

STRESS ?!

Soigner le travail



La **CFDT** le soutient depuis longtemps : c'est dans la proximité, dans les collectifs de travail que les solutions pour améliorer le bien-être et l'efficacité peuvent être trouvées. La place des managers doit y être bien située.

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 ?








Définition : "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." (Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 signé par toutes les organisations syndicales, extrait).

Ce sont les organisations qui n'ont plus de ressources pour répondre à l'exigence des salariés de faire un travail de qualité. **C'est le travail et les organisations qu'il faut soigner** (Yves Clot). 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 nécessaire. Pour cela, il vaut mieux d'abord être au clair sur les idées courantes (source : P. Douillet, Anact).

LES IDEES FAUSSES EN CIRCULATIONS :

-  **“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 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”**
- Si l’entreprise n’est responsable du contexte général, elle l’est bien en ce qui concerne les conditions de travail et de vie dans lesquelles évoluent les salariés.
-  **“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 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, 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.
-  **“Est-ce 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 lui fait désormais obligation de prendre en compte ces risques psychosociaux dans l’évaluation des risques et la rédaction du document unique

QUAND LES CADRES EN PARLENT

L'Apec a interrogé des cadres dirigeants, des cadres, des non cadres et des cadres demandeurs d'emploi. 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,
- 🙄 **L'oxymore du stress "positif" constitue une réalité** chez les managers,
- 🙄 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 de 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,
- 🙄 La situation semble en outre figée dans la mesure où les solutions préconisées par les cadres et les dirigeants sont d'ores et déjà mises en œuvre pour nombre d'entre elles et sont manifestement inopérantes ou cosmétiques, Les discours et attitudes d'évitement sont compréhensibles, tant il semble impossible de faire disparaître le stress sans remise à plat des enjeux et des fondements de l'entreprise et du rôle attendu des cadres.

Si des situations peuvent être améliorées et des régulations trouvées, **il convient avant tout d'en finir avec l'approche individualisée du stress**. Le renvoi aux seuls individus de la gestion de leur stress ne pouvant entraîner qu'une aggravation de la situation (étude Apec "Quand les cadres parlent du stress au travail", 2010). La parole sur le travail, organisée dans chaque collectif, doit permettre de co-construire les règles de la mise en scène du travail.

ENNEMIS CACHES ? LE POINT SUR LES I

Infantilisation, instrumentalisation, individualisation : 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 salariés sont en quête du sens de leur action.

INSTRUMENTALISATION RAMPANTE : le salarié est devenu un simple opérateur économique, une machine à enchaîner les tâches et les dossiers ; lutter contre le temps, facteur de dérive, de répétition des situations anormales ; 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 EXACERBEE : 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 salariés attendent avant tout du soutien.

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. LA FORMATION DES ACTEURS

Accroître la formation des managers mais aussi celle de tous les salariés, de façon partagée et continue ; utiliser une pédagogie qui questionnent les faits et les situations.

DIALOGUER A TOUS LES NIVEAUX POUR AMELIORER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

1. PRIVILEGIER LA NEGOCIATION COLLECTIVE

et la résolution des conflits en proximité, quel que soit le thème de la négociation.

2. RENFORCER LE DIALOGUE ENTRE PARTIES PRENANTES

(salariés, institutions, managers) et favoriser une appropriation pluridisciplinaire.

3. 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...).

Renforcement des mesures de gestion du stress, accompagnement des personnes, formation des managers... : les réponses des employeurs sont insuffisantes.

La **CFDT** 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 manœuvre - en matière d'organisation - pour les salariés et leur hiérarchie directe.

La **CFDT** demande que les managers disposent d'un droit d'alerte en matière d'organisation du travail pour prévenir les risques psycho-sociaux.

La **CFDT** 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.

Quand les personnes souffrent, ce sont les organisations qu'il faut soigner.

Les représentants **CFDT sont disponibles pour vous renseigner, vous écouter, et porter vos revendications.**