

Les risques psycho-sociaux au Travail et l'action syndicale réalisée dans le cadre de la CFE-CGC

Devant la montée de ses préoccupations de ses adhérents la CFE-CGC s'est préoccupée de la mise en visibilité de ce qui les préoccupait de plus en plus le stress et ses effets. Elle a mis en place un observatoire et sort régulièrement un baromètre pour faire l'état des lieux. Ce baromètre bénéficie d'une actualisation régulière de ses questions afin de tenter de cerner au plus près cette question protéiforme qu'est le stress. L'objectif étant de cerner, mais également mettre au jour ces souffrances mal connues et pourtant si fréquentes dont les retentissements économiques se révélaient considérables selon les études des assurances nord-américaines et françaises. C'est dans cet esprit que la CFE-CGC vient de sortir trois bandes dessinées que l'on retrouve sur son site internet.

Le contexte des années 1995

L'univers des cols blancs s'est toujours accompagné d'une image de conditions de travail protégées des contraintes physiques de l'usine ou du bâtiment, charges lourdes, intempéries et où les risques vitaux sont hors de portée.

Bien sûr tout n'est pas rose, on a parlé il y a longtemps de la névrose des téléphonistes et l'école Française s'est un moment illustrée avec les travaux de l'équipe du Dr Paul SIVADON sur la psychopathologie.

Si l'on a un moment parlé du stress des cadres, c'était surtout plus pour décrire leur niveau de charge de travail et pour implicitement les glorifier tant était grande l'attente vis à vis d'eux qui tenaient les rôles clés du dynamisme industriel et marchand de la reconstruction de l'après-guerre.

Mais rien ne reste figé et sont survenus plusieurs changements fondamentaux qui ont bouleversé le paysage et transformé les cadres et ces cols blancs privilégiés par leur position incontournable, en salariés comme les autres.

Parmi ces facteurs l'un des plus importants a été la financiarisation de l'économie dans tous ses rouages.

Cela s'est traduit par une action privilégiant la logique de rentabilité au profit des actionnaires à la logique de production, évacuant par exemple tout ce qui ressemble à un stock tampon entre deux processus par le juste à temps. Ces stocks tampons permettaient de réaliser une production à un rythme plus humain en transférant les à-coups sur les stocks! Leur disparition a déplacé les à-coups sur les opérateurs !

Cela s'est également traduit, par le biais des stock-options des dirigeants, par des jeux à court terme visant à faire monter l'action le temps de faire fortune compte tenu de la faible durée de vie de l'épisode directorial (environ deux ans, c'est la durée moyenne d'exercice d'un dirigeant de multinationale, c'est donc le temps nécessaire pour faire grimper ses stocks options). Le meilleur moyen pour faire monter artificiellement reste l'annonce d'un coup : fusion, rapprochement, vente par morceau, recentrement sur le cœur de métier, plan de licenciement etc.; sans malheureusement avoir de logique d'investissement industriel.

Tout cela a généré chez les salariés une déstabilisation psychique, une perte de sens et une contrainte éthique fortes.

L'encadrement n'a jamais eu beaucoup de formation sur la manière de manager, mais une formation avec quelques rudiments de culture humaniste puis un compagnonnage avec les autres cadres permettaient un apprentissage assez efficace du management humain. Les élèves de Polytechnique ne faisaient-ils pas un stage ouvrier avant de rentrer en fonction!

Les bouleversements induits par le changement de priorité avec la financiarisation, par l'avalanche de modes managériales mettant tour à tour en priorité le cœur de métier, la finance, la priorité client, la valeur ajoutée de la dernière publication anglo-saxonne ou japonaise ébranlèrent les jeux de rôles des cadres et de leurs équipes.

Les logiques projets transversales finirent par déstabiliser cet apprentissage en ne permettant plus à l'encadrement de s'occuper de leurs équipes. Après l'épisode des suicides, n'est-ce pas ce qu'ont demandé en premier les cadres de chez Renault: avoir un temps minimal avec leurs équipes!

Un des facteurs les plus importants dans l'ébranlement a été l'introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

Jusque dans les années 90, les effets étaient réduits car si il y avait déjà des machines informatiques elles étaient très grosses et s'intégraient dans un processus complexe à distance. Les cadres et techniciens du tertiaire avaient été formés comme des artisans manuels du temps d'avant la chaîne, c'est à dire par compagnonnage et apprentissage dans leurs écoles. Les outils les plus marquants restaient la règle à calcul, la table de logarithmes, le dictionnaire et la grammaire, le petit carnet d'adresses et le reste était dans le cerveau des personnes.

Le problème qu'avaient à résoudre ces opérateurs intellectuels était pour une majorité d'entre eux traité de manière artisanale c'est à dire avec la maîtrise du processus que peut ressentir l'artisan, voire l'artiste, c'est à dire en possédant la totale maîtrise sur ce qui se passait et la capacité d'y intervenir.

Tout ce qui était de l'ordre du cognitif, du sensoriel et même des jeux de rôle s'est vu perturbé profondément par l'arrivée de ces merveilleuses machines que sont les ordinateurs et les téléphones portables. Ces nouvelles technologies ont pris la main en imposant leur rythme, leur processus, leur système au point que l'on évoque dans certaines publications la « power-pointisation » des esprits !

Indiscutablement il y a bien des similarités entre ces cols blancs et les artisans qui se sont retrouvés déqualifiés, réifiés, sur les chaînes de Citroën et de Ford un siècle plus tôt. Comme eux ils avaient perdu la maîtrise de leur processus qui se trouve désormais dans la machine, comme eux ils ont eu le rythme imposé par la machine, comme eux ils se sont retrouvés dans de nouvelles structurations sociales où leurs identités n'étaient plus respectées.

C'est dans ce contexte qu'un autre bouleversement majeur apparut chez les cols blancs particulièrement chez les cadres qui en avaient été jusque là protégés : la violence sociale du licenciement. Rarement les cadres étaient l'objet de ce genre de menace sociale, voire même l'organisaient ils pour la survie de l'entreprise! Avec ce changement de statut la tranquillité et la sérénité du statut s'effritent et participent ainsi à la déstabilisation des personnes qui vivent désormais avec ce risque supplémentaire.

De multiples facteurs interviennent également comme la massification de la culture et du haut niveau culturel, rendant moins rare la connaissance et la capacité à s'en servir ou comme la perte de revenu avec le glissement de la part des richesses créées du salariat vers l'actionariat à partir des années 82-83 pour revenir actuellement au bas niveau des années 67!

Tous ces éléments étaient l'objet de discussions de couloirs de congrès et de syndicat chez les médecins du travail, le stade des quelques histoires de chasse fut largement dépassé au point

qu'ici et là se montèrent des groupes de réflexion informels pour approfondir le sujet. Malheureusement ces groupes ne purent aller bien loin car l'organisation de la médecine du travail est toujours à la main des employeurs. Comme le dit le Dr Georges CLEMENCEAU dans un éditorial de l'AURORE au début du vingtième siècle : "*pour les employeurs les médecins sont des gêneurs avec leurs règles d'hygiène car il faut avant tout produire!*" C'était vrai pour la défense du saturnisme qui était le problème de l'époque, mais cela l'est toujours.

Le futur président de la CFE-CGC JL CAZETTES à qui je parlais de ces difficultés me proposa de rentrer dans son équipe confédérale et d'y accepter la responsabilité d'un pôle qu'il voulait développer celui de la santé au travail.

L'observatoire du stress CFE-CGC

C'est dans ce cadre là et avec les moyens que permet une confédération que s'est construit l'observatoire du stress vers les années 1997-1998. Une confédération rassemble plusieurs syndicats de professionnels et leur sollicitation a permis de rassembler un groupe de volontaires intéressés par le sujet de la santé au travail et le stress. C'est le rassemblement de cadre d'origines diverses et de métiers divers avec des médecins du travail, des ergonomes, des psychiatres, des assistantes sociales et des qualitatifs qui a fait émerger un consensus. Cela a permis d'asseoir définitivement la nécessité de travailler sur le sujet et de commencer par des enquêtes internes par le biais de questionnaires diffusés par les différents courriers confédéraux

Le premier acte du groupe a été de lancer un appel à témoignage spontané par le biais de la lettre confédérale de la CFE-CGC, appel qui a donné lieu à une réponse très forte tout d'abord par la quantité et ensuite la qualité des descriptions et des suggestions.

C'est à partir de ce matériau, s'appuyant sur les compétences réunies et sur les théories de l'époque sur le stress (KARASEK, SIEGRIST, DURKHEIM, LAZARUS, BIT) que les premières enquêtes furent lancées dans le vivier des adhérents de la confédération avec des réponses papier traitées manuellement.

L'importance des réponses et les critiques laissant entendre des manipulations de résultats nous firent rapidement demander confirmation par des professionnels.

L'époque était aux négociations au sujet de la refondation sociale, afin de vérifier l'adéquation des positions de la confédération au public de l'encadrement un sondage SOFRES avait été commandité dans lequel il m'avait été laissé trois questions pour se situer sur la question du stress.

Là aussi la réponse confirma que l'attente était forte et le besoin pressant.

Le Baromètre du stress de la CFE-CGC

L'idée naquit de s'adresser à des professionnels afin de répondre à ces accusations de créer un problème artificiellement et afin de bénéficier de leurs règles de métier qui s'accompagnent d'une crédibilité confirmée.

L'expérience du traitement manuel des précédentes enquêtes avait laissé aussi un souvenir tel qu'il fut choisi un organisme en traitant ces aspects d'autant plus facilement qu'ils en avaient la pratique et les outils.

L'outil utilisé sur un échantillon de 1016 personnes est l'outil CAWI (computer assisted web interview). Les 1016 personnes sont extraites de façon aléatoire d'un panel de cadres (new panel) par OPINIONWAY.(1)

Depuis 2003, tous les six mois ce questionnaire est posé par cette méthode, analysé par le groupe et présenté dans les différentes instances de la CFE-CGC ainsi qu'à la presse. Les résultats confirment les impressions du début en y apportant la précision et l'analyse que permet cette cinquantaine de questions sur la situation professionnelle et son vécu.

Les résultats du dernier Baromètre de novembre 2008

1: Au niveau du vécu du stress et de ses facteurs

Le symptôme le plus frappant reste l'envie de partir à cause du travail

.Vous arrive-t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais : D'envisager un départ en retraite anticipé

	BASE	S/tot. Oui	S/tot. Non
TOTAL			
	1043	22%	77%
Sexe	-		
Homme	623	25%	74%
Femme	420	16%	82%
Age	-		
Moins de 35 ans	379	11%	88%
35-49 ans	439	18%	80%
50 ans et plus	225	46%	53%
Statut	-		
Cadre du secteur privé	844	19%	80%
Cadre du secteur public	199	33%	65%

Comme on peut s'y attendre les résultats selon les âges donnent de plus fortes réponses pour les plus de 50 ans! C'est un comportement plus masculin que féminin.

Dans le même registre :

D'envisager un départ en retraite anticipé	1043	22%	77%
D'avoir des arrêts maladie en rapport avec votre travail	1043	10%	90%
De penser à quitter votre travail à cause du stress	1043	35%	64%
De vous sentir tendu(e) ou crispé(e) à cause de votre travail	1043	72%	28%
De vous sentir découragé(e) à cause de votre travail	1043	52%	48%

Une étude réalisée chez les urgentistes à montré que le sentiment de tension éprouvé par les personnes était très lié à un état de stress repéré par des signes biologiques.

D'autres symptômes participent du même registre

D'avoir recours à un psychologue / psychiatre / psychanalyste / psychothérapeute	1043	12%	88%
D'avoir mal au dos à cause de votre travail	1043	45%	54%
D'avoir des maux de tête, des migraines à cause de votre travail	1043	41%	59%
De vous sentir mal jugé dans votre entreprise	1043	43%	57%

2 les causes et facteurs

2-1 La charge de travail est fortement mise en avant

Avez-vous le sentiment que, par rapport à il y a quelques années, la charge de travail dans votre entreprise pour des cadres comme vous est aujourd'hui :

	BASE	S/tot Plus lourde	équivalente	S/tot Moins lourde
TOTAL	1043	76%	22%	2%

2-2 le temps de travail

Diriez-vous que le temps dont vous disposez pour accomplir votre travail est :

	BASE	S/tot suffisant	S/tot insuffisant
TOTAL	1043	40%	60%
Sexe	-		
Homme	623	41%	58%
Femme	420	38%	62%

2-4 le temps manque-t-il?

Avez-vous le sentiment que vous devez travailler trop vite ?

	BASE	S/tot. Oui	S/tot. Non
TOTAL	1043	92%	8%

2-4 les objectifs sont ils réalistes?

Les objectifs qui vous sont prescrits par votre direction vous paraissent-ils...

	BASE	S/tot réalistes	S/tot pas réalistes
TOTAL	1043	55%	45%

2-5 l'industrialisation du travail tertiaire

Diriez-vous que l'utilisation de progiciels de gestion intégrés (ERP, comme SAP, par exemple) mécanise votre travail ?

	BASE	S/tot. Oui	Oui, et c'est une bonne chose	Oui, et c'est une mauvaise chose	Non et ceux qui n'ont pas cet outil
TOTAL	1043	38%	27%	11%	17%+44%

et l'impact des progiciels sur l'autonomie

Et diriez-vous que l'utilisation de progiciels de gestion intégrés (ERP, comme SAP, par exemple) réduit la part des relations humaines dans votre travail ?

	BASE	S/tot. Oui	Oui, et c'est une bonne chose	Oui, et c'est une mauvaise chose	Non
TOTAL	574	47%	8%	39%	53%

2-6 le flou des responsabilités participe à l'incertitude

Avez-vous le sentiment dans votre travail que vos responsabilités sont très bien, plutôt bien, plutôt mal ou très mal définies ?

	BASE	S/tot bien définies	S/tot mal définies
TOTAL	1043	60%	39%

de même l'incertitude

Diriez-vous qu'il y a trop d'incertitude sur les choix et la stratégie de votre entreprise... ?

--> A court terme

	BASE	S/tot. Oui	S/tot. Non
TOTAL	1043	56%	43%
--> A moyen ou long terme	BASE	S/tot. Oui	S/tot. Non
TOTAL	1043	66%	34%

2-7 la formation et les compétences

Et diriez-vous que vos responsabilités dépassent : Vos compétences

	BASE	S/tot. Oui	Oui, souvent	Oui, parfois	Non, jamais
TOTAL	1043	50%	4%	46%	49%

2-8 le sentiment de contrôle de la situation participe au vécu de stress

Et diriez-vous que vos responsabilités dépassent : Votre capacité de contrôle

	BASE	S/tot. Oui	Oui, souvent	Oui, parfois	Non, jamais
TOTAL	1043	64%	9%	55%	35%

2-9 la reconnaissance est un facteur essentiel

Avez-vous le sentiment que vos efforts sont reconnus à leur juste valeur ?

	BASE	S/tot Oui	S/tot Non
TOTAL	1043	47%	53%

2-10

La contrainte relationnelle

D'être fréquemment interrompu(e) dans votre travail	1043	79%	20%
De subir des critiques, des remontrances devant des collègues de travail	1043	19%	81%
De vous sentir en situation de harcèlement moral	1043	22%	78%

mais également

De vous sentir en situation de concurrence avec vos collègues	1043	39%	61%
D'être confronté(e) à des clients agressifs	1043	46%	54%

2-11 la contrainte éthique

D'avoir à exécuter des actions qui ne correspondent pas à votre éthique	1043	30%	69%
---	------	-----	-----

2-12 La contrainte émotionnelle

D'être exposé(e) à un risque de perte financière	1043	33%	66%
De transmettre du stress à des collègues de travail	1043	34%	65%

mais aussi

De craindre de perdre votre emploi	1043	35%	65%
------------------------------------	------	-----	-----

ainsi que

De vous inquiéter au sujet des conditions générales de votre situation professionnelle	1043	58%	41%
--	------	-----	-----

2-13 l'équilibre privé/professionnel

D'avoir des difficultés à concilier votre travail et votre vie privée	1043	61%	38%
---	------	-----	-----

3 la réponse de l'entreprise

Selon vous, le stress est-il pris en compte par votre entreprise ?

	BASE	S/tot Oui	S/tot Non
TOTAL	1043	20%	80%

4 Analyse

Les résultats bruts

Ces résultats confirment bien la réalité du stress, certes il y a bien un indicateur du stress mais ce sont les symptômes indirects qui sont les meilleurs marqueurs.

Ainsi le taux des personnes qui veulent partir en préretraite ou le taux de celles qui veulent partir simplement à cause du travail représente un indicateur qui n'a rien à voir avec la santé et qui pourtant est particulièrement significatif.

Se sentir découragé ou tendu à cause du travail est un indicateur que plusieurs études ont démontré être très liées au niveau de stress établi à partir des indicateurs biologiques tels que cortisol salivaire et produits de catabolisme urinaire des catécholamines). Or le niveau des personnes qui se sentent tendues avec le travail dépasse les 70% !

Avoir mal au dos à cause du travail chez des travailleurs du tertiaire veut surtout en avoir plein le dos mais est significatif de souffrance!

Ainsi la combinaison des différents indicateurs permet de situer le niveau de vécu de stress à un très haut niveau et cela suffit pour interpeller sans rentrer dans les querelles de virgules et de pourcentages.

Les études classiques qui ont fait la corrélation entre certains facteurs et un haut niveau de stress montrent l'importance de facteurs comme la charge de travail surtout si elle est couplée avec une perte d'autonomie (KARASEK) et c'est largement le cas;

le manque de reconnaissance (SIEGRIST) et l'on voit que c'est largement le cas

la perte de sens ou l'anomie (DURKHEIM) et l'on voit que la perte de sens est un sentiment largement partagé

On retrouvé également les difficultés de l'équilibre vie privé/vie professionnelle, les contraintes éthique, émotionnelle et relationnelle.

Parmi les contraintes relationnelles, le sentiment de vivre une situation de harcèlement ou d'interpellation publique ont une place importante qui est stable suivant les différents sondages.

Ces résultats permettent de décrire une situation de vécu de stress importante si l'on en juge par les symptômes et la présence des facteurs connus pour les générer. C'est le but qui était visé de démontrer que ce n'est pas un phénomène passager et qu'il s'accompagne d'un vécu douloureux? Sa réalisation par un institut de sondage connu, avec les règles de métier de ces professionnels permet une crédibilité beaucoup plus forte que la simple collecte, pourtant importante de témoignages.

L'évolution

Ces résultats restent dans leur même zone de données, démontrant la permanence des situations.

Cependant une donnée évolue de sondage en sondage et donne espoir est le comportement des entreprises et leur attitude d'ouverture à considérer le stress comme un phénomène que l'on doit considérer. Ce résultat progresse régulièrement de sondage en sondage étant passé de 10% au départ pour aboutir actuellement à près de 20%

La recherche de solution

Pour avancer il faut non seulement rendre visible le phénomène mais plus encore en rechercher les différentes caractéristiques plus fins pour permettre de progresser dans la démarche étiologique et de là thérapeutique

C'est la raison des questions nouvelles qui apparaissent au sujet du type de management dans l'entreprise, au sujet de l'obtention du pouvoir dans l'entreprise, au sujet du contact client éventuel et au sujet de l'imposition d'une langue qui ne soit pas la langue maternelle.

Ces questions n'ont pas encore de résultat stabilisé tout comme celle sur la présence d'un réel dialogue social dans l'entourage.

Le travail est en cours avec des statisticiens pour déterminer si ces dernières variables sont liées à un haut niveau de stress ou pas. Ceci pour dépasser les clefs d'entrée un peu rustiques que sont les théories de KARASEK, SIEGRIST, DURKHEIM etc..

Dans ce sens la CFE-CGC organise des sessions de confrontations d'expériences afin de profiter des échecs et réussites de tous ceux qui s'y investissent.

Dans le même but la confédération a réalisé avec une agence spécialisée trois bandes dessinées afin de faciliter la communication sur ce thème et en populariser l'idée qu'il s'agit bien de conditions de travail comme les autres et non d'éventuelles vulnérabilité des acteurs.

Dr Bernard SALENGRO

Médecin du travail

Ergonome

Président du syndicat des professionnels de la santé au travail CFE-CGC

Secrétaire national à la CFEC-CGC

Références biblio:

<http://www.medecinedutravail-syndicat.org/accueil.html>

http://www.medecinedutravail-syndicat.org/dossiers_thematiques/STRESS/BouquinStressdesCadres.pdf

<http://www.medecinedutravail-syndicat.org/actualites/2006/Management%20par%20la%20manipulation.pdf>

http://www.cfecgc.org/ewb_pages/div/Stress_Actualite.php

le site inrs.fr dans son ensemble

<http://www.inrs.fr/publications/ED6012.html>

le site anact.fr

<http://www.synomia.fr/search/index.php?mid=6802109beac659551b90e915c94a1f51&l=fr>

http://www.anact.fr/images/web/biblio_tps.pDF

(mars 2009)