



STRESS DES CADRES : SOIGNER LE TRAVAIL

La question du stress des cadres est bien souvent une résultante de dysfonctionnements de l'organisation du travail. Il s'agit donc de dépasser l'approche individuelle et de jouer la prévention à tous les niveaux de l'entreprise. Compréhension des enjeux, dialogue social et appui aux managers : quand les personnes souffrent, ce sont les organisations qu'il faut soigner.

Le stress, tout le monde connaît, tout le monde le vit. On en parle partout aujourd'hui comme d'une réalité contemporaine. Les propositions sont nombreuses, soit pour en faire un outil de stimulation des équipes, soit pour le maîtriser par toutes sortes de techniques. Dans l'entreprise, au quotidien, le stress est aussi présent : peut-on y faire vraiment quelque chose ? N'est-ce pas une fatalité, un mal nécessaire pour dynamiser les salariés ? L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008, signé par tous les partenaires sociaux, définit ainsi le stress :

Qu'est-ce que le stress ?

“Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face [...] Le stress n'est pas une maladie mais une

exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé [...] Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc.”

Ce sont ainsi les organisations qui n'ont plus de ressources pour répondre à l'exigence des salariés de faire un travail de qualité. Un “travail bien fait” est la meilleure prévention contre le stress. Il n'y a pas de “bien-être” sans “bien faire” (cf. Yves Clot). Le stress au travail trouve son origine dans des situations de travail empêché, d'injonctions paradoxales, de distance entre la conception du salarié en tant que professionnel et ce qu'il est attendu de lui en termes de performance.

Il est important que les entreprises ouvrent le débat sur la qualité du travail : l'accord national interprofessionnel "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail" du 19 juin 2013 va dans ce sens. Ce sujet devient un objet de conflits positifs pour la construction de compromis sur l'organisation et les moyens nécessaires à la performance. Les situations graves de stress, voire les situations de mal-être extrême, montrent que le passage vers des situations dramatiques pour les salariés et pour l'entreprise est rapidement possible. On voit bien le coût, en termes d'efficacité, de mauvaises relations dans l'entreprise ou d'une ambiance générale détériorée. La prévention est donc fondamentale.

Quelques idées courantes sur le stress

"Un peu de stress, cela ne fait pas de mal"

Il ne faut pas confondre stress et motivation. S'il est légitime de rechercher l'implication de ses salariés, cela ne peut pas se faire efficacement au détriment de leur santé.

"C'est d'abord une fragilité individuelle"

Ce sont souvent des salariés expérimentés, des cadres impliqués, qui exprimeront du mal-être dans une organisation trop perturbée. Dans beaucoup de cas, les manifestations du stress sont collectives. Elles vont toucher largement des secteurs de l'entreprise et des catégories professionnelles, mettant en valeur des caractéristiques communes de travail.

"C'est d'abord lié à des problèmes personnels"

Les causes sont multiples. Si l'entreprise n'est pas responsable du contexte général, elle l'est bien en ce qui concerne les conditions de travail et de vie dans lesquelles évoluent les salariés. Celles et ceux qui vont le plus mal sont souvent très attachés à leur activité et à bien faire leur travail.

"Le stress ? Cela vient de la société" On ne peut nier la complexité des sociétés contemporaines. Par exemple, les problèmes de violence dans les activités de services au public. Pour autant, l'entreprise ne peut pas faire l'économie du monde dans lequel elle est située.

"On n'y peut rien" A l'heure où l'implication des salariés est recherchée toujours plus fortement, où la valeur ajoutée est d'abord produite par les capacités créatrices des individus, de mauvaises conditions de travail et des relations perturbées apparaissent vite contre-performantes. Le stress n'est ni une fatalité, ni un mal nécessaire.

"Le stress, c'est subjectif" Il y a une dimension subjective et donc personnelle dans l'expérience du stress. Pourtant, ce qu'expriment les salariés, dès lors que cette expression est suffisamment collective, devient une réalité à prendre en compte.

"C'est de la responsabilité de l'entreprise"

Outre l'intérêt bien compris de performance, de gestion cohérente des ressources humaines, il convient de rappeler que la réglementation à prendre en compte ces risques psychosociaux dans l'évaluation des risques et la rédaction du document unique.

Comment les cadres parlent-ils du stress ?

L'Apec a interrogé des cadres dirigeants, des cadres, des non cadres et des cadres demandeurs d'emploi (Apec, "Quand les cadres parlent du stress au travail"). Il est observé :

-La prise de conscience de la question du stress au travail est imparfaite, notamment parce que le déni constitue la première stratégie de défense,

-Le stress semble fortement intégré parmi les normes de réussite de carrière pour les cadres et, par contamination, pour les non cadres,

-S'intéresser à la question du stress conduit donc à réinterroger profondément la notion des conditions du travail. Ce n'est pas seulement la pression croissante au travail qui est remise en question mais les causes de cette pression,

-Dans ce contexte, les impacts du stress sur la santé et la vie privée semblent très importants,

-La position des cadres demandeurs d'emploi diffère peu de celles des cadres en activité. Le chômage ne suffit pas à remettre radicalement en cause le rapport des cadres au travail.

Les 3 maux à débusquer

Infantilisation croissante : rompre le silence coupable (le premier qui dit la vérité...) ou le silence imposé (silence dans les rangs...) ; lutter contre l'absence de sens (vous ne pouvez pas comprendre...) lutter contre le temps qui passe (ça ira mieux demain...) ; tout est prioritaire et tout se vaut ; il faut adhérer sans broncher aux valeurs. Les cadres sont en quête du sens de leur action.

Instrumentalisation rampante : le cadre est devenu un simple opérateur économique, une machine à enchaîner les tâches et les dossiers ; lutter contre le facteur temps instrument de mesure unique ; lutter contre le totalitarisme des instruments de mesures, des indicateurs. Passer du reporting permanent au suivi professionnel.

Individualisation exacerbée : combattre l'isolement et remettre du collectif dans les relations de travail. Encadrer les règles de l'individualisation. Ne pas se sentir isolé et jugé en permanence. Les cadres attendent avant tout du soutien.

Pour en finir avec l'approche uniquement individuelle

Renforcement des mesures de gestion du stress, accompagnement des personnes, formation des managers... : les réponses des employeurs sont insuffisantes. La CFDT Cadres déplore que les individus soient la seule cible des mesures. Les employeurs ne remettent pas en cause des systèmes de gestion et de pilotage ou de management qui engendrent les tensions au travail, au point de rendre la souffrance insupportable. La suppression des postes de cadres intermédiaires a pour conséquence la disparition des amortisseurs psycho-sociaux et de toute possibilité de capture de signaux de détresse, aussi faibles soient-ils. Le choix délibéré du flux tendu a pour conséquence la

suppression de toute marge de manoeuvre - en matière d'organisation - pour les salariés et leur hiérarchie directe. La CFDT Cadres demande que les managers disposent d'un droit d'alerte en matière d'organisation du travail pour prévenir les risques psycho-sociaux.

La CFDT Cadres dénonce le choix délibéré de l'individualisation à outrance, par tableaux de bord interposés et omniprésents, qui a renforcé l'isolement des salariés. Il n'y a plus de lieu pour dire le travail et le mal-être au travail. **Attention aux mesures qui font porter la responsabilité de se soigner au salarié quand ce sont les systèmes de management et d'organisation qu'il faut transformer. Quand les personnes souffrent, ce sont les organisations qu'il faut soigner...**

Changer les pratiques professionnelles

1. La conduite des situations de travail. Le management responsable a plus besoin de pratiques que de codes, par l'anticipation, l'accompagnement en situation réelle et de corrections éventuelles.

2. La gestion des organisations du travail Réinterroger les modes d'organisation, les modes de management, les critères et outils de gestion, de mesure de la performance, par l'intervention managériale et syndicale.

3. Dialoguer à tous les niveaux Privilégier la négociation collective et la résolution des conflits en proximité, quel que soit le thème de la négociation. Renforcer le dialogue entre parties prenantes (salariés, institutions, managers) et favoriser une appropriation pluridisciplinaire. Utiliser tous les canaux de dialogue disponibles (délégués syndicaux, instances représentatives, groupes d'expression directe) ou innovants (procédure d'alarme sociale, dispositif d'alerte professionnelle...).

4. Apporter aux cadres de proximité les appuis permettant d'animer une parole sur le travail. Articuler le dialogue social avec le dialogue professionnel. Agir au niveau des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité est ainsi un levier de prévention du stress et de performance sociale.

Former les managers

Au-delà de l'obligation réglementaire d'évaluer et de prévenir l'ensemble des risques professionnels (article L. 4121-2 du code du Travail), les entreprises françaises se préoccupent de plus en plus des risques psychosociaux (RPS). Parmi elles, les plus grandes ont récemment intégré la formation des managers visant à prévenir les RPS dans leur accord d'entreprise. En outre, plusieurs rapports publics font des recommandations convergentes autour de la nécessité de former les managers pour en faire les premiers acteurs de santé. L'accord national interprofessionnel sur le stress, comme les multiples rapports qui ont suivi (Légeron, Dab, Lachmann) et le plan santé au travail, ont mis en avant la nécessité de former les managers. Avec la médiatisation du stress au travail, l'incitation à négocier des accords et la mise en oeuvre de plan d'actions concertées pour la prévention des RPS, nous assistons à l'émergence d'une offre importante de prestation sur ce sujet.

