatives aux efforts extrinsèques sont traduites en une échelle de « **Pression** » : chaque niveau de réponse donne un score entre 1 et 5, puis toutes les réponses sont additionnées.

Le score minimal est donc de 5, le score maximal de 25.

- Pour un score inférieur à 12 la pression est considérée « **faible** »
- Pour un score supérieur à 18 la pression est « **élevée** »
- Pour un score entre les deux la pression est « **moyenne** »

Traitement des données – Echelle de Reconnaissance (= Récompenses)

Les 11 questions relatives aux récompenses sont traduites en une échelle de « **Reconnaissance** » : chaque niveau de réponse donne un score entre 1 et 5, puis toutes les réponses sont additionnées.

Le score minimal est donc de 11, le score maximal de 55.

- Pour un score inférieur à 25 la reconnaissance est considérée « **faible** »
- Pour un score supérieur à 40 la reconnaissance est « **bonne** »
- Pour un score entre les deux la reconnaissance est « **passable** »

Traitement des données – Equilibre Pression/Reconnaissance (Efforts/Récompenses)

L'équilibre pression/reconnaissance, ou efforts/récompenses, est calculé par la formule :

$$\frac{11}{5} * \frac{\text{Efforts}}{(66 - \text{Récompenses})}$$

Il est ensuite converti sur une échelle de -100 à 100.

La valeur -100 correspond aux efforts minimaux et récompenses maximales, c'est-à-dire un rapport jugé « **loyal** » au travail.

La valeur 100 correspond aux efforts maximaux et récompenses minimales, c'est-à-dire un rapport jugé « **déloyal** » au travail.

La valeur 0 traduit le point d'équilibre, c'est-à-dire un rapport jugé « **équitable** » au travail.

Traitement des données – Echelle de Surinvestissement

Les 6 questions relatives au niveau d'investissement personnel sont traduites en une échelle de « **Surinvestissement** » : chaque niveau de réponse donne un score entre 1 et 4, puis toutes les réponses sont additionnées.

Le score minimal est donc de 6, le score maximal de 24.

- Pour un score inférieur à 12 l'investissement est considéré « **non invasif** »
- Pour un score supérieur ou égal à 18 l'investissement est « **envahissant** »
- Pour un score entre les deux l'investissement est « **à surveiller** »

Structure des réponses

Les réponses aux différentes questions donnent des scores visualisés selon deux axes :

- l'équilibre pression/reconnaissance, qui peut être « **loyal** » ou « **déloyal** »
- l'échelle de surinvestissement : « **non invasif** », « **à surveiller** », « **envahissant** ».

La grille de lecture des résultats est effectuée à l'aide de la matrice suivante :¹¹

Equilibre pression / reconnaissance (Loyal ou Déloyal)	Echelle de surinvestissement	Disposition	Profil
<i>Questions 1-16</i>	<i>Questions 17-22</i>	<i>Question 23</i>	
sous pression	envahissant	non souhaité	Burn-out
sous pression	à surveiller	non souhaité	Stressé aigri
sous pression	non invasif	non souhaité	Désinvesti aigri
non exposé	envahissant	non souhaité	Surmenage
non exposé	à surveiller	non souhaité	Stressé
non exposé	non invasif	non souhaité	Désinvesti
sous pression	envahissant	souhaité	???
sous pression	à surveiller	souhaité	??
sous pression	non invasif	souhaité	?
non exposé	envahissant	souhaité	No Life
non exposé	à surveiller	souhaité	Passion
non exposé	non invasif	souhaité	Sain

Nous sommes ainsi en mesure de dresser un portrait de l'état d'esprit des salariés du Campus, éventuellement affiné par statut et par ancienneté, à l'aide du schéma suivant :¹²

¹¹ Si vous souhaitez une analyse personnalisée pour établir votre « profil », vous pouvez vous adresser à nous via notre adresse mail cfdt.loreal.chevilly@free.fr

¹² Pour des questions de lisibilité des graphiques, notamment lorsque des points sont superposés, le positionnement de chaque point est aléatoirement décalé d'une distance minimale. Cela ne change en rien les scores ni la catégorie à laquelle appartient chaque point.

		Equilibre "Pression/récompenses"		
		Equilibre jugé loyal	Equilibre jugé loyal	Equilibre jugé déloyal
		Situation souhaitée	Situation non souhaitée	Situation non souhaitée
Echelle de surinvestissement	Envahissant	No life	Surmenage	Burn-out
	A surveiller	Passion	Stress	Stress aigri
	Non invasif	Sain	Désinvesti	Désinvesti aigri

Le cas du « Burn-out »

Les réponses obtenues caractérisent des « profils », et ne prétendent pas identifier absolument le vécu des salariés. Ainsi un salarié mesuré en profil « burn-out » ne doit pas être compris comme faisant ni comme allant faire de manière certaine un burn-out : il s'agit en revanche d'un salarié dont **le risque** de faire un burn-out est élevé.

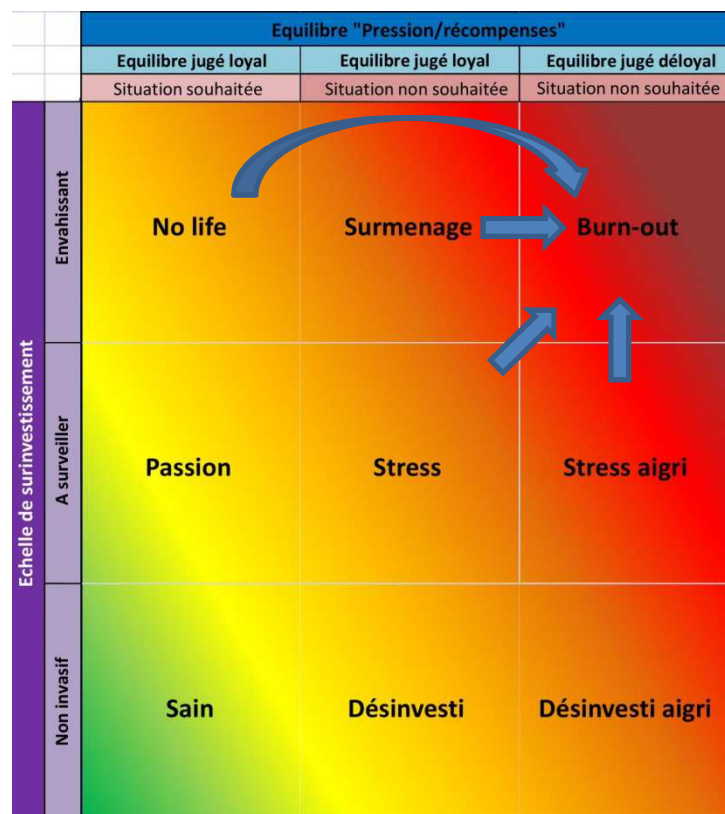
Le « burn-out » ou « épuisement professionnel » en français, est un terme apparu dans les années 60, et aujourd'hui largement employé. Littéralement, faire un burn-out, c'est « brûler de l'intérieur, se consumer », c'est une usure à petit feu qui trouve sa source dans le cadre professionnel. Pourtant sa définition fait encore débat, et l'OMS n'en donne pas encore de définition complète : il se caractérise par « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail. »¹³

Le burn-out débute par du stress, tensions qui résultent de l'écart entre les attentes, les intentions, les efforts, les idéaux de l'individu et les exigences de la réalité quotidienne (comme le mesure la méthode Siegrist) ; le(s) stress qui résulte(nt) d'un tel déséquilibre

¹³ Allocution de Catherine Le Galès-Camus de l'Organisation mondiale de la Santé. « La santé est l'affaire de tous : les arguments économiques en faveur d'une bonne santé en milieu de travail », Conférence de Montréal, 1^{er} juin 2005. Texte intégral : www.conferencedemontreal.com

se développe(nt) graduellement (consciemment ou non). Ce(s) stress devenu(s) chronique(s), l'organisme ne peut plus s'adapter et s'épuise. Ainsi le burn-out se différencie de la dépression par la présence systématique d'un stress chronique. Il est cependant un facteur aggravant de la dépression pour cause professionnelle.¹⁴

Dans notre analyse, le passage d'un profil à l'autre peut se faire selon les trois axes définis, c'est-à-dire quand survient un changement professionnel. Par exemple le profil dit « no life » caractérisant un surinvestissement « bien vécu » à un moment donné, peut basculer en profil « surmenage » ou « burn-out » à l'occasion d'une évolution non souhaitée, ou bien d'une sérieuse déconvenue inversant la balance pression/récompense. Comme un Entretien de Fin d'Année qui se passerait mal. Les profils « no life », « surmenage », « stress » et « stress aigri » sont donc à risques et précaires.



Les profils « sain » et « passion », ainsi que « désinvesti » et « désinvesti aigri » peuvent beaucoup moins facilement basculer en profil « burn-out » car il faut en plus que leur investissement deviennent « envahissant ».

¹⁴ Des différences physiologiques ont aussi été constatées. Par exemple, les gens déprimés produiraient trop de cortisol et ceux qui sont en épuisement professionnel, pas assez. Lupien Sonia. « Différencier le burnout de la dépression », *Forces*, juin 2006.

Questions de chiffres

Les nouvelles organisations du travail et contraintes de productivité ont complexifié les façons de fonctionner : machines complexes et leurs lots de problèmes techniques, samedis travaillés, multiples compte-rendu ¹⁵ et réunions, multiples problèmes relationnels potentiels. Ces multiples interactions, combinées à l'explosion des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication, ont aussi multiplié les mails reçus et les problèmes de logiciels.

Une série de questions dédiées ont été incluses dans cette enquête, pour connaître dans les faits l'ampleur chiffrée de ces interactions potentiellement problématiques.

Questions d'emprise

L'organisation du travail a un impact très concret pour chacun à travers le temps passé à travailler, ou encore les horaires en semaine, voire les soirs ou les week-ends. De la même manière les changements trop fréquents de hiérarchie et les perspectives positives ou non d'évolution ont des conséquences sur notre productivité et notre bien-être au travail.

Mais aussi sur l'éventuelle génération de problèmes personnels importants : l'humeur causée par le travail est évidemment ramenée à la maison chaque soir,¹⁶ et peut involontairement avoir un impact sur le conjoint, les enfants, les amis. Ce malaise peut générer peu à peu des dérives conséquentes dans la vie personnelle... Et de manière circulaire dégrader encore la relation au travail.

Elle peut aussi concrètement mettre en danger physiquement un salarié en lui causant des inattentions (fatigue, préoccupations ruminées...) dans les transports ou sur la route.

Quatre questions dédiées ont été incluses dans cette enquête, permettant de connaître les salariés :

- partant régulièrement après 20h,
- faisant régulièrement plus de 22h supplémentaires par mois,
- travaillant régulièrement le soir et/ou les week-ends,
- ayant eu des problèmes dans leur vie personnelle jugés à cause du travail.

¹⁵ Actions de compte-rendu, de rapports d'activité, oraux ou écrits, formels ou informels.

¹⁶ Tout comme les problèmes personnels peuvent avoir un impact sur la vie au travail.

Questions de confiance

Comment croire une Direction, une hiérarchie, sans un minimum de confiance ? Au risque de vendre son âme ou de s'en rendre malade, la confiance des salariés en leur entourage professionnel est capitale dans le fonctionnement d'un collectif comme celui d'une entreprise. A la fois pour l'atteinte d'objectifs qui sont fixés, mais aussi pour désamorcer des conflits relationnels, ou bénéficier d'un soutien solide face aux contradictions entre le travail demandé et le travail réel.

Quatre questions dédiées permettent de connaître le niveau de confiance des salariés en leur N+1, leur N+2, leur RH et leur Direction. Une autre question permet de savoir si les salariés ont des collègues de confiance susceptible de leur apporter un soutien.

Les réponses possibles à ces questions donnent des informations sur une confiance affichée, ou bien par contraste, sur une méfiance affichée, non prononcée ou détachée.

Verbatims des salariés

Parce qu'il est important pour chacun de s'exprimer librement, parce qu'il est sociable de se soucier de tout-un-chacun, nous avons volontairement entamé ce questionnaire par la question « Comment vous sentez-vous professionnellement ? ».

Un espace pour les commentaires libres, ainsi qu'un focus sur les matériels problématiques permettent de compléter et d'affiner les déclarations de chacun.



ENQUÊTE

Questionnaire d'évaluation des facteurs de Risques PsychoSociaux au travail par la méthode internationale normée de Siegrist
<http://www.atousante.com/fr/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/>

Ancienneté 0-4ans 5-9 ans 10-14 ans 15-19 ans 20-24 ans +25 ans

Entité RA PreDev-dev PPE DG Autres

Statut Ouvrier/Employé Technicien/Agent de Maitrise Cadre

Etes-vous encadrant ? Oui Non

Prestataires:

Comment vous sentez-vous professionnellement ?

Out **Nsp** **Mom**

Avez-vous confiance dans votre N+1 ?

Avez-vous confiance dans votre N+2 ?

Avez-vous confiance dans votre RH ?

Avez-vous confiance dans votre Direction ?

Avez-vous des collègues de confiance ?

Un peu d'accord, mais pas de problème **D'accord, et je suis un peu perturbé(e)** **D'accord, et je suis très perturbé(e)**

D'accord **Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)** **Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)**

Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e) **Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)** **Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)**

Pas complètement d'accord, mais pas de problème **Pas d'accord, et je suis un peu perturbé(e)** **Pas d'accord, et je suis très perturbé(e)**



Pas du tout d'accord **D'accord**

Pas d'accord **Tout à fait d'accord**

17. Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps
18. Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin
19. Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail
20. Mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail
21. Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit
22. Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir
23. Ma situation de travail actuelle reflète ce que j'aurais pu idéalement souhaiter.



À combien de managers rapportez-vous ? _____

Dans combien de projets intervenez-vous ? _____

Combien de mail recevez-vous par semaine ? _____

À combien de réunions assistez-vous par semaine ? _____

Combien de problèmes techniques avez-vous par semaine ? _____

Combien de mail non lus avez-vous dans votre boîte Outlook ? _____

Combien d'heures de reporting (oral/écrit) avez-vous par semaine ? _____

Combien d'heures travaillez-vous le soir & les WE (chaque semaine) ? _____

Combien de problèmes relationnels au travail avez-vous par semaine ? _____



6. Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs
7. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues
8. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles
13. Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation
14. Vu tous mes efforts, je reçois l'estime que je mérite à mon travail
15. Vu tous mes efforts, les perspectives dans mon travail sont satisfaisantes
16. Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant

1. Je suis constamment pressé(e) par le temps (forte charge de travail)
2. Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail
3. J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail
4. Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires
5. Mon travail est devenu de plus en plus exigeant / difficile
9. On me traite injustement à mon travail
10. Je vis ou vais vivre un changement indésirable dans ma situation de travail
11. Mes perspectives de promotion sont faibles
12. Ma sécurité d'emploi est menacée



Questionnaire à disposition, sur demande
Merci de le retourner à l'un des membres de la Cfdt, avant le 30/6 :
C.Cahouet, G.Decocq, P.Gabin, I.Pecile, P.Richart

Résultats d'enquête

1. Audience et représentativité

D'après les chiffres de la Direction, 835 salariés sont aux effectifs de Chevilly-Larue au 31/12/2015.

Au total, nous avons reçu 165 réponses à notre enquête, soit 20 % des effectifs. Parmi ces réponses, 164 sont exploitables sur la partie du questionnaire Siegrist dont 159 cohérentes avec la méthode.¹⁷ Les résultats présentés ci-dessous représentent donc les observations et sentiments de 19 % des salariés.

Nous pouvons considérer ce taux comme largement significatif. Les résultats obtenus sont donc sans conteste représentatifs de l'ensemble de la population salariée du site Chevilly.

Nous ne présentons les résultats que s'ils concernent des groupes d'un minimum de 10 personnes, afin d'assurer un anonymat et une représentativité fiable.

1.1. Par entité

- Nous avons 26 réponses déclarées en provenance de salariés de la Recherche Appliquée.
- Nous avons 45 réponses déclarées en provenance de salariés du Pré-développement / Développement.
- Nous avons 25 réponses déclarées en provenance de salariés de la PPE.
- Nous avons 7 réponses déclarées en provenance de salariés du Demi-Grand.
- 29 salariés appartiennent à d'autres entités.
- 27 salariés n'ont pas déclaré leur entité de rattachement.

1.2. Par statut

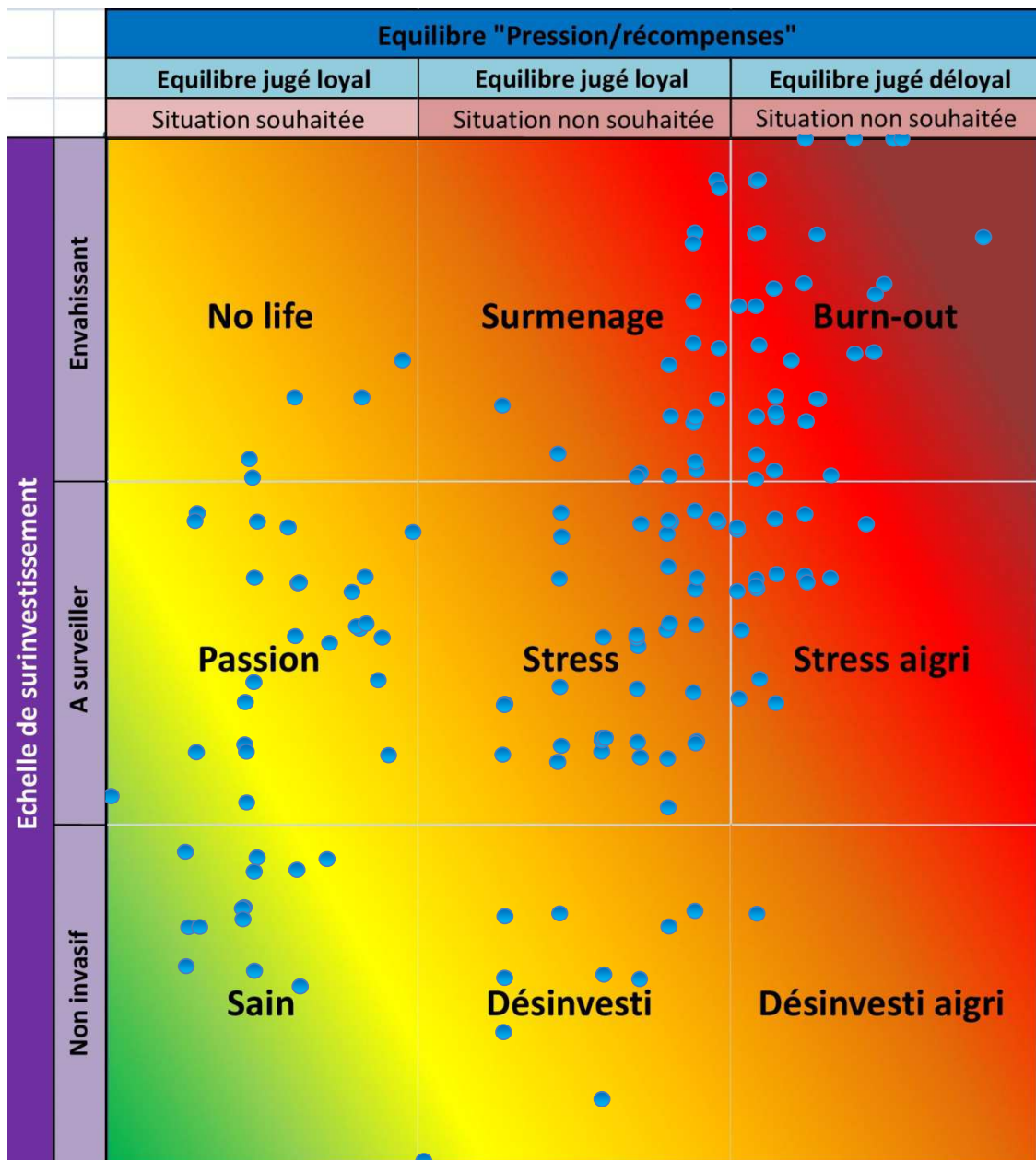
- Nous avons 5 réponses en provenance de salariés ouvriers et employés.
- Nous avons 83 réponses en provenance de salariés techniciens ou agents de maîtrise.
- Nous avons 55 réponses en provenance de salarié cadres. 27 d'entre eux ont une responsabilité d'encadrement.
- 16 salariés n'ont pas indiqué leur statut.

¹⁷ Une réponse à la partie Siegrist a donné un profil « ??? », « ?? » ou « ? », qualifiant un « burn-out souhaité ». Ce type de réponses incohérentes peut provenir d'inattentions aux critères de réponses, de personnes masochistes, ou bien d'actes malveillants.

1.3. Par ancienneté

- 44 salariés ont plus de 25 ans d'ancienneté.
- 17 salariés ont entre 20 et 24 ans d'ancienneté.
- 33 salariés ont entre 15 et 19 ans d'ancienneté.
- 27 salarié a entre 10 et 14 ans d'ancienneté.
- 18 salarié a entre 5 et 9 ans d'ancienneté.
- 14 ont entre 0 et 4 ans d'ancienneté.
- 6 salariés ne précisent pas.

2. Paysage psycho-social général sur le campus de Chevilly-Larue



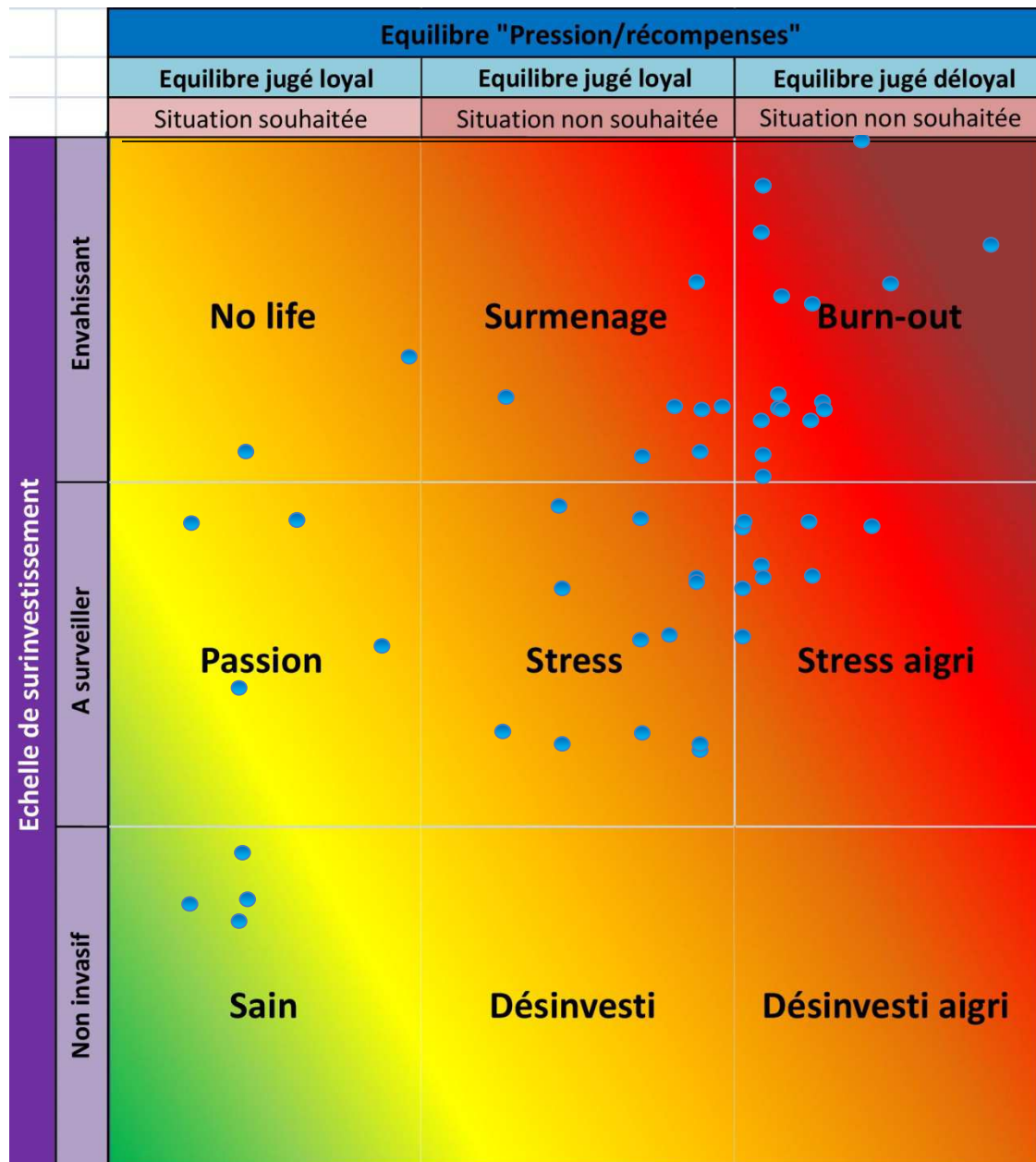
66% des salariés de Chevilly-Larue qui ont répondu à notre enquête, ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ». **Les salariés au profil « burn-out » représentent à eux-seuls 19% de l'effectif du Campus, soit 1 salarié sur 5 !**

Seuls 24% des salariés sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc 76% de salariés en situation anormale et à risques par rapport à leur travail sur le Campus de Chevilly.

3. Paysage psycho-social par Statut

3.1. Les cadres (toutes Entités confondues)



82% des salariés cadres ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ».

Les cadres au profil « burn-out » représentent 31%, soit près d'1 cadre sur 3 !!!

Aucun profil « désinvesti », tout dans le stress ! Par ailleurs, 40% des cadres ont une « pression au travail » qui dépasse les « récompenses » obtenues, c'est-à-dire un équilibre « déloyal ».

4% des cadres sont dans une situation de travail « envahissant » mais souhaitée, dite profil « no life ». Cette situation à risques et précaire, est susceptible de basculer à la moindre déconvenue : soit en profil « surmenage » dans le cas d'une situation devenant « non

souhaitée » mais restant « loyale », soit en profil « burn-out » dans le cas d'une situation devenant « non souhaitée » et « déloyale ».

Seuls 15% des cadres sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc le taux hallucinant de 85% de cadres en situation anormale et à risques par rapport à leur travail sur le Campus de Chevilly.

Il est aussi très inquiétant de constater, comme vu lors des comptes rendus d'études du cabinet Préventis, que la population cadre est beaucoup plus sujette aux risques psychosociaux. En effet, la définition du stress étant liée à la question des « moyens », il semble paradoxal que les cadres, qui disposent normalement de plus de moyens que les autres catégories de personnel, soient plus stressés. Cette situation est alarmante.

Focus sur les cadres encadrants

Concernant les seuls cadres encadrants, 78% d'entre-eux ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ».

26% des cadres encadrants ont un profil « burn-out », soit 1 cadre sur 4 !

Et 30% considèrent leur équilibre pression/récompense « déloyal ».

Seuls 19% des cadres encadrants sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc le score gigantesque de 81% de cadres encadrants en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.

Focus sur les cadres non-encadrants

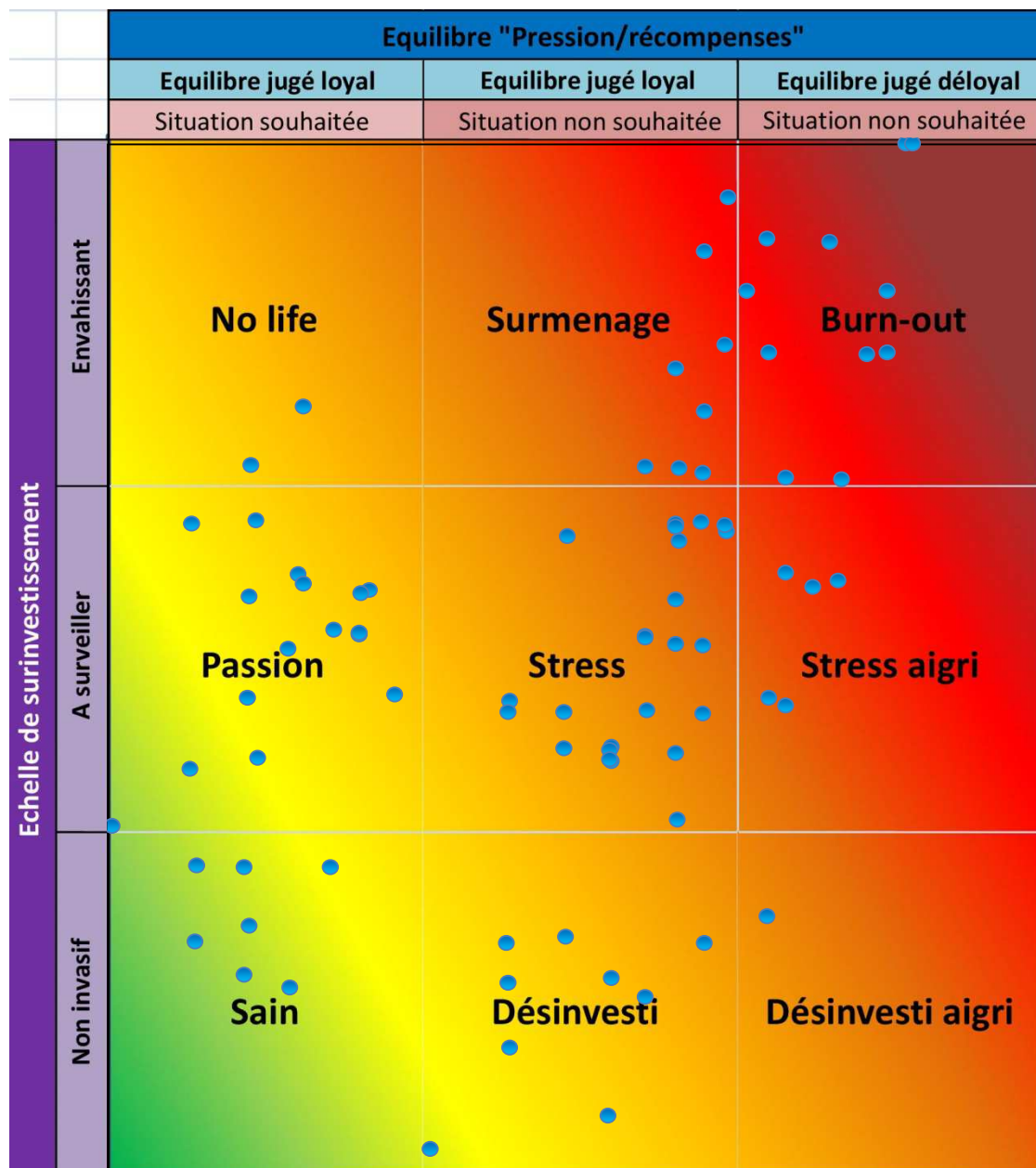
Concernant les seuls cadres non-encadrants, 83% d'entre-eux ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ».

30% des cadres non-encadrants ont un profil « burn-out », soit près d'1 cadre sur 3 !

Et 44% considèrent leur équilibre pression/récompense « déloyal ».

Seuls 13% des cadres non-encadrants sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail. **Nous comptons donc le score colossal de 87% de cadres non-encadrants en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.**

3.2. Les Techniciens et Agents de Maîtrise (toutes Entités confondues)



58% des salariés Techniciens et Agents de Maîtrise ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ». **Les Techniciens et Agents de Maîtrise au profil « burn-out » représentent 13%.**

A cela s'ajoute 12% de Techniciens et Agents de Maîtrise au profil « désinvesti /désinvesti aigri » par rapport à leur travail.

Par ailleurs, 19% des Techniciens et Agents de Maîtrise ont une « pression au travail » qui dépasse les « récompenses » obtenues, c'est-à-dire un équilibre « déloyal ».

2% des Techniciens et Agents de Maîtrise sont dans une situation de travail « envahissant » mais souhaitée, dite profil « no life ». Cette situation à risques et précaire, est susceptible

de basculer à la moindre déconvenue : soit en profil « surmenage » dans le cas d'une situation devenant « non souhaitée » mais restant « loyale », soit en profil « burn-out » dans le cas d'une situation devenant « non souhaitée » et « déloyale ».

Seuls 28% des Techniciens et Agents de Maîtrise sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc 72% de Techniciens et Agents de Maîtrise en situation anormale et à risques par rapport à leur travail sur le Campus de Chevilly.

3.3. Les Ouvriers et Employés (toutes Entités confondues)

Compte-tenu de la faible taille des effectifs d'Ouvriers et Employés ayant répondu à l'enquête, nous ne sommes pas en mesure de distinguer les résultats de manière représentative et anonyme pour cette catégorie de salariés.

4. Focus par ancienneté (toutes Entités confondues)

L'analyse des profils par ancienneté est illustratrice de certains maux connus, mais aussi source d'inquiétude pour le devenir des salariés et leur évolution.

Ancienneté	Profils « stress / stress aigri / surmenage / burn-out »	Profils « burn-out »	Profils « désinvesti »	Profils « sain / passionné »
+ de 25 ans	73%	21%	9%	16%
20 – 24 ans	71%	12%	12%	18%
15 – 19 ans	70%	30%	12%	18%
10 – 14 ans	74%	19%	0%	22%
5 – 9 ans	56%	6%	6%	39%
0 – 4 ans	36%	14%	0%	50%

Chez les plus anciens (+ de 25 ans), le nombre de situations anormales et à risques est très alarmant, avec près d'1 salarié sur 4 en profil de type « burn-out ». La génération juste avant (20-24 ans) est tout aussi inquiétante, avec un désinvestissement plus prononcé.

Les générations des 15-19 ans et 10-14 d'ancienneté, au cœur du fonctionnement de l'entreprise, présentent aussi un niveau de situations anormales et à risques alarmant, sous forme de profils « stress / stress aigri / surmenage / burn-out » pour près de ¾ des salariés, avec 30% de profils « burn-out » des 15-19 ans ! Les profils « désinvesti » sont également marqués.

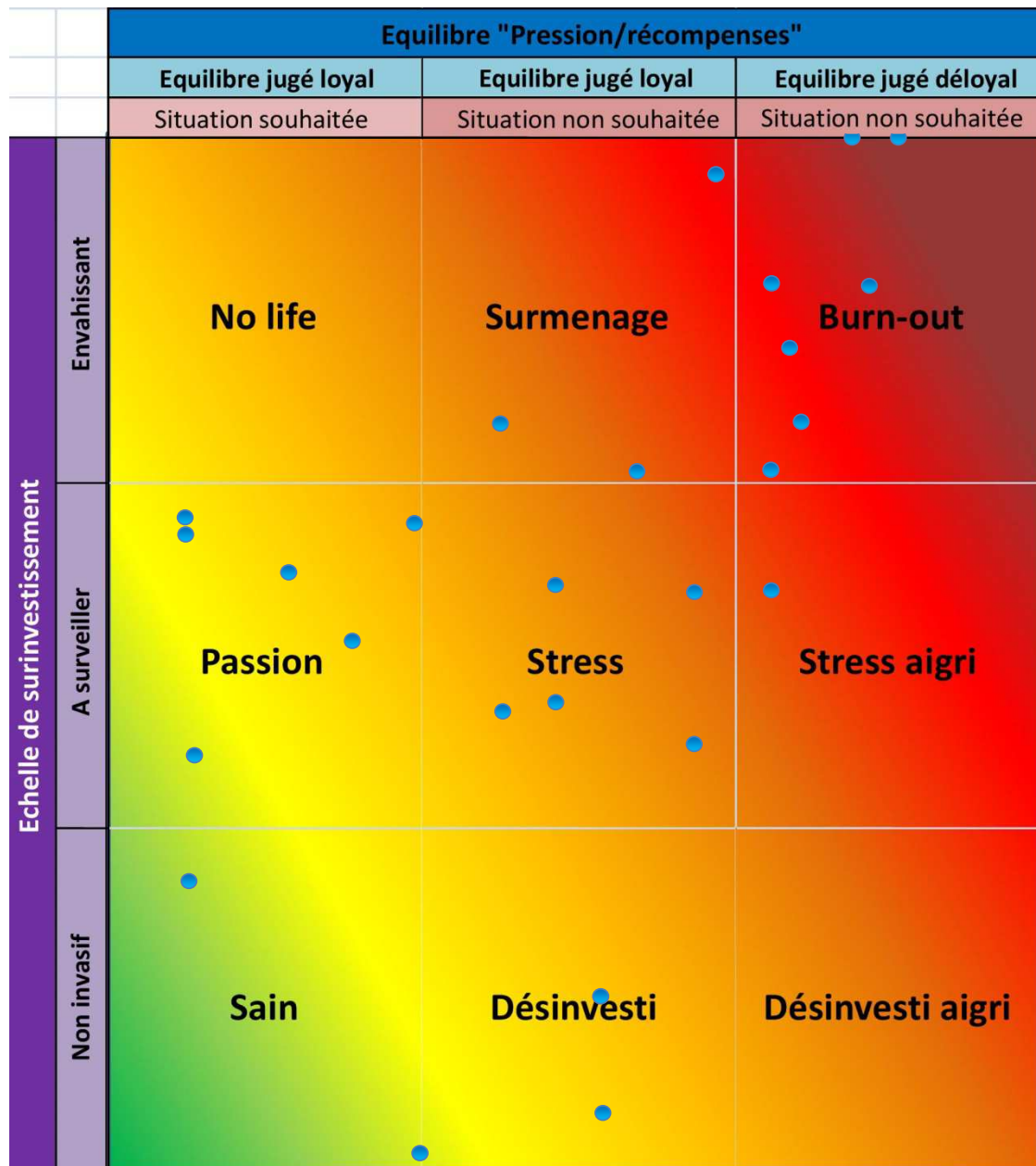
La génération montante des 5-9 ans présente aussi un niveau de situations anormales et à risques alarmant : très peu de profils « désinvesti », tout dans le stress ! Notamment avec déjà 6% de profils « burn-out » pour ces salariés en plein développement !

Très inquiétant, la nouvelle génération des 0-4 ans d'ancienneté présente déjà 14% de profils « burn-out », et 36% de situations anormales et à risques !

Les profils « sain » et « passion » sont logiquement plus présents pour les faibles anciennetés, et décroissent dramatiquement avec l'ancienneté.

5. Paysage psycho-social par Entité

5.1. La Recherche Appliquée



61% des salariés de la Recherche Appliquée ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ».

Les salariés au profil « burn-out » représentent à eux-seuls 27% de l'effectif de la Recherche Appliquée, soit plus d'1 chercheur sur 4 !

A cela s'ajoute 12% de chercheurs au profil « désinvestis » par rapport à leur travail.

Cela porte à 73% la proportion de salariés de la Recherche Appliquée en situation professionnelle non souhaitée.

Par ailleurs, 31% des salariés de la Recherche Appliquée ont une « pression au travail » qui dépasse les « récompenses » obtenues, c'est-à-dire un équilibre « déloyal ».

Aucun salarié n'est dans une situation de travail « envahissant » mais souhaitée, dite profil « no life ».

Seuls 27% des chercheurs sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail. **Nous comptons donc à la Recherche Appliquée 73% de salariés en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.**

Les Techniciens et Agents de maîtrise de l'équipe sont majoritaires ont majoritairement répondu pour l'équipe de Recherche Appliquée, leurs résultats spécifiques ne diffèrent pas vraiment du résultat global.

5.2. Le Pré-Développement & Développement

Cf. graphique sur la page suivante.

53% des salariés du PDv&Dv ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ». **Les salariés au profil « burn-out » représentent à 9% de l'effectif du PDv&Dv.**

A cela s'ajoute 9% de salariés au profil « désinvesti / désinvesti aigri » par rapport à leur travail.

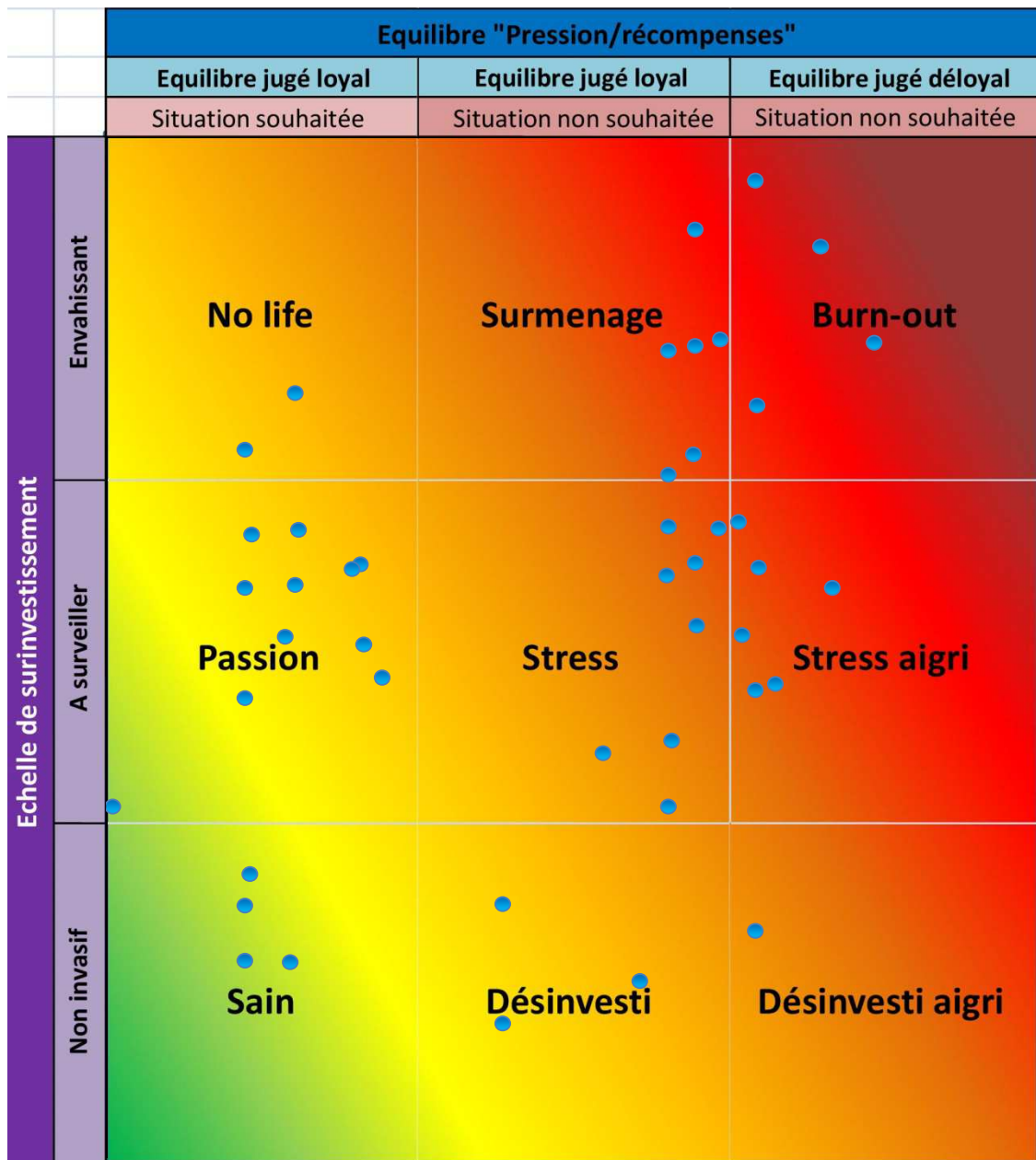
Cela porte à 62% la proportion de salariés du PDv&Dv en situation professionnelle non souhaitée.

Par ailleurs, 21% des salariés du PDv&Dv ont une « pression au travail » qui dépasse les « récompenses » obtenues, c'est-à-dire un équilibre « déloyal ».

4% de salariés sont dans une situation de travail « envahissant » mais souhaitée, dite profil « no life ». Cette situation à risques et précaire, est susceptible de basculer à la moindre déconvenue : soit en profil « surmenage » dans le cas d'une situation devenant « non souhaitée » mais restant « loyale », soit en profil « burn-out » dans le cas d'une situation devenant « non souhaitée » et « déloyale ».

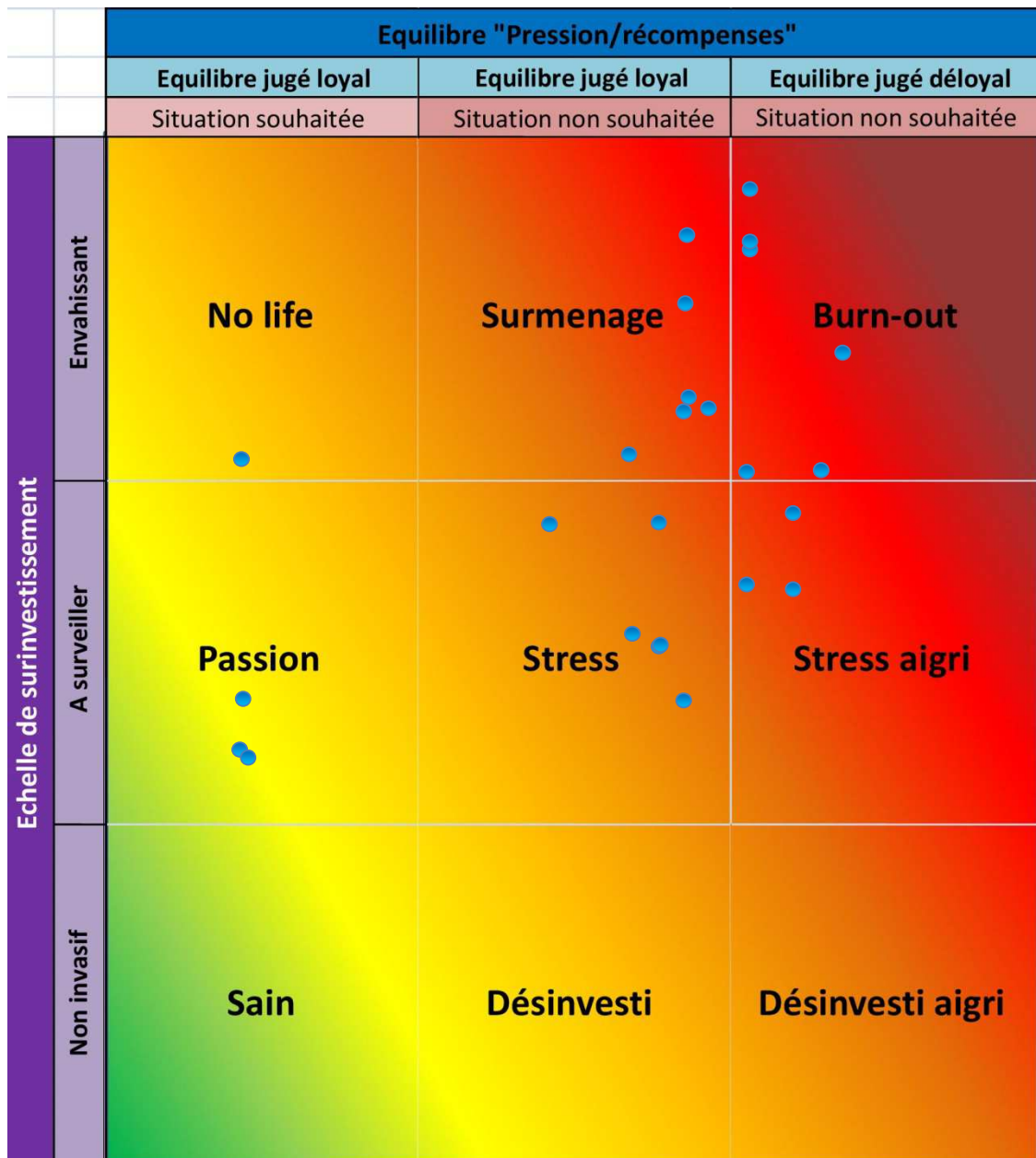
Seuls 33% des salariés du PDv&Dv sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc 67% de salariés en situation anormale et à risques par rapport à leur travail au PDv&Dv.



Remarque : les Techniciens et Agents de maîtrise de l'équipe ont majoritairement répondu pour l'équipe de Recherche Appliquée, leurs résultats spécifiques ne diffèrent pas vraiment du résultat global.

5.3. La « Product Performance Evaluation »



84% des salariés de la PPE ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ». Les salariés au profil « burn-out » représentent à eux-seuls 24% de l'effectif, soit 1 évaluateur sur 4 ! Le désinvestissement n'apparaît pas à la PPE, tout est dans le stress.

Par ailleurs, 21% des salariés de la PPE ont une « pression au travail » qui dépasse les « récompenses » obtenues, c'est-à-dire un équilibre « déloyal ».

4% de salariés sont dans une situation de travail « envahissant » mais souhaitée, dite profil « no life ». Cette situation à risques et précaire, est susceptible de basculer à la moindre déconvenue : soit en profil « surmenage » dans le cas d'une situation devenant « non

souhaitée » mais restant « loyale », soit en profil « burn-out » dans le cas d'une situation devenant « non souhaitée » et « déloyale ».

Seuls 12% des salariés de la PPE sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc le score ahurissant de 88% de salariés en situation anormale et à risques par rapport à leur travail à la PPE.

Focus sur les cadres de la PPE

Concernant les seuls cadres de la PPE, 92% d'entre-eux ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ».

25% des cadres de la PPE ont un profil « burn-out », soit 1 cadre sur 4 !

Et 50% considèrent leur équilibre pression/récompense « déloyal ».

Seuls 8% des cadres évaluateurs sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc à la PPE le score stratosphérique de 92% de cadres en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.

Focus sur les Techniciens et Agents de Maîtrise de la PPE

Concernant les seuls Techniciens et Agents de Maîtrise de la PPE, 82% d'entre-eux ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ».

27% des Techniciens et Agents de Maîtrise ont un profil « burn-out » !

Seuls 9% des Techniciens et Agents de Maîtrise de la PPE sont dans profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc à la PPE le score stupéfiant de 91% de Techniciens et Agents de Maîtrise en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.¹⁸

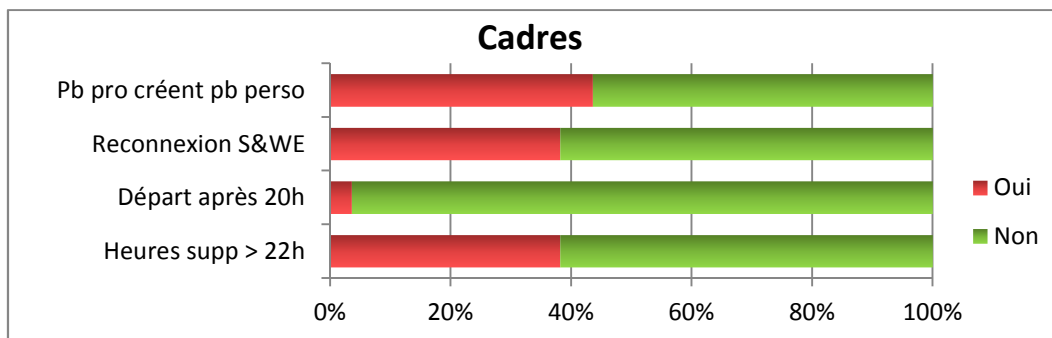
5.4. Le Demi-Grand

Compte-tenu de la taille des effectifs ayant répondu à l'enquête (8 personnes du DG ont répondu à notre enquête), nous ne sommes pas en mesure d'en distinguer les résultats de manière représentative et anonyme (nous rendons des résultats sur un effectif de 10 personnes au minimum).

¹⁸ L'écart observé entre les 92% de cadres, les 91% de TAM, et les 88% au global pour le PPE provient des réponses apportées par les salariés n'ayant pas déclaré leur statut.

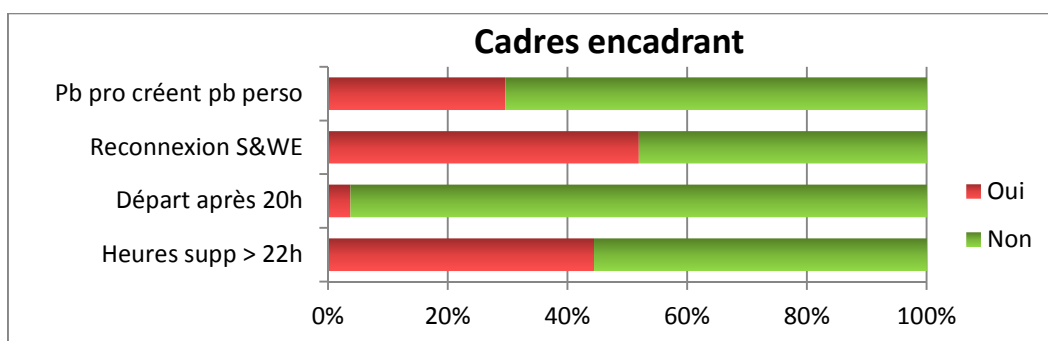
6. Emprise du travail sur les collaborateurs par Statut

6.1. Les cadres (toutes Entités confondues)

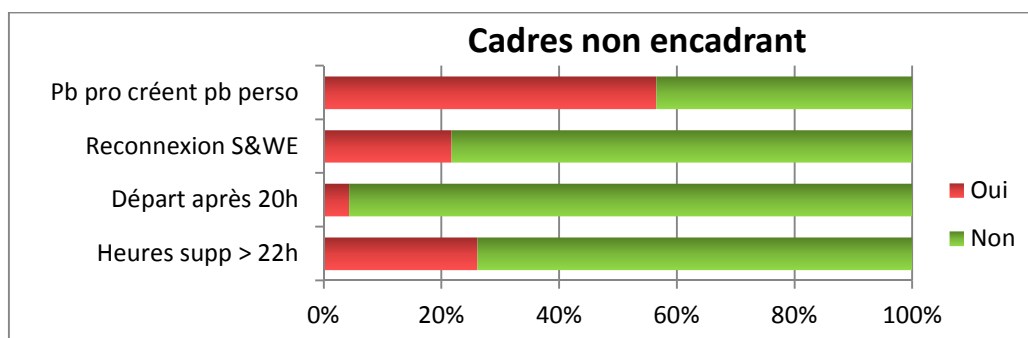


38% des cadres considèrent faire plus de 22h supplémentaires par mois. Et 38% déclarent travailler le soir et les week-ends. Dans le même temps, 44% des cadres ont déjà eu des problèmes personnels à cause de leur travail ! Doit-on y voir un lien ?

Il y a en tout cas un point de vigilance tout particulier sur cet impact négatif irréfutable de la vie professionnelle sur la vie privée des cadres du Campus de Chevilly.

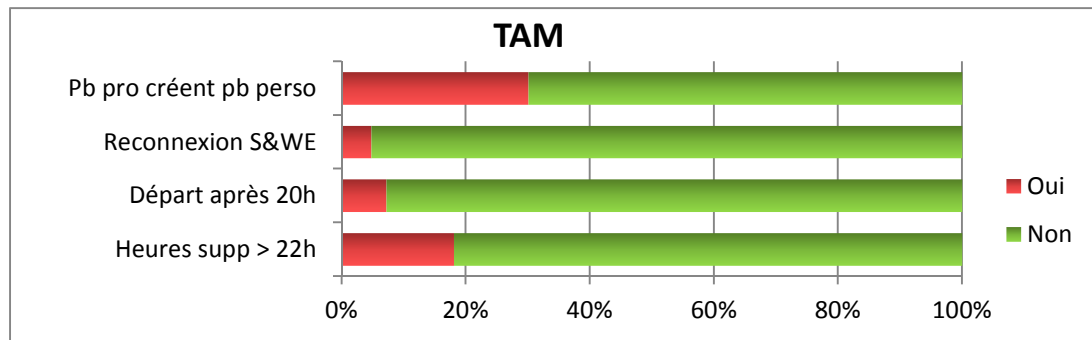


Le travail le soir et les week-ends sont nettement l'apanage des cadres ayant une fonction d'encadrement. Paradoxalement, ils sont même 44% à déclarer faire plus de 22 heures supplémentaires par mois alors qu'ils sont sous le régime du forfait -jours.



Les cadres n'ayant pas de fonction d'encadrement souffrent excessivement de problèmes professionnels qui impactent leur vie personnelle. Ils sont également nombreux à déclarer faire plus de 22 heures supplémentaires par mois alors qu'ils sont sous le régime du forfait –jours.

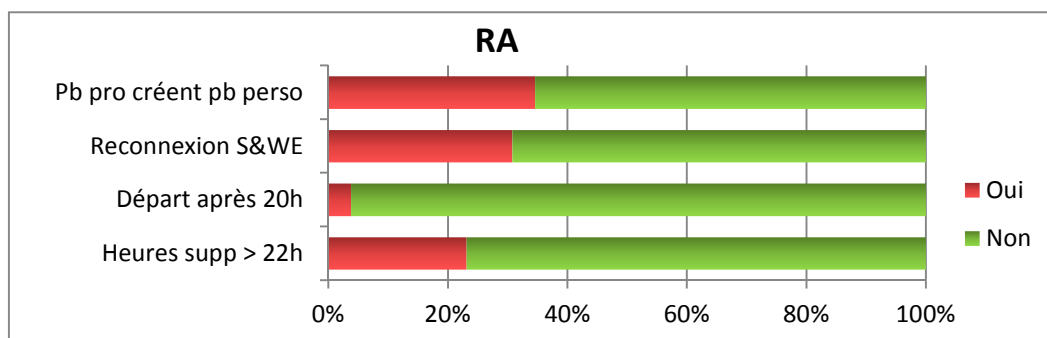
6.2. Les Techniciens et Agents de Maîtrise (toutes Entités confondues)



Les Techniciens et Agents de Maîtrise font régulièrement plus de 22h supplémentaires par mois (18%). Ils sont 30% à avoir eu des problèmes personnels à cause de leur travail.

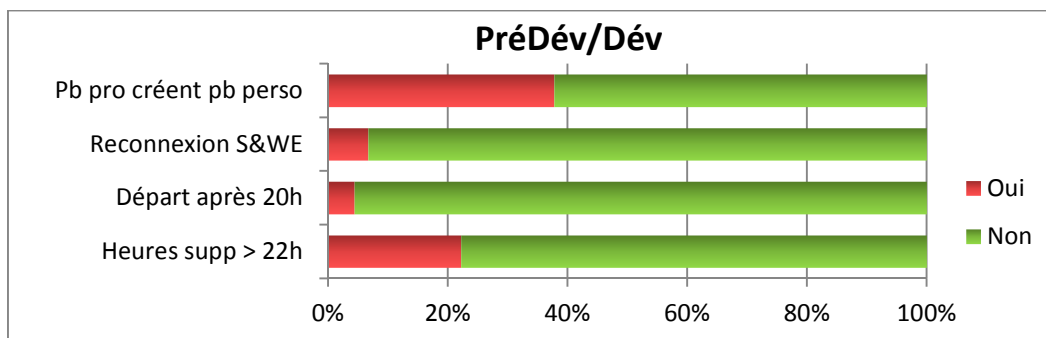
7. Emprise du travail sur les collaborateurs par Entité

7.1. La Recherche Appliquée



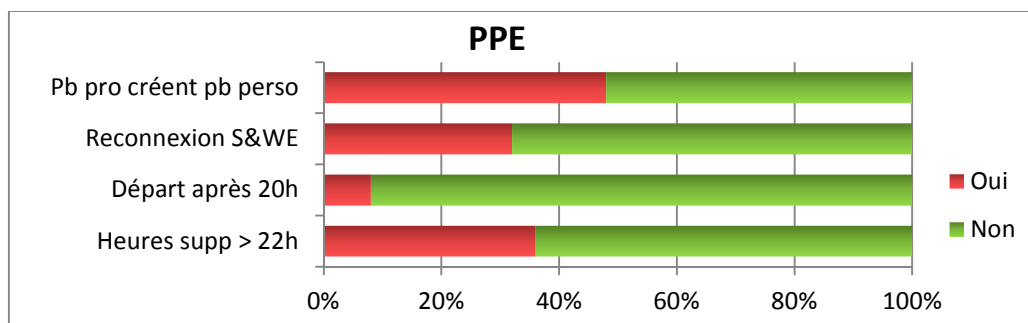
Plus d'un tiers des chercheurs de la RA (35%) ont déjà eu des problèmes personnels à cause de leur travail. Dans le même temps, 31% déclarent travailler le soir et les week-ends.

7.2. Le Pré-Développement & Développement

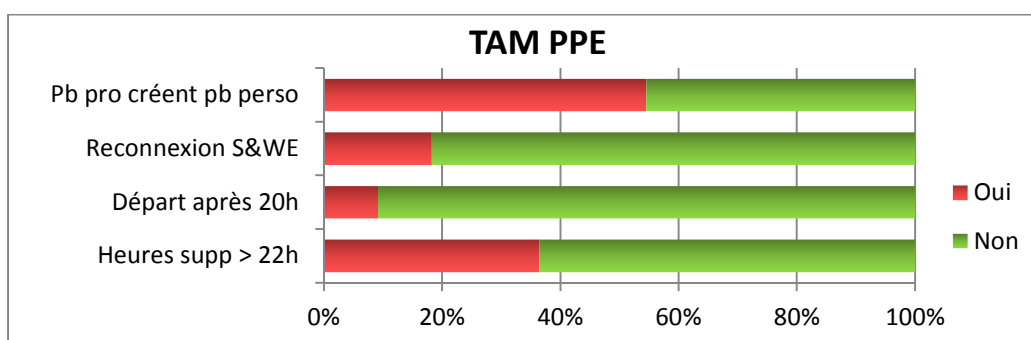


Plus d'un tiers des chercheurs en Développement et Pré-Développement (38%) ont déjà eu des problèmes personnels à cause de leur travail. Ils sont cependant très peu nombreux à déclarer travailler soirs et week-ends.

7.3. La « Product Performance Evaluation »



Près de la moitié des évaluateurs (48%) ont déjà eu des problèmes personnels à cause de leur travail. Dans le même temps, 36% déclarent faire plus de 22 heures supplémentaires par mois, et 32% à travailler le soir et les week-ends.



Concernant Techniciens et Agents de Maîtrise de la PPE, nous pouvons noter que 55% d'entre eux déclarent aussi des problèmes personnels à cause de leur travail, soit nettement plus que la moyenne des Techniciens et Agents de Maîtrise du Campus.

Nous notons également que les TAM de la PPE sont ceux qui déclarent le plus d'heures supplémentaires par rapport aux autres entités.

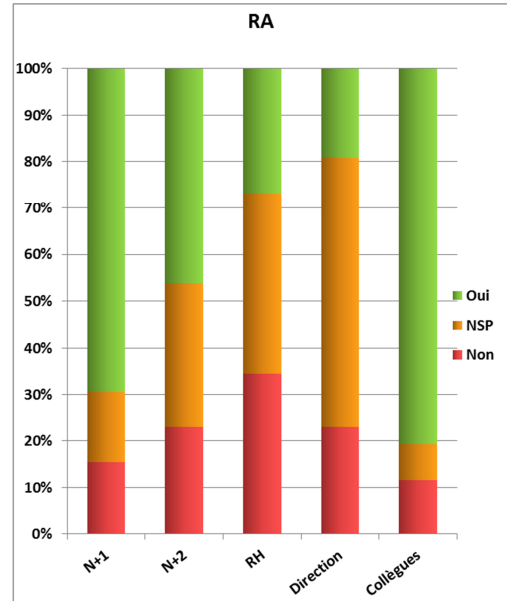
8. La confiance entre les acteurs de l'entreprise

8.1. La Recherche Appliquée

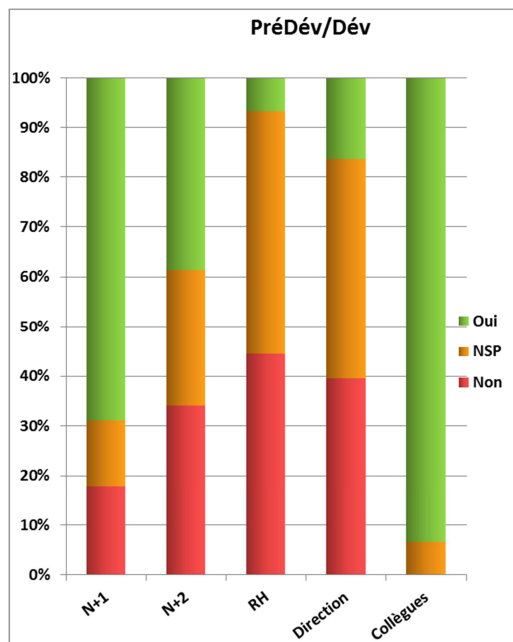
Chez les salariés de la Recherche Appliquée, le niveau de méfiance est croissant envers les niveaux décisionnels les plus élevés.

35% des salariés de la Recherche Appliquée déclarent ne pas avoir confiance dans les RH.

Le niveau total de méfiance envers la Direction, incluant ceux qui ne se prononcent pas, atteint là le niveau astronomique de 80% !



8.2. Le Pré-Développement & Développement

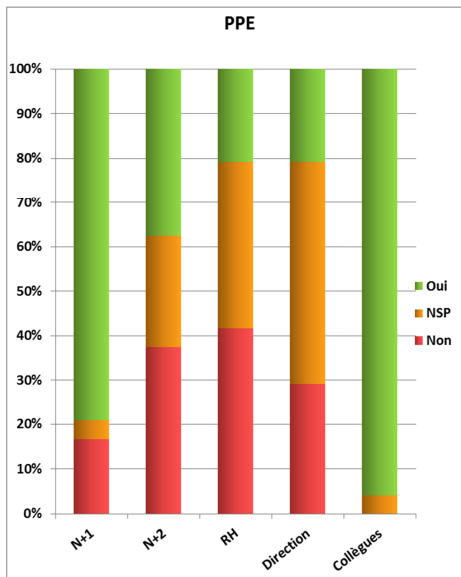


Chez les salariés du PDvp/Dvp, le niveau de méfiance est essentiellement exprimé envers les Ressources Humaines : 44% d'entre-eux déclarent ne pas avoir confiance dans les RH, moins d'1 salarié sur 10 expriment une confiance en son RH (7%) !

Par ailleurs, près de la moitié des salariés du PDv/Dvp exprime aussi une très nette méfiance envers la Direction (84% , incluant ceux qui ne se prononcent pas). Ils sont 40% à déclarer ne pas avoir confiance en la Direction !

Par ailleurs, 35% de personnes déclarent ne pas faire confiance à leur N+2. Heureusement la confiance règne entre collègues.

8.3. La « Product Performance Evaluation »



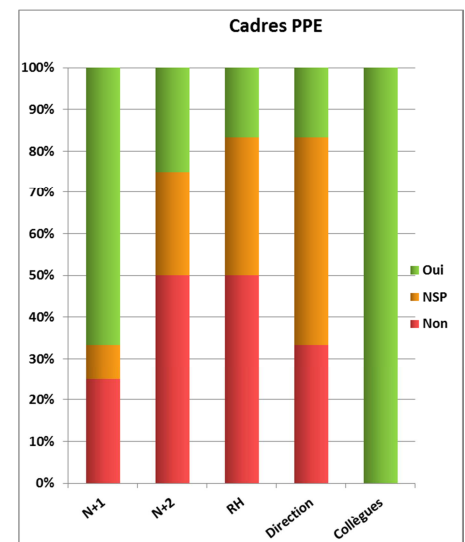
Les niveaux de méfiance envers la Direction, les Ressources Humaines et les N+2 sont très élevés à la PPE (respectivement 79%, 79% et 63%).

Les salariés sont même 21% à déclarer ne pas avoir confiance en la Direction, 38% en leur N+2, et 42% en leur RH !

Heureusement la confiance règne entre collègues.

Un focus sur les seuls cadres de la PPE nous montre une

situation encore plus préoccupante, avec 50% de cadres qui déclarent ne pas avoir confiance dans leur N+2 et dans leur RH. Un cadre de la PPE sur 3 déclare par ailleurs ne pas avoir confiance en sa Direction.



9. Organisation

9.1. La Recherche Appliquée

Les salariés de la Recherche Appliquée déclarent rendre compte à 1 ou 2 managers, voire jusqu'à 5 managers.

Avec environ 4 projets pour chaque salarié, les cadres interviennent principalement dans 5 à 12 projets, et les techniciens et agents de maîtrise dans 0 et 5 projets.

Le nombre de réunion moyen se monte à 8 par semaine pour les cadres, et à 3 pour les Techniciens et Agents de Maîtrise.

Environ 6 heures par semaine sont passées par les cadres et TAM en compte-rendus (oral, écrit...), avec des pointes à 20 heures.

Les cadres travaillent en moyenne 4h le soir et les week-end, avec des pointes à 10h.

Le nombre de problèmes relationnels au travail est négligeable. La quasi-totalité des salariés déclarent ne pas en avoir, tandis que d'autres déclarent en avoir entre 2 à 3 par semaine.

9.2. Le Pré-Développement & Développement

Les salariés du PDv/Dv déclarent rendre compte à plusieurs managers, de 1 à 3.

Ils interviennent globalement dans environ 15 projets, les cadres dans environ 27 projets, et les techniciens et agents de maîtrise dans environ 12 projets.

Le nombre de réunions moyen se monte à 10 par semaine pour les cadres, et à 3 pour les Techniciens et Agents de Maîtrise.

Environ 3 heures par semaine sont passées par les cadres et TAM en compte-rendus (oral, écrit...).

Les cadres travaillent en moyenne 3h le soir et les week-end, avec des pointes à 10h.

Le nombre de problèmes relationnels au travail est négligeable. La quasi-totalité des salariés déclarent ne pas en avoir, certains déclarent en avoir entre jusqu'à 4 par semaine.

9.3. La « Product Performance Evaluation »

Les salariés de la PPE déclarent rendre-compte à 1, 2 ou 3 managers.

Avec environ 15 projets pour chaque salarié, les cadres interviennent principalement dans 15 à 25 projets, et les techniciens et agents de maîtrise entre 10 et 15 projets.

Le nombre de réunion moyen se monte à 13 par semaine pour les cadres, et à 3 pour les Techniciens et Agents de Maîtrise.

Environ 3 heures par semaine sont passées par les cadres et TAM en compte-rendus (oral, écrit...), avec des pointes à 15 heures.

Les cadres travaillent en moyenne 4h le soir et les week-end, avec des pointes à 8h.

Le nombre de problèmes relationnels au travail est négligeable. La quasi-totalité des salariés déclarent ne pas en avoir, certains déclarent en avoir entre 2 à 3 voire jusqu'à 5 par semaine.

10.Ces outils qui posent problèmes

10.1. La Recherche Appliquée

149 mails sont reçus en moyenne par semaine, et la moyenne s'élève à 165 chez les cadres en particulier. Le nombre de mails non lus s'établit aussi à 66 en moyenne, et à 155 chez les cadres en particulier, traduisant une accumulation et une surcharge de travail.

Chaque salarié rencontre environ 4 problèmes techniques par semaine.

Les outils informatiques les plus problématiques sont : Orchestra (+++++), Gaïa (+++), Milor, Outlook, Bridge, Formule@Net, Sharenet, Habiliform, Cogepart, MS Project, Carl Source, Assistant de pesées tablettes, Magellan.

Comme rapporté très régulièrement, Orchestra et Gaïa suscitent d'importants mécontentements chez les salariés de la Recherche Appliquée.

En général, les chercheurs constatent un manque d'information sur les logiciels, et un manque de formation dans certains cas (MS Project par exemple).

10.2. Le Pré-Développement & Développement

146 mails sont reçus en moyenne par semaine, et la moyenne s'élève à 343 chez les cadres en particulier. Le nombre de mails non lus s'établit aussi à 117 en moyenne, et à 635 chez les cadres, traduisant une forte accumulation et une surcharge de travail.

Chaque salarié rencontre environ 3 problèmes techniques par semaine.

Les outils informatiques les plus problématiques sont : Bridge (+++++), Orchestra (++++), Formule@Net (+++), Legilor (++) , Gaïa (+), Ulysse (+), Milor, Magellan, Good, Outlook,

MPNet. Mais aussi l'assistant de pesées, les réseaux intranet et internet lents, les tablettes, les demandes de DG, l'officialisation, l'espace de stockage limité, bref unanimement l'informatique en général qui ne fonctionne pas bien (lenteurs et bugs).

10.3. La « Product Performance Evaluation »

180 mails sont reçus en moyenne par semaine, et la moyenne s'élève à 273 chez les cadres en particulier. Le nombre de mails non lus s'établit aussi à 270 en moyenne, et à 404 chez les cadres, traduisant une forte accumulation et une surcharge de travail.

Chaque salarié rencontre environ 5 problèmes techniques par semaine.

Les outils informatiques les plus problématiques sont : Milor, Outlook, Sharenet, i-services, SPSS, logiciel de vidéo, Bridge, Demandes DG, Good, Legilor, Ulysse.

En général tous les logiciels semblent poser problème à un moment donné, et manquent d'ergonomie.

10.4. Autres Entités

Les outils informatiques les plus problématiques sont : Gaïa (++), Profile, i-service, CarlSource, e-learning, Ulysse, Orchestra, Milor, Carl Source, Beauty Track (IPSOS pour l'Oréal), Bridge, Bridge Parfums, MPNet, Magellan, le remplacement OPX2, FormuleNet, Logiciel DG. Sont rapportés aussi des problèmes informatiques liés à la tablette.

Souvent ce n'est pas le logiciel qui est en cause mais le réseau ou le matériel associé.

Beaucoup estiment qu'il y a trop de logiciels, que tous sont compliqués.

Certains taquins ont cité « les humains ! » parmi les « outils » posant des problèmes...

D'autres ont cité « SBWA ».

11. Verbatim des salariés

25% des salariés nous ont décrit comment ils se sentaient professionnellement.

Nous avons reçu par ailleurs plus d'une trentaine de commentaires détaillés, que nous pourrions vous livrer en détail si vous passez nous voir au local syndical. Vous trouverez ci-après un résumé de ces commentaires.

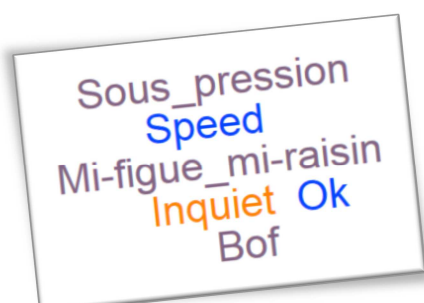
11.1. La Recherche Appliquée



11.2. Le Pré-Développement & Développement



11.3. La « Product Performance Evaluation »



Conclusions - Les positions de la CFDT

Pas le droit de se plaindre ?

Car il y aurait pire ailleurs ? Oui nous sommes employés dans une entreprise prospère. Pourtant il n'y a pas à culpabiliser de vouloir améliorer notre quotidien. Se plaindre est un droit, mais qui s'accompagne alors d'un devoir d'aider. Cependant cela n'enlève rien aux responsabilités de chacun : l'organisation du travail est de la responsabilité de la Direction.

Rappels

La notion de Risques Psycho-Sociaux, ne se réduit pas au stress et aux situations de harcèlement moral ou de violence au travail. Six grands facteurs de risques sont clairement identifiés par la législation :

- **Intensité et temps de travail** : contraintes de rythmes, objectifs irréalistes ou flous, instructions contradictoires, complexité du travail ou horaires de travail ;
- **Manque d'autonomie** : absence d'autonomie et de marges de manœuvres dans l'accomplissement du travail, manque de prévisibilité du travail et impossibilité d'anticiper, absence d'utilisation et de développement des compétences, répétition et monotonie du travail ;
- **Mauvaise qualité des rapports sociaux** : relations avec les collègues de travail et avec les supérieurs hiérarchiques (soutien, possibilité de discussion, clarté et sincérité des informations et des instructions données), mais aussi relation à l'entreprise (reconnaissance, valorisation du métier), ainsi que de toutes les questions de violence au travail (harcèlement, discrimination) ;
- **Exigences émotionnelles** : relations avec le public, contact avec la souffrance, peur ou fait de devoir cacher ses émotions ;
- **Insécurité de la situation de travail** : peur de perdre son emploi, de devoir changer de qualification ou de métier, peur des restructurations ;
- **Conflits de valeurs** : opposition entre valeurs éthiques du salarié, sa conscience professionnelle et le travail à accomplir ou la manière de l'accomplir (pas assez de moyens pour réaliser un travail de qualité, manque de reconnaissance).

Pour rappel l'employeur a une obligation de résultats (et non simplement de moyens) quant à la sécurité physique et mentale des salariés (C.Trav. L-4121-2).

Sa faute inexcusable peut parfois être retenue par le Tribunal en raison du stress au travail (Cass. 2^e civ. 8 nov. 2012 n°11-23.855) ou lorsque survient un accident de travail (CA Versailles, 5^e ch. 19 mai 2011, n°10/000954).

Les dégâts de la « novlangue » managériale

La novlangue¹⁹ managériale pratiquée désormais partout en entreprise est l'une des grandes sources du mal-être vécu par les salariés, car cette novlangue n'est pas faite pour la compréhension : elle ne vise pas à élaborer une réflexion, mais à gommer les contradictions, et à empêcher de penser. Exemple que l'on peut entendre : « Nous sommes tous d'accord pour dire que l'entreprise a besoin d'actes et non de mots », une phrase qui contient un double paradoxe. Un paradoxe logique, en affirmant avoir « besoin d'actes et non de mots » **avec des mots**. Et une injonction paradoxale : « Je vous ordonne d'exercer votre liberté en vous soumettant à mes ordres ». La novlangue managériale a recours en permanence aux oxymores, comme quand un manager dit : « Nous sommes libres de travailler 24h/24. » Les mots sont interchangeable, comme dans ce tableau où l'on peut associer n'importe quel mot d'une colonne avec ceux des autres.

L'excellence	renforce	les facteurs	institutionnels	de la performance
L'intervention	mobilise	les processus	organisationnels	du dispositif
L'objectif	révèle	les paramètres	qualitatifs	de l'entreprise
Le diagnostic	stimule	les changements	analytiques	du groupe
L'expérimentation	modifie	les concepts	caractéristiques	du projet
La formation	clarifie	les savoir-faire	motivacionnels	des bénéficiaires
L'expression	perfectionne	les résultats	participatifs	de la démarche
La méthode	dynamise	les blocages	stratégiques	de la problématique
Le vécu	programme	les besoins	neurolinguistiques	des structures
Le recadrage	ponctue	les paradoxes	systemiques	du métacontexte

Au lieu de permettre de penser, il s'agit de supporter les contradictions et les paradoxes auxquels on est soumis sans devenir fou. Et les psychologues montrent bien que les injonctions paradoxales rendent fous ! Si la novlangue managériale marche, c'est qu'elle permet de ne pas devenir fou dans cet univers. Elle permet de sauvegarder une partie de sa santé mentale, alors même qu'elle est insignifiante et qu'elle participe de la folie du système. La notion très floue de « risques psycho-sociaux », relève aussi de cette

¹⁹ Le terme « novlangue » vient du roman 1984 de George Orwell. Le principe en est simple : plus on diminue le nombre de mots d'une langue, plus on diminue le nombre de concepts avec lesquels les gens peuvent réfléchir, moins les gens sont capables de réfléchir, et plus ils raisonnent à l'affect. La mauvaise maîtrise de la langue rend ainsi les gens stupides, dépendants et aisément manipulables (cependant « il ne faut pas désespérer des imbéciles. Avec un peu d'entraînement, on peut arriver à en faire des militaires »). Outre la suppression des nuances, la novlangue est une incarnation de la « double-pensée », indiquant une capacité à accepter simultanément deux points de vue opposés et ainsi mettre en veilleuse tout esprit critique. C'est aussi une rupture avec le « principe de non-contradiction », sur lequel repose toute la science démontrable. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Novlangue>

novlangue. Bien sûr, nous savons tous que cette novlangue ne fait pas sens, mais nous sommes obligés de l'utiliser. Dès lors se met en place un clivage entre une partie de nous-même qui la parle parfaitement et une autre qui démontre qu'elle est insignifiante. C'est une langue qui ne donne plus de sens à ce que l'on fait. Nombre de dirigeants sont dans le clivage total : ils savent qu'elle ne fait pas sens et en même temps ce sont eux qui la maîtrisent le mieux. Elle représente un formidable instrument de pouvoir, car elle met les gens dans l'impossibilité de critiquer ce qu'on leur demande de faire : « Nous sommes tous d'accord pour dire que l'entreprise a besoin d'actes et non de mots. » Comment critiquer cela ? Vous pouvez ne pas être d'accord. Mais alors que direz-vous ? Que les mots sont plus importants que les actes ? Celui qui critique risque d'être exclu. A rebours complet des valeurs prônées par la « Charte Ethique » rédigée par notre Direction.

« Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde. » (A. Camus, 1913-1960)

L'état des salariés du Campus de Chevilly-Larue

Les niveaux de situations anormales et à risques sont alarmants chez toutes les catégories de salariés et toutes les entités (76%).

Chez les cadres cela s'exprime plutôt par de nombreux profil « burn-out », et chez les techniciens et agents de maîtrise par des profils de type « désinvesti ».

La méfiance des salariés est particulièrement marquée envers la Direction, ainsi que les Ressources Humaines.

De manière surprenante et alors qu'ils sont au forfait jour, entre un tiers et la moitié des cadres **déclarent** faire plus de 22h supplémentaires par mois et/ou travailler le soir et les week-end.

Plus particulièrement les cadres, surtout les non-encadrants, rendent majoritairement compte de nombreux problèmes personnels générés par leur travail.

Le nombre d'heures hebdomadaires en réunions et en compte-rendus est particulièrement important : cela est cohérent avec nos observations quant aux multiples « tableaux », « slides », suivi des indicateurs « indicateurs de performance » et autres rapports d'activité à renseigner en permanence, pour compenser l'éloignement des lieux de décisions. Le nombre de mail reçus et non traités est symptomatique de trop fortes charges de travail. Pendant ce temps les salariés n'exercent pas leur métier. Et les problèmes relationnels risquent de se multiplier.

Le nombre de projet moyen par personne est souvent très important, particulièrement au pré-développement/développement.

Au delà des problèmes logiciels récurrents avec Gaïa, Orchestra, Bridge et la plupart des logiciels utilisés ainsi que de l'état des réseaux, les verbatim des salariés illustrent une profonde démotivation et pour beaucoup d'entre eux, une pression excessive et une surcharge de travail.

L'analyse des profils par ancienneté est illustratrice de certains malaises connus, mais aussi source d'inquiétude pour le devenir des salariés et leur évolution.²⁰ Toutes les générations présentent un niveau alarmant de situations anormales et à risques. Le cas des 15-19 ans est très préoccupant avec de très nombreux profils « burn-out ». Les profils « désinvesti » sont marqués pour les 15-24 ans, au cœur du fonctionnement de l'entreprise, mais aussi chez la nouvelle génération des 5-9 ans. Cette génération semble promise à évoluer de manière inquiétante avec de nombreux profils « burn-out » pour la génération suivante des 10-14 ans.

Il est aussi très inquiétant de constater, comme vu lors des comptes rendus d'études du cabinet Préventis, que la population cadre est beaucoup plus sujette aux risques psychosociaux. En effet, la définition du stress étant liée à la question des « moyens », il semble paradoxal que les cadres, qui disposent normalement de plus de moyens que les autres catégories de personnel, soient plus stressés. Cette situation est malheureusement symptomatique des profonds dysfonctionnements toxiques chez L'Oréal, où même les cadres sont perdus dans les paradoxes quotidiens de cette course sans sens et sans fin à la rentabilité.

²⁰ Et pour l'avenir de l'entreprise ?

Demande d'ouverture de discussions

Nous demandons à la Direction d'ouvrir des discussions locales sur les graves problèmes illustrés par les résultats de cette enquête, notamment sur les thèmes suivants :

- Correction annuelle des excès de charges de travail et traduction en emplois
- Gestion des mails et connexions hors site
- Implication des salariés sur la visibilité de leurs missions
- Clarification des rôles et missions des Ressources Humaines
- Consultation des salariés sur les aménagements d'outils informatiques

Conclusion

Chez L'Oréal nous sommes malheureusement passés du management des hommes par les hommes pour les hommes, à la gestion des chiffres par les chiffres pour les chiffres.

A nos Directions friandes de concepts éthiques, ainsi qu'à tous ceux acteurs ou subissant l'organisation d'un monde de compétitions, la CFDT porte le message suivant :

Nous combattons toujours la « banalité du mal ».²¹

Non pas en rêvant de révolutions et de coups d'éclats.

Mais déjà simplement en lui opposant **la banalité du bien.**

Nous remercions tous les participants à cette enquête que nous invitons cordialement à nous rencontrer. Portez-vous bien.

²¹ http://institut-ethique-contemporaine.org/article%2520ethique_arendt.html

Recommandations de lectures

- Ethique (B. Spinoza), Flammarion, 1993
- Petit cours d'autodéfense intellectuelle (N. Baillargeon, Charb), Lux, 2006
- Le capitalisme paradoxant – Un système qui rend fou (V. de Gaulejac, F. Hanique), Seuil, 2015
- Capitalisme, désir et servitude – Marx et Spinoza (F. Lordon), La Fabrique, 2010
- Le coût de l'excellence (V. de Gaulejac, N. Aubert), Seuil, 1991, nouvelle éd. 2007
- Travail, les raisons de la colère (V. de Gaulejac), Seuil, 2011
- Dominium mundi – l'Empire du Management (P. Legendre), Mille et une nuits, 2009
- DRH le livre noir (J.-F. Amadiou), Points, 2014
- La Recherche malade du management (V. de Gaulejac), Quae, 2012
- La société malade de la gestion – Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral (V. de Gaulejac), Seuil, 2005
- Le silence des cadres – Enquête sur un malaise (D. Monneuse), Vuibert, 2014
- Quand les cadres se rebellent (D. Courpasson, J.-C. Thoenig), Vuibert, 2008
- Quand le travail vous tue – Histoire d'un burn-out et de sa guérison (A. Selly), Maxima, 2013
- Résistances au travail (S. Bouquin), Sylepse, 2008
- Évaluez-moi (B. Vidaillet), Seuil, 2013
- Les enjeux psychiques du travail (P. Molinier), PBP, 2008
- L'injonction au professionnalisme (V. Boussard), PUR, 2010
- Le culte de l'urgence – La société malade du temps (N. Aubert), Flammarion, 2003
- La double pensée (J.-C. Michéa), Champs essais, 2008
- Le nouvel esprit du capitalisme (L. Boltanski, E. Chiapello), Gallimard, 2012
- Extension du domaine de la manipulation – de l'entreprise à la vie privée (M. Marzano), Pluriel, 2010
- L'éloge de la fuite (H. Laborit), Gallimard, 1976
- Je consens, donc je suis... (M. Marzano), PUF, 2011
- L'empire du moindre mal (J.-C. Michéa), Champs essais, 2010
- La culture du narcissisme (C. Lasch), Champs essais, 2010
- La dissociété (J. Généreux), Seuil, 2006

- La violence des riches (M. Pinçon, M. Pinçon-Charlot), Zones, 2013
- Le contrat de méfiance (M. Marzano), Grasset, 2010
- Hyènes et pigeons – 100 situations pour survivre quand on n'est pas chef de l'entreprise (H. Desnoix), Publibook, 2010
- L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective (M. Crozier), Points, 2014