

Managers et syndicalistes face au stress Repères pour l'action

L'acteur syndical, sur la question du stress comme sur d'autres, intervient à différents niveaux : l'intervention dans les entreprises et la formation de ses militants, l'implication dans les institutions paritaires au sens large, la négociation, à quelque niveau que ce soit, et la concertation dans le champ de l'action publique. Ce sont autant de fenêtres pour observer le lien entre management et stress. Concernant plus particulièrement les cadres que nous représentons, la triple dimension de leur responsabilité professionnelle est interpellée : pour eux-mêmes, pour les projets qu'ils élaborent et les processus qu'ils gèrent, pour leurs collaborateurs.

Laurent Mahieu est secrétaire national de la CFDT Cadres. Cet article reprend une intervention prononcée en octobre 2008 aux États généraux du management, sous l'égide de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.

Depuis 2000, le stress a pris une telle importance que les représentants des employeurs, jusque-là très réticents, ont dû accepter d'importantes négociations interprofessionnelles sur le stress au travail.

Les accords de 2004 et 2008

Au niveau européen, la Confédération européenne des syndicats, le comité de liaisons EUROCADRES/CEC (un comité de liaison qui regroupe la majorité des organisations syndicales européennes représentant les cadres dont la CFDT Cadres), et les trois organisations patronales européennes ont signé le 8 octobre 2004 un accord-cadre européen sur le stress au travail. Cet accord prévoyait une adaptation dans chaque pays aux spécificités nationales. Au niveau français, un accord interprofession-

nel sur le stress a été signé le 2 juillet 2008 entre les organisations représentant les salariés et les employeurs de toutes les branches professionnelles. Cet accord n'est pas seulement une adaptation de l'accord-cadre européen car sur plusieurs points il est beaucoup plus détaillé.

Agir dans l'entreprise

Les négociateurs européens puis français ont ainsi identifié une large palette de domaines d'intervention pour prévenir le stress au travail, qui mettent en perspective le management et les managers comme leviers de changement des situations de travail.

L'accord mentionne ainsi « des mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail, à assurer un soutien adéquat de la direction aux personnes et aux équipes, à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail, à assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, et des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur ». Il insiste sur « la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier de l'encadrement et de la direction afin de développer la prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face ».

La CFDT est satisfaite de cet accord après avoir insisté sur les points suivants : mettre l'accent sur la responsabilité de l'organisation et des conditions de travail sur le stress et non d'abord de la gestion individuelle du stress qui stigmatise le salarié en lui faisant porter la responsabilité des dysfonctionnements ; rechercher un engagement des branches à négocier des accords de branche pour qu'il ait une réelle effectivité dans les entreprises en partant de contextes professionnels partagés ; créer les conditions pour que les salariés eux-mêmes puissent s'exprimer sur leur travail en soulignant que toutes les catégories de salariés sont concernées ; mettre en place des indicateurs précoces permettant de gérer les situations le plus en amont possible ; donner des outils d'action aux entreprises et aux managers.

Il faut remarquer que d'autres négociations vont s'ouvrir qui seront autant de leviers pour faire avancer nos revendications principales : instaurer un droit d'alerte sur les risques à effet différé, développer la formation des membres des CHSCT, créer les conditions du dialogue social sur la santé au travail dans les TPE-PME.

Sans attendre la conclusion d'accords, le vote de nouvelles lois, la mise en œuvre de nouveaux droits, les acteurs dans l'entreprise disposent déjà d'outils et d'institutions. Dans le champ de la prévention des risques psychosociaux ils sont sous-utilisés, délaissés ou méconnus : le droit d'alerte du délégué du personnel, les possibilités d'expertise, l'élaboration du document unique sur les risques professionnels et du plan de prévention et la mise en place des groupes d'expression directe.

Les facteurs de stress sont de multiples origines : professionnelles (relationnelle, organisationnelle, technique, managériale, gestionnaire, économique) et personnelles. Rien ne serait pire que de segmenter notre intervention. Or la compétence et le « répertoire

d'actions » du militant syndical, voire du cadre manager ou du RH, sont souvent autolimités ou autocentrés sur un domaine, univoques et peu systémiques. La proposition du député Jean-Frédéric Poisson, dans un rapport sur la pénibilité présenté le 27 mai 2008, d'élire les membres des

CHSCT, va dans le sens d'une spécialisation de ceux-ci, avec pour effet de les dissocier du Comité d'Etablissement et des Délégués du Personnel, alors qu'il s'agirait plutôt d'avoir des acteurs en capacité de faire les liens entre l'économie, le professionnel, les conditions du travail et la santé au travail, d'articuler les lois et les droits.

L'exemple de l'avis de la Cour de cassation relatif à la mise en place d'entretiens professionnels sans consultation du CHSCT montre bien les liens possibles entre l'évaluation de la performance et son incidence sur les conditions de travail. Mais démontre aussi les limites d'un système dans

Les facteurs de stress sont de multiples origines. Rien ne serait pire que de segmenter notre intervention. Or la compétence et le répertoire d'actions du militant syndical ou du cadre manager ou du RH, sont souvent autolimités ou autocentrés sur un domaine, univoques et peu systémiques.

lequel les institutions, quelles qu'elles soient, dialoguent peu.

Si la négociation locale sur la prévention du stress concerne peu d'entreprises ce n'est pas seulement parce que le sujet est complexe c'est aussi parce que c'est une négociation d'une autre nature que la négociation des classifications ou des salaires. La difficulté est du même ordre que pour la négociation sur les discriminations : il s'agit plus d'aller vers des processus que vers des normes. Il s'agit aussi d'appriivoiser le sujet par une stabilité des acteurs de la négociation et de se donner du temps alors que bien souvent c'est l'urgence d'un suicide qui engendre la négociation. Cette stabilité vaut également pour la mise en œuvre de pratiques durables aux niveaux des collectifs de travail confrontés au turn-over des managers.

En amont, une culture est à développer bien sûr sur la question du stress, mais plus encore sur la question du travail. Qui dit question dit interrogation : c'est ce que la CFDT a développé depuis de nombreuses années à travail sa démarche d'enquête « Travail en question » ou de recherche-action. Mais cela ne suffit pas car ces démarches sont ponctuelles et limitées. Il nous faut développer une pratique de questionnement en continu du travail quel que soit le sujet abordé avec les salariés, dans les instances représentatives ou avec les directions d'entreprise.

Questionner le travail

En ce sens, les acteurs syndicaux, comme les managers, peuvent utilement s'appropriier les modèles solides explicatifs du stress (ceux de Karasek et Siegrist par exemple) et les grilles simples de description du travail telles que celle que l'ANACT le propose à propos du stress.

L'ANACT a ainsi identifié quatorze tensions entre des dimensions contradictoires qu'elle a réparties en quatre familles, tensions propices à l'émergence de « situations problème » génératrice de stress. Il appartient aux acteurs de repérer les tensions à l'œuvre, de les déconstruire jusqu'à en trouver les causes, et d'instaurer les solutions ou les régulations ad-hoc.

Enfin, l'identification de ces tensions peut être source pour le manager de « situations dilemmes » où les contraintes semblent l'enfermer dans un faisceau inextricable. Pour apporter à ses adhérents un appui dans ces situations la CFDT Cadres a développé le service Dilempro dispensé par des cadres managers expérimentés et formés pour dialoguer de façon confidentielle et personnalisée avec des cadres confrontés à de telles situations. L'objectif est de permettre à ces derniers de sortir de cette situation par un chemin ou une décision qui leur paraissent adaptés. Il ne s'agit pas d'une ligne d'écoute avec des psychologues visant à permettre de dé-stresser mais bien d'un service visant à comprendre la situation pour la transformer. Ce service syndical à distance et personnalisé est complémentaire de la capacité d'intervention des équipes syndicales en proximité.

Cette intervention syndicale locale s'oriente, en synthèse, dans trois directions. La première est d'identifier les ennemis cachés : rompre le silence coupable (collectif ou individuel), lutter contre le temps, facteur de dérive, de répétition des situations anormales, combattre l'isolement et remettre du collectif dans les relations de travail. La deuxième est de viser la pratique plus que les règles. La bonne conduite a plus besoin de pratiques que de codes, d'accompagnement en situation réelle et de corrections éventuelles.

Identifier les ennemis cachés : rompre le silence, lutter contre le temps, facteur de dérive, de répétition des situations anormales, combattre l'isolement et remettre du collectif dans les relations de travail.

Il faut donc 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. Il faut enfin accroître la formation des managers mais aussi celle de tous les salariés, de façon partagée et continuée.

Enfin, il faut promouvoir le dialogue à tous les niveaux. Cela suppose de privilégier la négociation collective et la résolution des conflits en proximité et, quel que soit le thème de la négociation, d'encadrer les règles de l'individualisation. Cela suppose aussi de renforcer le dialogue entre parties prenantes (salariés, institutions, managers), de favoriser une appropriation pluridisciplinaire, et d'utili-

ser tous les canaux du dialogue disponibles (délégués syndicaux, instances représentatives, groupes d'expression directe) ou innovants (procédure d'alarme sociale)

Les équipes syndicales, par leur présence dans ou auprès des situations de travail, ont une place à prendre dans une action sur le stress et ce que l'on nomme les « risques psychosociaux » ; cette place peut être conçue en articulation avec différents experts (dont le médecin du travail), mais requiert une expertise particulière. Cette expertise mobilise moins une connaissance technique qu'une capacité collective à débattre du travail et, en amont, une capacité à organiser les espaces de dialogue sur le travail.

La qualité, la pertinence et la fécondité du débat viendra également de la capacité des acteurs à le porter leurs regards sur tous les champs « questionnables » : économique, financier, organisationnel, technique, etc. L'atout du syndicalisme multi catégoriel et interprofessionnel n'est pas à démontrer. La CFDT Cadres s'attache, par son travail éditorial, à rendre accessibles des travaux de recherche pluridisciplinaires et à les croiser avec le regard des acteurs syndicaux.

A l'autre extrémité du spectre « individuel-collectif », il faut également développer la capacité syndicale qui permet de « ramener dans le registre de la conflictualité sociale les dilemmes que les salariés vivent chacun comme un drame personnel, une souffrance personnelle » (Philippe Davezies).

Du côté des managers, la CFDT Cadres considère qu'ils peuvent être de vrais acteurs de la prévention du stress, sous conditions : celle des compétences, celle des capacités de confrontation – avec les diverses parties prenantes – et celle du marges de manœuvre et des capacités d'arbitrage. En effet, c'est bien dans la reconnaissance mutuelle, et de leurs champs et de leurs acteurs, que les régulations collectives pourront se mettre utilement en place. Mais cela suppose que soient reconnues et formalisées les conditions d'exercice de la responsabilité professionnelle des cadres comme celles de la responsabilité des organisations syndicales.