



## **Mal-être au travail : les cadres en première ligne**

**Par Michel de Laforce**

**Pas moins de 37 % des femmes et 24 % des hommes affirment souffrir de mal-être au travail. Tels sont les résultats de la première enquête d'envergure menée en France sur la santé mentale au travail. Réalisée par des médecins du travail sous l'égide de l'InVS, l'Institut national de veille sanitaire (1), elle invalide un certain discours patronal. Non, les troubles psychosociaux ne sont pas à rechercher dans la vie privée ! Et leur explosion résulte bien d'un certain type de management que subissent tout particulièrement les cadres travaillant dans les secteurs de l'informatique, des études et du conseil.**

Le travail c'est la santé ? Pas toujours... L'enquête Samotrace réalisée auprès de quelque 6.000 salariés par des médecins du travail sous l'égide de l'Institut national de veille sanitaire (InVS) ne laisse guère de place au doute. Il y a bien un lien de causalité directe entre le mal-être et certains facteurs de risque professionnel. A ce titre, l'enquête Samotrace confirme les intuitions de notre confrère syndicaliste de la CFE-CGC, le docteur Bernard Salengro, précurseur en ce domaine, et fondateur en 2000 de l'Observatoire du stress (2).

### **Le management en accusation**

Les résultats confirment ce que les cadres de la FIECI constatent depuis longtemps sur le terrain : la souffrance psychologique dépend du type de management en vigueur dans l'entreprise. Comme l'écrit Dominique Huez, médecin du travail et coresponsable de l'enquête « *l'anxio-dépression qui pèse sur le corps et sur les rapports sociaux a un vrai lien avec les déterminants essentiels de l'organisation du travail et est une des conséquences du management* ». Plus question donc de considérer, comme on l'entend encore trop souvent, que les salariés qui craquent sont avant tout victimes de soucis privés ou d'une fragilité personnelle. Les troubles psychosociaux sont bien une pathologie professionnelle et ils doivent être reconnus et combattus comme tels.

### **Les cadres particulièrement exposés**

L'enquête a permis de mieux comprendre quels sont les principaux facteurs de risque. Or, si toutes les branches professionnelles sont concernées, il s'avère que les métiers de l'informatique, des études et du conseil sont particulièrement exposés.

- **le manque de reconnaissance** est l'un des principaux facteurs de risque. Comme le rapporte le magazine *Santé & Travail*, « *les femmes exposées à un déséquilibre entre efforts et récompenses déclarent trois fois plus souvent un mal-être que celles qui n'y sont pas confrontées. Pour les hommes, c'est 2,3 fois plus...* » (3). Nul ne doute que de nombreux consultants reconnaîtront leur propre situation. Considérés comme responsables et autonomes, ils ne sont pas félicités pour leurs succès, ceux-ci étant considérés comme quelque chose de

normal. En revanche, ils sont systématiquement sanctionnés en cas d'échec, combien même ils n'en seraient pas responsables.

- **le surinvestissement dans le travail** qui caractérise les consultants lors de leurs missions, joue également un grand rôle. « *Les salariés soumis à une forte demande psychologique sont une fois et demie plus souvent en état de mal-être que les autres* », relève encore Santé & Travail.
- **le manque de soutien social** qui affecte les travailleurs solitaires que sont les consultants, est également pointé du doigt. « *Cette défection du soutien de la communauté d'appartenance nourrit de véritables psychopathologies de la solitude et de la désolation* », explique Dominique Huez. Si l'on ajoute à cela la façon dont certains managers jouent de la compétition entre les salariés, on comprend que, dans nombre d'entreprises, la situation devienne intenable.
- **la transgression de l'éthique personnelle** est également source de souffrance. 13 % des salariés affirment « *travailler d'une façon qui heurte leur conscience professionnelle* ». Elle est tout particulièrement mise en avant par les salariés contraints de « *faire du chiffre* » et peut déboucher sur un « *sentiment de honte* » extrêmement destructeur.

### **Les cadres ne sont pas des enfants gâtés**

L'enquête Samotrace a aussi remis en cause des préjugés tenaces quant aux soi-disant avantages dont jouiraient les professionnels du conseil.

- **Les métiers du conseil ne sont pas épargnés par les maladies professionnelles.** Certes ils souffrent moins dans leur corps et leur chair que d'autres professions plus physiques. Mais ils sont, en revanche, particulièrement exposés aux pathologies mentales dont nul ne peut contester qu'elles sont également très destructrices. Comme le souligne le site Internet du magazine *L'Entreprise*, « *certains secteurs étaient connus depuis longtemps pour leur pénibilité physique. D'autres concentrent une part élevée de salariés manifestant des symptômes dépressifs ou anxieux (4)* ».
- **La sacro-sainte autonomie des cadres est une fausse compensation.** En effet, « *il n'apparaît pas de lien caractéristique entre le manque de latitude de décision dans le travail et la souffrance mentale* ». Un constat qui invalide le raisonnement en forme de marchandage qui tend à faire accepter la pression professionnelle en mettant en avant l'autonomie accordée. Bien souvent, l'autonomie ne compense pas la pression. Elle en est plutôt l'alibi.

### **Vers une révision des pratiques managériales ?**

Les données recueillies vont-elles déboucher sur une révision des pratiques managériales ? Elles devraient y contribuer, dans la mesure où l'intérêt bien compris des entreprises consiste à avoir des salariés heureux dans leur travail. On sait en effet que ces derniers sont plus fidèles, plus engagés et plus efficaces. Certains signes sont encourageants. *Les Échos* rapportent ainsi que pour 82 % des membres de l'Association nationale des directeurs et responsables des ressources humaines (ANDRH), « *développer une vraie politique de reconnaissance au travail* » permet de lutter contre le stress (5).

Toutefois, il ne faut pas se faire trop d'illusion. L'abandon de pratiques managériales délétères ne se fera pas sans une forte mobilisation des cadres. Pour que de vraies solutions soient apportées au mal-être des professionnels de l'informatique, des études et du conseil, il faut qu'un dialogue équilibré s'établisse avec les instances patronales. Celui-ci ne peut passer que par un syndicalisme-cadres fort, structuré et surtout déterminé. On ne transige pas avec la santé des salariés.

(1) [www.invs.sante.fr](http://www.invs.sante.fr)

- (2) [www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org) ; « *Le stress des cadres* », par Bernard Salengro, L'Harmattan, 2005, 185 p., 18 €
- (3) *Santé & Travail*, n° 65, janvier 2009.
- (4) [www.lentreprise.com](http://www.lentreprise.com)
- (5) *Les Échos*, 17/02/09.

## EXTRAITS

**La transgression de l'éthique professionnelle, source de souffrance** – « L'histoire de Dominique, jeune conseiller financier qui a sombré dans l'alcool en début de carrière pour juguler son mal-être, illustre bien certaines données de l'enquête Samotrace. Recruté par une compagnie d'assurances, le jeune homme découvre des pratiques commerciales auxquelles ne l'avait guère préparé son diplôme de conseiller en gestion de patrimoine. Pour se constituer son portefeuille, il lui faut "accrocher" le client, et les conseils que lui donne son chef, inspecteur des ventes, le déroutent. Ce dernier lui recommande par exemple de... mentir, de ne pas dire aux personnes sollicitées qu'on souhaite leur présenter des placements financiers, mais de leur proposer un rendez-vous pour un conseil fiscal. Dès cet instant, "il se sent profondément humilié d'avoir à utiliser des méthodes qu'il réprouve", note le médecin du travail qui a recueilli son récit. »

« *Santé & Travail* », n° 65, janvier 2009.

**Favoriser une prise de conscience dans l'entreprise** – « De cette enquête épidémiologique, riche d'enseignements, peut-on d'ores et déjà tirer des conclusions en termes de prévention et de suivi médical des salariés? Pour Bernard Arnaudo, médecin-inspecteur régional du travail dans le Centre et coordinateur logistique de Samotrace, ces nouvelles connaissances sont une "bonne base" pour engager des actions de prévention : "Au sein des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT] notamment, elles peuvent être utilisées comme référence ou dans un argumentaire pour favoriser la prise de conscience du rôle de l'organisation du travail dans la survenue de problèmes de santé mentale". »

« *Santé & Travail* », n° 65, janvier 2009.