

Compte rendu

Café RH Dauphine du 5 février 2009

« Les nouvelles organisations au travail : facteurs de stress et incidences sur le climat social »



Après présentation du premier « Café RH Dauphine » par Monsieur Bernard De Montmorillon, Directeur du Master 2 Management des Ressources Humaines, Anne-Carole Delhommeau, Auteur de « Agir sur le stress au travail » (paru le 22 janvier 2009), a pris la parole pour introduire le sujet, dont elle est experte, et faire un rapide tour de table des participants.

Etaient présents des étudiants, professionnels RH, universitaires, un médecin du travail, consultants, avocats, ainsi qu'un représentant CFE - CGC.

Selon Anne-Carole Delhommeau, le stress est dû à un mélange entre ce qui vient de la dimension de l'individu et celle de l'organisation (structure de l'organisation, évaluation des compétences et de la performance, culture d'entreprise, gestion des conflits). Le stress se trouve à un croisement interdisciplinaire : doivent être prises en compte pour étudier le phénomène des dimensions psychologiques, psychanalystes, ergonomiques, économiques, juridiques...

Bien que relevé depuis longtemps par les experts, ce sujet sort de l'ombre pour de multiples raisons. En effet, la crise économique met en avant le phénomène de stress en entreprise. Par ailleurs, les DRH sont de plus en plus perplexes face à l'attitude des jeunes en entreprise. Ils n'acceptent plus les mêmes pressions et n'ont plus les mêmes rapports au travail. Aussi, contraints par la législation en la matière, les DRH doivent trouver un juste milieu entre respect de la législation et performance de l'entreprise. Intérêts qui, selon une première vue simpliste, peuvent paraître antagonistes. Enfin, des événements tels que les suicides en entreprises, dont les médias font échos, ont fait ressurgir la question de la santé au travail.

Plusieurs points centraux peuvent être relevés à l'issue de la discussion : les différences de comportement entre les nouvelles et anciennes générations au travail, l'évolution de l'environnement structurel et conjoncturel ainsi que le rôle du management dans cette évolution, le rôle de la fonction RH dans la gestion du stress, la vision des équipes dirigeantes à ce sujet.

Ce compte rendu vise à faire une synthèse de ces différents thèmes abordés. Dans un souci de clarté, nous avons préféré ne pas respecter à la lettre l'ordre des interventions.

La résistance au stress a-t-elle évolué avec les générations ? En effet, selon un étudiant du Master RH, les nouvelles générations entrantes sur le marché du travail sont plus résistantes au stress du fait de leur vécu. Celles-ci évoluent depuis toujours dans des situations de stress, elles y sont habituées et le subissent donc moins violemment. Les changements sont aujourd'hui beaucoup plus rapides et on peut se demander si les anciennes générations ne sont pas dans l'expectative d'une stabilisation qui, peut-être, n'arrivera jamais.

Cependant, à cette hypothèse, un professeur de Dauphine du Master Management, Travail et Développement Social objecte que, selon lui, ce n'est pas un problème de générations, mais un problème d'âge. En effet, lorsque l'on subit le stress depuis longtemps, on y est, de fait, plus fragile.

Cette accumulation au fil des années finit par devenir difficile à vivre, voir insupportable. Cela l'est d'autant plus que la situation personnelle des individus évolue également dans le temps. Conjuguer stress familial et professionnel n'est pas toujours aisé.

A cela, un professeur de l'Université Paris Dauphine confirme qu'il est difficile d'analyser les problèmes au niveau des générations. Ainsi, à titre d'illustration, il donne l'exemple d'industries au Canada où la main d'œuvre ne dépassait pas 35 ans car au delà, les individus devenaient fatigués et moins productifs.

Le problème alors soulevé est le fait qu'aujourd'hui, les entreprises ont une vision dans laquelle les individus doivent être en forme, avec des diplômes et sans faiblesse. Cependant, un salarié ne peut être en surcharge permanente. Les méthodes ergonomiques doivent s'adapter et non l'inverse.

Quelle est la résistance au changement des individus ? La situation des individus change au fil des années, mais les organisations, l'environnement structurel et conjoncturel changent également et ces évolutions peuvent être perturbantes. Ainsi, une étudiante du Master RH évoque que depuis quelques années, les rythmes de travail ont changé, la demande de flexibilité est plus forte et les nouvelles technologies engendrent une sollicitation accrue. Elle se pose alors la question de savoir comment l'individu doit se positionner face à toutes ces attentes. Si le stress en petite quantité peut être bénéfique (stress positif), il peut être dévastateur à grande dose.

Pour illustrer cette question, Anne-Carole Delhommeau soulève une préoccupation assez récente : la gestion des priorités. De nombreux organismes de formation proposent actuellement des formations à ce sujet. Si l'on parle de priorités, cela implique qu'il y a trop de tâches à accomplir et donc, qu'on ne pourra pas toutes les réaliser. Face aux changements, les individus ont besoin de repères. Tel est le défi actuel face au changement.

Dans ce contexte, le rôle de l'entreprise et plus particulièrement du manager est primordial.

L'entreprise se doit de donner des repères et d'informer ses salariés sur sa stratégie à venir, notamment en terme d'emploi. Le fait d'anticiper une réalité permet aux salariés de se préparer à certaines éventualités, diminue l'angoisse de l'attente incertaine et réduit le stress des rumeurs.

Les managers sont un relai idéal pour transmettre ce type d'information. Malheureusement, beaucoup de managers n'ont pas été formés à ce type de compétence. Certains, par leur comportement, ont tendance à transmettre leur stress à leurs collaborateurs, souligne le

représentant CFE-CGC. Il est donc important de mettre en place des formations de management dans les entreprises afin que les managers deviennent de vrais managers et non pas simplement des experts techniques. Encore aujourd'hui les écoles de commerce proposent très peu de formation au management.

La fonction RH a également son rôle en matière de gestion du stress et particulièrement dans le contexte actuel. Elle peut intervenir à plusieurs niveaux.

D'une part, comme nous venons de le voir, au niveau de la formation des managers.

D'autre part, elle peut aider les collaborateurs à mieux supporter le changement en proposant une politique de mobilité interne favorisant ainsi le développement des compétences. Les salariés amenés par la suite à changer d'entreprise ne seront pas, ou moins, démunis. De manière plus générale, une bonne définition des postes et/ou l'accompagnement des salariés lors d'une prise de fonction est primordiale pour éliminer des facteurs de stress.

Actuellement, ce qui paraît difficile à gérer, est à la fois la prise en compte des salariés qui risquent d'être licenciés et le fait de rassurer ceux qui restent. Comment gérer des équipes qui ont peur de perdre leur emploi ? Cette menace peut affecter fortement le moral des individus.

Les cabinets de recrutement ressentent également ce phénomène. Lorsqu'ils essayent de débaucher des salariés, ceux-ci ont peur de quitter leur emploi, malgré les fortes contraintes, par peur de l'instabilité future (période d'essai, nécessité de faire ses preuves).

Cependant, si la fonction RH a un rôle primordial dans la prévention du stress en entreprise, elle a quelque fois du mal à se faire entendre de l'équipe dirigeante. A première vue, les actions contre le stress ne se traduisent pas par un retour sur investissement immédiatement visible. Dès lors, elles apparaissent plus comme une charge financière. C'est pourquoi il faut mettre en avant que, sur le long terme, l'absence de prévention de la santé en entreprise peut s'avérer très coûteuse. La médecine du travail rappelle que le régime légal impose aujourd'hui une obligation de résultat en la matière. Cela implique que l'entreprise doit garantir une bonne santé physique et mentale à ses salariés sous peine d'engager sa responsabilité. Outre le cadre légal, une entreprise ayant mauvaise réputation concernant ses actions en faveur d'un bon climat social, verra ses bonnes candidatures diminuer. Une étude aux Etats-Unis a montré qu'une entreprise considérée mauvaise sur ce terrain recevait trois fois moins de CV.

Enfin, la performance de l'entreprise repose pour une grande part sur ses collaborateurs et donc sur leur bonne santé physique et mentale. Sur le moyen terme le risque financier peut s'avérer en réalité très important.

La discussion s'est terminée par une note juridique. Un juriste a fait remarquer qu'un des problèmes actuels en matière de stress est l'absence de sa prise en compte par les prud'hommes. Les conseillers prud'homaux ne condamnent les entreprises que lorsqu'ils constatent un harcèlement. Or, même si un individu n'est pas victime de harcèlement, le stress peut tout de même être néfaste. On peut penser que le jour où les prud'hommes sanctionneront le stress en temps que tel, les progrès en la matière se feront ressentir.

ien utile <http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

Toute l'équipe du Café RH vous remercie de votre participation