



## Stress : l'encadrement aux premières loges

« Le stress va bien merci ! » pourraient proclamer les marchands de solutions toutes faites, les vendeurs de méthodes pour prendre sur soi et pour se dépasser... Jamais le commerce de l'épanouissement personnel ne s'est aussi bien porté, de même que la pratique du coaching toute aussi révélatrice d'un management de plus en plus individualisant, de plus en plus prégnant et de plus en plus manipulateur.

Que l'encadrement soit aux premières loges, quoi de plus normal et de plus logique ? **Le stress...**

✦ C'est l'association d'une forte charge de travail et d'un **manque de reconnaissance**, selon le docteur Siegrist. Or que voyons-nous : l'encadrement s'investit et joue le jeu de l'entreprise comme il en a l'habitude, mais jamais avec autant de charge et surtout avec le sentiment croissant de ne pas être reconnu à sa juste valeur.

✦ C'est l'association d'une charge de travail élevée et d'une **perte de sens**, selon le sociologue Émile Durkheim, ou l'anomie, selon ce que décrit Henri Vaquin. L'encadrement a de plus en plus le sentiment d'être une « bille » : fusionné, « réingénieré », certifié, ballotté d'un mode de management à l'autre au gré des saisons. Situé entre le marteau et l'enclume il est tiraillé entre des techniques managériales inhumaines et la réalité humaine. Déclassé dès qu'il dépasse 39 ans, âge à partir duquel il ne bénéficie plus des formations, et comble de l'incompréhension et de l'injonction contradictoire, il est viré comme chez HP pour raisons boursières. C'est au cœur de cette perte de sens qu'il faut envisager la terrible épreuve « mortifère » qu'est la mise au placard.

✦ C'est enfin l'association d'une charge de travail élevée et d'une **perte d'autonomie** avec ces merveilleux engins que sont les micro-ordinateurs, téléphones portables, boîtes mél et autres Internet ! Machines qui imposent progressivement leurs méthodes et leurs rythmes, qui font exploser les frontières entre le privé et le profes-

sionnel, les méls et le portable vous suivant partout. Machines qui s'interposent dans le processus cognitif et y prennent de plus en plus de place. Un processus qui correspond à l'industrialisation du travail tertiaire.

À cela, s'ajoute la contrainte éthique : faut-il dire ou faire des choses contraires à la morale personnelle ? S'ajoute aussi une contrainte émotionnelle de plus en plus forte résultant d'un contact avec un public préalablement rendu impatient par tant de publicités sur le service et la vente immédiats.

**La Voix CFE-CGC**  
La CFE-CGC considère le stress au même titre que les autres conditions de travail.

Ces multiples pressions, et surtout celle du temps de plus en plus densifié avec le bon prétexte de la réduction du temps de travail, entraînent des relations interpersonnelles toujours plus mécanisées sans civilités ni égards, étapes préalables à l'ambiance tendue et au sentiment de harcèlement. Paul Bouffartigues, chercheur en sciences sociales, a calculé qu'avec la prétendue RTT, c'était près de mille heures par an qui se rajoutaient à la charge du cadre. Lui qu'on disait le « grand gagnant » de la réduction du temps de travail !

**Il est temps de cesser de subir et de prendre le taureau par les cornes.** La CFE-CGC entend considérer le stress au même titre que les autres conditions de travail. Nos études, au travers de l'Observatoire du stress, le confirment : le pro-

blème est considérable. Hélas ! trop de directions d'entreprises nient la question : « le stress nous le subissons parce que le personnel l'importe de chez lui » ; « le stress c'est positif » ; « c'est quoi vraiment le stress, cause ou effet, dynamisme ou maladie ? ». Il y a donc nécessité de vigilance et d'apprentissage de la part de nos délégués pour ne pas tomber dans les pièges. En effet, des entreprises, cyniquement « conseillées », estiment qu'une bonne compréhension des mécanismes psychiques peut faire faire des progrès de productivité importants ! Les coûts humains engendrés, ce n'est pas leur souci car le stress n'est pas reconnu comme étant une maladie professionnelle !

Pour la CFE-CGC, il y a urgence. Il faut se préoccuper de l'organisation du travail, de la répartition des rôles, de l'organigramme, de la charge et du rythme de travail ainsi qu'à ses modalités. Comme dans le sport, lorsqu'il y a trop de blessures on change les règles du jeu et pas les joueurs !

[b.salengro@cfecgc.fr]

Avec « Le stress des cadres » (L'Harmattan, 2005), Bernard Salengro signe un ouvrage qui constitue un véritable « outil » pour le délégué syndical, lui permettant d'aborder sous toutes ces facettes la question du stress professionnel : sa signification, la manière de l'appréhender dans l'entreprise, les réponses à donner aux directions. À partir d'un état des lieux, le délégué national CFE-CGC analyse la problématique du stress et décrypte les situations et les langages qui lui sont associés, proposant au lecteur un mode de conduite pour « refuser les règles du jeu qui aboutissent au stress ».

« Le stress des cadres », par Bernard Salengro. L'Harmattan - questions contemporaines. 18 F.