

LA VRAIE ENQUETE

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

LE RAPPORT

Enquête réalisée auprès du personnel du site Soprocos

Mai-Juin 2016

Représentants du Personnel:

Francis MAES, Véronique Defrémont, Laurent Champion, Antoine Trujillo, Jean-Marc Robinet, Laurence Forest, Nathalie Maillet, Benjamin MESSIERE, Emmanuelle Priser, Delphine Légère, Jérôme Pierras, Catherine Maillard, Dominique Fauchart, Pascal Delpouve

Site internet: http://cfdt.loreal.soprocos@free.fr - Contact: cfdt.loreal.soprocos@free.fr

Le 20 décembre 2016 – A l'attention de :

Les salariés de Soprocos

Pour information:

M. Le Chef de l'Etablissement SOPROCOS

M. Le Directeur des Ressources Humaines SOPROCOS

Mme. L'Infirmière du travail de l'Etablissement SOPROCOS

Mme L'Assistance Sociale de l'Etablissement SOPROCOS

M. Le Directeur Général des Relations Sociales

Mme La Directrice des Relations Sociales France

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	.10
Traitement des données – Equilibre 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
AUDIENCE ET REPRESENTATIVITE	17
Par type de poste	.17
Par statut	.17
Par ancienneté	.17
PAYSAGE PSYCHO-SOCIAL GENERAL	18
Focus sur les ouvriers et Employés	.19
Focus sur les Techniciens et Agents de Maîtrise	.19
Focus sur les Cadres	.19
Focus sur les métiers du terrain	.19
Focus sur les métiers administratifs	20
Focus par ancienneté	20
EMPRISE DU TRAVAIL SUR LES COLLABORATEURS	21
Focus sur les Techniciens et Agents de Maîtrise	. 21
Focus sur les ouvriers et Employés	. 21
LA CONFIANCE ENTRE LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE	
Focus sur les Techniciens et Agents de Maîtrise	22

Focus sur les ouvriers et Employés	22
ORGANISATION	23
CES OUTILS QUI POSENT PROBLEMES	23
VERBATIMS DES SALARIES	23
CONCLUSIONS - LES POSITIONS DE LA CFDT	26
PAS LE DROIT DE SE PLAINDRE ?	26
RAPPELS	26
LES DEGATS DE LA « NOVLANGUE » MANAGERIALE	27
L'ETAT DES SALARIES DE SOPROCOS	28
DEMANDE D'OUVERTURE DE DISCUSSIONS	29
CONCLUSION	29
RECOMMANDATIONS DE LECTURES	30

Introduction à l'enquête

« Ne pas railler, ne pas déplorer, ne pas maudire, mais comprendre. » (B. Spinoza, 1632-1677)

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 à Soprocos dû au manque de technicien à l'augmentation des cadences et à la complexité du métier d'opérateur de conditionnement principalement. Ce constat est étayé par les multiples alertes que nous confient tous les jours les salariés. Nous l'avons relayé à de nombreuses reprises auprès de la Direction, en discussions informelles, dans les Instances Représentatives du Personnel, dans des tracts, , ...

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.

« Le bon sens est la chose du monde la mieux partagée : chacun pense en avoir suffisamment, vu que c'est avec cela qu'il juge. » (R. Descartes, 1596-1650)

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, 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 conseillons de visionner à nouveau le sketch des Inconnus à propos des bons et des mauvais chasseurs.⁴

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).

⁴ La Gallinette cendrée https://www.youtube.com/watch?v=QuGcoOJKXT8

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. Elle est basée sur un questionnaire normé, dont la robustesse est validée statistiquement.

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.⁷

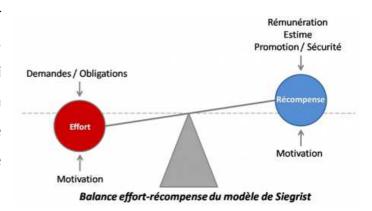
Questionnaire SIEGRIST

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.⁸

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.



⁵ Siegrist J, Starke D, Chandola T, Godin I, Marmot M, Niedhammer I, Peter R <u>The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. Social Science and medicine 2004;58:1483-1499.</u>

⁶ http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=FRPS%203

⁷Niedhammer I, Siegrist J, Landre MF, Goldberg M, Leclerc A. <u>Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre Efforts/récompenses</u>. Revue d'épidémiologie et de Santé publique 2000;48:1483-1499

⁸ 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/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:9

- Les efforts extrinsèques : ce sont les contraintes et exigences liées au travail à la fois sur le plan psychologique que physique :
 - o contraintes de temps,
 - o interruptions, travail entrecoupé,
 - o responsabilités,
 - o charge physique,10
 - o exigence croissante du travail.

Ces efforts extrinsèques, ou pression, sont mesurés par les questions 1 à 6.

- Les récompenses prises en compte dans le modèle de Siegrist :
 - o salaire,
 - o estime,
 - o contrôle sur son propre statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité d'emploi).

Ces récompenses sont mesurées par les questions 7 à 17.

- Les efforts intrinsèques, ou surinvestissement, correspondent à des attitudes, des comportements qui sont associés à un engagement excessif dans le travail: 11
 - o compétitivité,
 - o hostilité,
 - o impatience,
 - o irritabilité,
 - besoin d'approbation,
 - incapacité à s'éloigner du travail.

Ce surinvestissement est mesuré par les questions 18 à 23.

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

¹⁰ Pour être précis, le questionnaire utilisé ici est la version validée à 6 items d'efforts extrinsèques et non 5, compte-tenu de nos métiers pouvant comporter des efforts physiques significatifs.

¹¹ Une version longue du questionnaire de Siegrist comporte 47 items, tandis que la version courte que nous avons utilisée dans cette enquête en comporte 23 (échelle de surinvestissement raccourcie).

Nous avons introduit une question supplémentaire n°24, 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 6 questions relatives aux efforts extrinsèques sont traduites en une échelle de « Pression » : chaque niveau de réponse donne un score entre 1 et 6, puis toutes les réponses sont additionnées.

Le score minimal est donc de 6, le score maximal de 30.

- Pour un score inférieur à 14 la pression est considérée « faible »
- Pour un score supérieur à 22 la pression est « élevée »
- Pour un score entre les deux la pression est « moyenne »

Traitement des données - Echelle de Reconnaissance

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 Efforts/Récompenses

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

$$\frac{11}{6} * \frac{\text{Efforts}}{(66 - \text{Récompenses})}$$

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 o 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 :12

Equilibre pression / reconnaissance (Loyal ou Déloyal)	Echelle de surinvestissement	Disposition	Profil
Questions 1-17	Questions 18-23	Question 24	
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 Site, éventuellement affiné par statut et par ancienneté, à l'aide du schéma suivant :¹³

¹² Si vous souhaitez une analyse personnalisée pour établir votre « profil », vous pouvez vous adresser à nous via notre adresse mail cfdt.loreal.soprocos@free.fr

¹³ Pour des questions de lisibilité des graphiques, notamment lorsque des points sont superposés, le positionnement de chaque point est aléatoirement décalé d'une distance minime. 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 en faire de manière certaine un burn-out : il s'agit en revanche d'un salarié dont <u>le risque</u> de faire un burn-out est élevé.

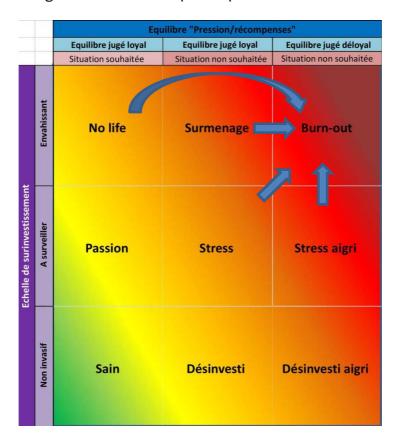
Le « burn-out » ou « épuisement professionnel » en français, est un terme apparu dans les années 60, et aujourd'hui largement employé. Littéralement, faire un burn-out, c'est « brûler de l'intérieur, se consumer », c'est une usure à petit feu qui trouve sa source dans le cadre professionnel. Pourtant 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. »¹⁴

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

¹⁴ 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.¹⁵

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 ».

-

¹⁵ 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 ¹⁶ 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.

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, ¹⁷ 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.

¹⁶ Actions de compte-rendu, de rapports d'activité, oraux ou écrits, formels ou informels.

¹⁷ 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 seraient 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 défiance 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.

10-14 ans 15-19 ans 120-24 ans +25 ans Technicien/Agent de Maitrise □ Cadre Non	Tackens The statement of the statement	Combien de mail non lus avez-vous dans votre boîte Outlook? Combien d'heures travaillez-vous le soir/WE/vacances (par semaine)? Combien de problèmes relationnels au travail avez-vous par semaine? Comment vous sentez-vous professionnellement? Merci de déposer dans l'urne ou de retourner à l'un des membres de la CFDT.
10-14 ans Technicien/	is is sar mois ? \(\text{old} \) \(\text{aires par mois } ? \(\text{old} \) \(\text{aires par mois } ? \(\text{old} \) \	Combien d'heures tra Combien de problème Comment vo
☐ 0-4ans ☐ 5-9 ans☐ Administratif ☐ Terrain☐ Ouvrier/Employé☐ Oui	Dépassez-vous régulièrement 22h supplémentaires par mois ? Dépassez-vous régulièrement 22h supplémentaires par mois ? Vous reconnectez-vous régulièrement le soir/WE/vacances ? Le turn-over de la hiérarchie est-il gênant pour vous ? Envisagez-vous de changer de métier ou de site ? Est-ce que votre hiérarchie vous permet d'évoluer ? Est-ce que votre hiérarchie vous permet d'évoluer ? Ist-ce que voire hiérarchie vous permet d'évoluer ? Ist-ce que voire hiérarchie vous permet d'évoluer ? Ist-ce que voire hiérarchie vous au lit de mes supérieurs de mes partificiles de mes supérieurs de mes précipies en ratifaisant dans les situations difficiles en satisfaisant dans les situations difficiles	
Ancienneté	a d'évaluation des facturs Psychosociaux au travail meterangiante professionnels des des problèmes par mois questionnelre siegrist Vous reconnectez-vous régulièrement 22h supplémentaires par mois ?	cuives uains intoil travails e est satisfaisant charge de travail) dans mon travail plémentaires difficile ins ma situation de trava
	SychoSociaux au travail nte.com/nisques-professionnels/ professionnel/mesure-desequilibre- nese-questionnaire-siegrist/ professionnel/mesure-desequilibre- nese-questionnaire-siegrist/ Professionnel/mesure-desequilibre- Le turn-ov Enviss Est-ce qu Enviss Ext-ce qu Cuel(s) matériel(s) vous pose(nt) le pl Quel(s) matériel(s) vous pose(nt) le pl Quel(s) matériel(s) vous pose(nt) le pl Quel(s) matériel(s) vous pose(nt) le pl Des commence à penser à des problèr Des commences à des problèr De	To. Yu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant ment pressé(e) par le temps (forte charge de travail ment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail contraint(e) à faire des heures supplémentaires ge des efforts physiques devenu de plus en plus exigeant / difficile nijustement à mon travail vivre un changement indésirable dans ma situation c ves de promotion sont faibles emploi est menacée
ENQUÊTE	de Risannaire de Risannaire de Risannaire de Broblème efficience de Risannaire de Risa	1. Je suis constamment pressé(e) par le temps (forte charge de travail) 2. Je suis constamment pressé(e) par le temps (forte charge de travail) 3. J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail 4. Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires 5. Mon travail exige des efforts physiques 6. Mon travail est devenu de plus en plus exigeant / difficile 10. On me traite injustement à mon travail 11. Je vis ou vais vivre un changement indésirable dans ma situation de travail 12. Mes perspectives de promotion sont faibles 13. Ma sécurité d'emploi est menacée
Cfdt:	accord add, et je suis très perturbé(e) ord, et je suis très perturbé(e) prad, et je suis berturbé(e) prad, et je suis perturbé(e)	D, accc

Résultats d'enquête

Audience et représentativité

L'enquête a été distribuée à 250 salariés SOPROCOS, soit l'essentiel des effectifs présents. Au total, nous avons reçu 87 réponses à notre enquête, soit 34,8% des effectifs présents. Parmi ces réponses, toutes sont exploitables sur la partie du questionnaire Siegrist dont 83 cohérentes avec la méthode. Les résultats présentés ci-dessous représentent donc les observations et sentiments de 33,2% 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 SOPROCOS.

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.

Par type de poste

- Nous avons 61 réponses déclarées en provenance de salariés du « terrain ».
- Nous avons 16 réponses déclarées en provenance de salariés « administratifs ».
- 10 salariés n'ont pas déclaré leur type de poste.

Par statut

- Nous avons 45 réponses en provenance de salariés ouvriers et employés.
- Nous avons 30 réponses en provenance de salariés techniciens ou agents de maîtrise.
- Nous avons 7 réponses en provenance de salariés cadres.
- 5 salariés n'ont pas déclaré leur statut.

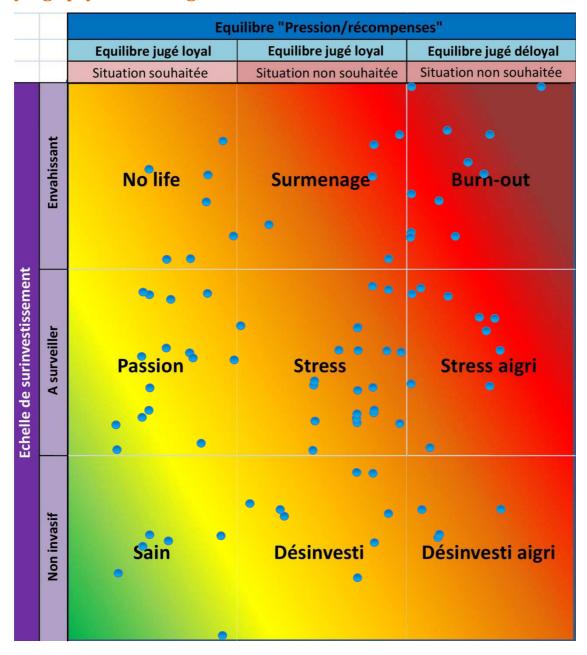
Par ancienneté

- 16 salariés ont plus de 25 ans d'ancienneté.
- 13 salariés ont entre 20 et 24 ans d'ancienneté.
- 27 salariés ont entre 15 et 19 ans d'ancienneté.
- 16 salarié a entre 10 et 14 ans d'ancienneté.
- 8 salarié a entre 5 et 9 ans d'ancienneté.
- 6 ont entre o et 4 ans d'ancienneté.
- 1 salarié ne précise pas.

-

¹⁸ Quatre réponses à la partie Siegrist ont donné des profils «? », «?? » 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.

Paysage psycho-social général



54% des salariés SOPROCOS ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burnout ». 13% des salariés apparaissent comme ayant un profil « burn-out ».

Considérant les profils « désinvestis » et « désinvestis aigris » par rapport à leur travail, cela porte à 66% la proportion de salariés SOPROCOS en situation professionnelle non souhaitée.

Par ailleurs, 30% des salariés SOPROCOS ont une « pression au travail » qui dépasse les « récompenses » obtenues, c'est-à-dire un équilibre « déloyal ».

8% 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 25% des salariés sont dans un profil « sain » ou « passionné » à leur travail. Nous comptons donc à SOPROCOS 75% de salariés en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.

Focus sur les ouvriers et Employés

Concernant les seuls ouvriers et employés de SOPROCOS, 52% d'entre-eux ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ».

40% considèrent leur équilibre pression/récompense « déloyal ».

24% des ouvriers et employés sont dans un profil « sain » ou « passionné » à leur travail. Nous comptons donc à SOPROCOS 76% d'ouvriers et employés en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.

Focus sur les Techniciens et Agents de Maîtrise

Concernant les seuls Techniciens et Agents de Maîtrise de SOPROCOS, 60% d'entre-eux ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ».

La grande majorité considère leur équilibre pression/récompense « loyal ».

Seuls 27% des Techniciens et Agents de Maîtrise de SOPROCOS sont dans un profil « sain » ou « passionné » à leur travail. Nous comptons donc à SOPROCOS 73% de Techniciens et Agents de Maîtrise en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.

Focus sur les Cadres

Les effectifs de cadres ayant répondu à l'enquête ne sont pas suffisants pour fournir une analyse statistique fiable sans compromettre l'anonymat.

Focus sur les métiers du terrain

Concernant les seuls salariés de SOPROCOS évoluant sur le terrain, 57% d'entre-eux ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ». L'essentiel sous forme de « stress », pour 26% des salariés évoluant sur le terrain ; mais aussi 16% de profils de type « burn-out ». 36% considèrent ainsi leur équilibre pression/récompense « déloyal ».

22% des salariés évoluant sur le terrain sont dans un profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc à SOPROCOS 78% de salariés évoluant sur le terrain en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.

Focus sur les métiers administratifs

Concernant les seuls salariés de SOPROCOS évoluant dans les bureaux administratifs, 60% d'entre-eux ont un profil de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out ». L'essentiel sous forme de « stress », pour 33% des salariés évoluant dans les bureaux administratifs. 13% considèrent ainsi leur équilibre pression/récompense « déloyal ».

27% des salariés évoluant dans les bureaux administratifs sont dans un profil « sain » ou « passionné » à leur travail.

Nous comptons donc à SOPROCOS 73% des salariés évoluant dans les bureaux administratifs en situation anormale et à risques par rapport à leur travail.

Focus par ancienneté

Ancienneté Ancienneté aigri / surmenag / burn-out »		Profils « burn-out »	Profils « désinvesti »	Profils « sain / passionné »
+ de 25 ans	47%	20%	20%	33%
20 – 24 ans	38%	8%	23%	31%
15 – 19 ans	73%	15%	4%	15%
10 – 14 ans	67%	20%	20%	7%
0-4 + 5-9 ans*	31%	0%	0%	46%

^{*:} effectifs rassemblés pour obtenir un échantillon suffisant pour être analysé

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.

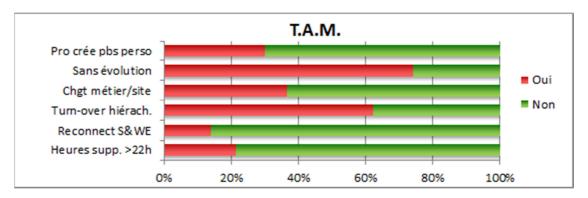
Chez les plus anciens (+ de 25 ans), le nombre de situations anormales et à risques est important. La génération juste avant (20-24 ans) est tout aussi inquiétante avec de nombreux profils « désinvestis ». Les générations 15-19 et 10-14 ans au cœur du fonctionnement et du savoir-faire de l'entreprise présentent aussi des niveaux de situations anormales et à risques alarmant.

Les générations plus récentes 0-4 et 5-9 ans présentent un niveau de situations anormales plus faible, à 54%: aucun profil « désinvesti », mais des profils « No Life »: tout dans le stress!

Les profils « sain » et « passion » sont logiquement plus présents pour les faibles anciennetés, décroissent logiquement avec l'ancienneté, mais avec une creux très marqué pour les 10-14 et les 15-19 ans.

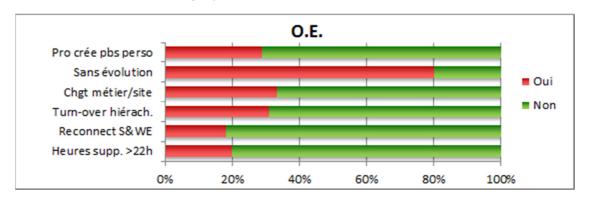
Emprise du travail sur les collaborateurs

Focus sur les Techniciens et Agents de Maîtrise



Les Techniciens et Agents de Maîtrise sont particulièrement nombreux (74%) à considérer ne pas être soutenus par leur hiérarchie dans leur évolution. Ils sont 37% à envisager de changer de métier ou de site. Le turn-over de la hiérarchie apparait comme un problème incontournable, gênant pour 62% d'entre-eux. Les problèmes personnels causé par le travail concernent 30%, ce qui est très notable.

Focus sur les ouvriers et Employés

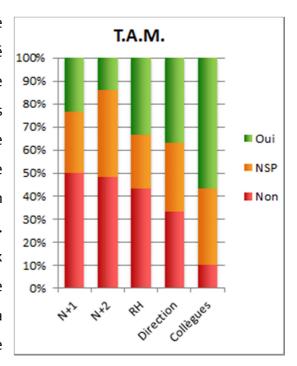


Il est à noter que les Ouvriers et Employés sont particulièrement préoccupés par les problèmes d'évolution dans leur carrière (80%). Ils déclarent aussi à 33% envisager de changer de métier ou de site.

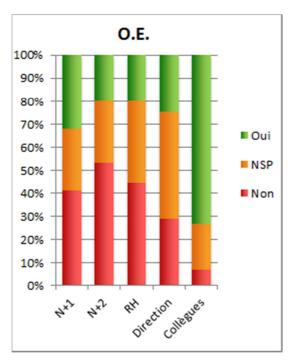
La confiance entre les acteurs de l'entreprise

Focus sur les Techniciens et Agents de Maîtrise

Chez les Techniciens et Agents de Maîtrise de SOPROCOS, le niveau de défiance est très élevé envers tous les représentants de la hiérarchie des RH. A commencer par les N+1, en qui 50% des Techniciens et Agents de Maîtrise déclarent ne pas avoir confiance ; la défiance avec ceux qui ne se prononcent pas atteint 77%. Même punition pour les N+2, avec même 86% de défiance. Concernant le système RH : 43% d'entre-eux déclarent ne pas avoir confiance, avec peu de personnes qui ne se prononcent pas. La Direction est aussi très peu estimée (63%) de



défiance), et une nette défiance existe aussi par rapport à au soutien entre collègues.



Focus sur les ouvriers et Employés

Chez les Ouvriers et Employés, les avis sont aussi très sévères : 80% de défiance envers les N+2 et le système RH, 75% envers la Direction, et 68% envers les N+1. Pour les N+2, ils sont même majoritaires (53%) à déclarer ne pas avoir confiance.

La confiance entre collègue est bien présente chez les ouvriers et employés, même si une défiance entre-eux semblent aussi les avoir contaminés.

Organisation

Le nombre de réunion moyen se montent 4 par semaine essentiellement pour les Techniciens et Agents de Maîtrise. Les salariés sont 83% à déclarer ne travailler quasiment aucun samedi ; de la même manière la majorité des personnes déclarent ne pas travailler le soir et les week-end, à par quelques cas qui déclarent entre 3 et 5h supplémentaires par semaine .

Le nombre de problèmes relationnels au travail est insignifiant, la quasi intégralité des salariés déclare ne pas en avoir.

Ces outils qui posent problèmes

145 mails sont reçus en moyenne par semaine par les Techniciens et Agents de Maîtrise, contre 24 pour les Ouvriers et Employés et 182 chez les cadres. Concentré essentiellement sur les postes administratifs. Le nombre de mails non lus s'établit à 81 en moyenne pour les Techniciens et Agents de Maîtrise, traduisant une nette accumulation ; 12 mails non lus pour les cadres. Les postes administratifs relèvent 19 mail non lus, tandis que les postes de terrain en relève 38 qui s'accumulent.

Chaque salarié rencontre environ 14 problèmes techniques par semaine, chez les Techniciens et Agents de Maîtrise et les Ouvriers et Employés du terrain, et 6 chez ceux administratifs. Les cadres dénombrent moins de 1 problème technique par semaine.

Les outils et matériels les plus problématiques sont : le bruit (y compris open space), les chariots, les LGV/AGV, l'informatique (Flexnet, Odyssée), le port des charges, les déplacements, les badgeuses, les téléphones et systèmes de communication, la polyvalence, les réunions, le manque de matériel, la métrologie, le magasin pièces détachées, le chargement des bennes, le dépalettiseur, les AC, la prise de CH.

Mais aussi selon certains posent problèmes : les collègues de travail (« et leur mentalité râleuse »), le relationnel, la technique, le manque de respect, le manque de personnel, et les ingénieurs.

Verbatims des salariés

72% des salariés nous ont décrit comment ils se sentaient professionnellement. Ils avaient visiblement beaucoup à dire. Nous avons reçu beaucoup de commentaires, plus ou moins détaillés, nous vous livrons ci-dessous l'essentiel d'entre-eux :

- « Pas terrible, fatigué »
- « Mon travail actuel ne me plait plus, je souhaite évoluer mais c'est très difficile et on ne nous aide pas dans ce sens (opérateur -> technicien) »
- « Résigné »
- « Frustré, écœuré, dégouté »
- « Perturbé, insécurisé »
- « Pas épanoui du tout »
- « Pas reconnue »
- « En difficulté, pas le moral »
- « Stressé, fatigué moralement psychologiquement épuisé. Aucune reconnaissance. Changement hiérarchique et on n'est plus bon à rien. Démotivation = spirale négative. Système promotion utopique car déjà fait. On nous prend pour des idiots... »
- « Au bord du suicide...... Ou du burn-out.....l'avenir nous le dira »
- « Pas d'évolution pour les bons !!! »
- « A plat »
- « Je rentre dans une routine qui me pèse, que ce soit le travail et collègues. Ce qui me pose le plus de problèmes ? Que l'on ne nous accepte pas ; et toujours les CP ou la prise des CH. »
- « Moyen »
- « Bien »
- « SOPROCOS c'est bien, le management est nul »
- « Incompris »
- « Je fais ce que je peux »
- « A la retraite vivement »
- « Je me sens très bien professionnellement, je m'investis dans mon travail, je fais en sorte de travailler en sécurité, qualité, c'est pour cela que je pense assez souvent au travail lorsque je suis à la maison »
- « Bof »
- « Assez bien »
- « Pas de problème avec mes collègues ni avec les animateurs (relais) »
- « Bien »
- « Un travail plaisant mais répétitif avec de plus en plus de choses à faire, avec peu de perspectives d'évolution »
- « Ca va »
- « Ce n'est pas toujours évident d'avoir des n+1 ou n+2 qui ne connaissent pas notre travail et donc ne se rendent pas compte... »
- « Bien mais beaucoup de travail, et bureau où on ne peut pas se concentrer »
- « RAS »
- « Pas trop mal, condition à améliorer »
- « Bien »
- « La polyvalence tue la performance »
- « Bien »
- « Trop de différences entre les personnes d'un même métier (salaire/coeff/management...) »
- « Pas eu de coordination avec le comité de direction »
- « Bien mais peut être amélioré »
- « Bien »

- « Aucune reconnaissance, à la tête du client »
- « Trop de 5^e nuit !!! Sur l'année... »
- « Sous-payé »
- « Bien, je fais ce qu'on me demande bêtement donc tout se passe bien © »
- « En fin de parcours »
- « RAS »
- « Bien mais pas reconnu »
- « Mal »
- «?»
- « En attente de nouveaux horizons!»
- « La démotivation s'installe progressivement »
- « Pas toujours soutenu, charge de travail non (re)connue par la hiérarchie »
- « Fatigué, usé physiquement et moralement »
- « Bien »
- « Pas assez payé »
- « Sous-estimé, un pion »
- « De moins en moins bien »
- « Valeurs et travail non reconnus »
- « Fort sentiment d'injustice »
- « De plus en plus opprimé »
- « Délaissé, mis de côté »
- « Bien »
- « Oublié »
- « Démotivé, j'ai perdu toute mon implication et mon envie »
- « Ca pourrait aller mieux »

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 <u>obligation de résultats</u> (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 interchangeables, 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	motivationnels	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	systémiques	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 nousmême 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 de Soprocos

Les niveaux de situations anormales et à risques sont très importants (75%) chez les catégories bien représentées par cette enquête, à savoir les Techniciens et Agents de Maîtrise, et les Ouvriers et Employés, aussi bien du terrain et dans une autre mesure des métiers administratifs. La situation chez les cadres n'a pas pu être analysée faute de participants en nombre suffisant pour être représentatif. L'ancienneté est un critère différenciant, avec une part de profils de type « stress / stress aigri / surmenage / burn-out » très importants pour la génération phare des 10-19 ans, au cœur du fonctionnement et de l'expertise de SOPROCOS, ainsi que pour les +25 ans. Le désinvestissement est marqué pour les 20-24 ans d'ancienneté, et plus grand monde n'est bien dans son travail entre 10-19 ans.

La défiance des salariés est particulièrement marquée envers tous les représentants de l'entreprise (Direction, Ressources Humaines, N+2 et N+1). Très inquiétant est le sentiment de ces salariés dont plus de 40% **déclarent** ne pas avoir confiance dans les N+1, N+2 et système RH.

Les problèmes d'organisation se focalisent sur des questions d'évolution de carrière, ainsi que des problèmes de turn-over de la hiérarchie pour les Techniciens et Agents de Maîtrise. Un point de vigilance est à accorder aux problèmes professionnels qui peuvent occasionner des problèmes dans la vie personnelle.

Le nombre de mail reçus et non traités semble trop important, et la récurrence de problèmes techniques et matériels non résolus, sont sources de surcharge de travail.

Au delà des problèmes soulevés, et pour conclure, les verbatims des salariés illustrent un sentiment de profond mal-être dans leur entreprise, avec un fond de surcharge de travail et de manque d'écoute.

Demande d'ouverture de discussions

Sachez que nous avons saisi le CHSCT sur ces questions : nous sommes assurés de leur soutien, ils useront de tous les moyens possibles pour faire progresser nos conditions de travail sur ce site.

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
- Horaires d'ouverture et de fermeture du Site
- Implication des salariés sur la visibilité de leurs missions
- Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques
- 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 combattrons toujours la « banalité du mal ».20

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

Mais déjà simplement en lui opposant la banalité du bien.

Portez-vous bien, profitez des joies de la vie.

²⁰ 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. Amadieu), 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
- Evaluez-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 défiance (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