RH et Performance sociale

Métier et Performance

« Modèles organisationnels et conflits de valeurs, le management dans la tourmente »

Le Secteur cadre du SNU a voulu creuser la notion de souffrance au travail chez les managers : de nombreux cadres nous font remonter leur mal-être, leurs difficultés voire leur souffrance.
A plusieurs reprises, nous avons alerté sur ce sujet, publié des textes sur la SURcharge de travail, les injonctions paradoxales...
D'où provient cette souffrance, quels impacts sur le métier de manager, pour les encadrants mais aussi pour les membres de leur équipe ?
Nous avons sollicité Marie PEZE, Docteur en Psychologie et coordinatrice du réseau de conseils et de consultations en ligne souffrance-et-travail.com pour en savoir plus.

Une affaire d'hommes et de femmes, ou plutôt une question politique et de choix organisationnel ?

Un courant de pensée, proche du néo-libéralisme, nous explique que la souffrance au travail ne viendrait que des comportements, avec d'un côté des managers déviants (les fameux pervers narcissiques) et de l'autre des salariés fragiles.
Mais y-a-t-il autant de pervers ? Epuisement, burnout… proviennent-ils systématiquement d'une fragilité individuelle alors qu'ils peuvent-ils toucher tout un chacun ?

D'autres spécialistes ne se sont pas contentés de cette explication simpliste et ont creusé le sujet en s'appuyant sur des recherches cliniques en santé au travail.

L'essentiel provient des profonds changements de modèles organisationnels au travail. Ces études montrent que nous ne sommes pas dans une somme de comportements, mais que nous subissons les conséquences d'une orientation de l'organisation du travail touchant les collectifs, avec des impacts majeurs :

- Une forte différence entre le travail prescrit par la direction et le travail réel fait par les salariés,
- Le poids croissant des objectifs chiffrés, individualisés…
- La pression des outils : objectifs, cibles…, produisant une perte de sens du travail,
- Une charge de travail plus importante que le poste théorique.

Les formes d'organisation et les méthodes apparues ces 20 dernières années ont pris une place prépondérante et sont transposées à force d'audits et consultants dans la plupart des entreprises, dans une logique essentiellement gestionnaire.

Les impacts sur le management :

En passant de chefs de services à managers, la préoccupation centrale glisse du résultat vers la performance et l'atteinte des objectifs. Modifier sans cesse l'organisation et les process vise à rendre obsolètes les savoir-faire de métier et à rendre les professionnels apprentis à vie par les réorganisations permanentes.

Ces organisations isolent les salariés par l'évaluation individuelle en leur demandant un engagement personnel très fort. La procédure est pensée en dehors de tout professionnalisme et demande de monter en autonomie tout en réalisant un travail très prescrit (cf les publications de Danièle LINHART).

Les managers de proximité sont les premiers touchés… et les premières victimes. Ces organisations les coupent des autres salariés, les éloignant du métier qu'ils ne connaissent plus, en les centrant sur le contrôle constant des indicateurs. Ils subissent de plein fouet les injonctions paradoxales et le poids incessant des indicateurs…

Plus on monte dans la hiérarchie, plus la pression est forte et moins le N+1 prend en compte l'aspect humain du travail. L'ambition se paye cash, avec un rappel constant au choix qu'à fait l'agent d'occuper cette fonction et à une soi-disant réserve que celle-ci impliquerait, via la fidélité à l'établissement, le respect des décisions de la ligne managériale. Les marges de manœuvre sont de plus en plus réduites, la charge augmente sans cesse et la culpabilisation vient affecter celui qui ne réussit pas. S'il n'a pas atteint ses objectifs soi-disant co-construits, mais toujours imposés, c'est parce qu'il n'est pas un bon manager, pas organisé...

Les conséquences de ces organisations du travail :

Pour les managers comme pour tous les agents, cela se traduit par :

- Une charge de travail, difficile à absorber, une complexité accrue et souvent inutile et donc un travail en mode dégradé,
- De moins en moins d'autonomie et de marges de manœuvres,
- Une régression, voire une absence de soutien social et de coopération de la part de la hiérarchie et des collègues de travail,
- Des difficultés pour concilier vie familiale et professionnelle,
- Un manque de reconnaissance et un sentiment d'inutilité du travail effectué, avec une perte du sens de celui-ci,
- **Des conflits de valeur entre les exigences de travail et les valeurs personnelles** qui peuvent se révéler néfastes pour la santé mentale.

Autant de facteurs à l'origine des tensions interpersonnelles dans les services et parfois de l'isolement des salariés.
S'ajoutent des pratiques managériales déviantes chez certains managers, eux-mêmes soumis à ces difficultés et à la pression des N+1 : harcèlement moral ou institutionnel, absence de disponibilité, pratiques discriminatrices, injonctions paradoxales dont sont victimes tout particulièrement l'encadrement de proximité.

Et la santé des agents dans tout ça ?

Ces évolutions provoquent de nombreuses pathologies liées au travail. Décompensations psychiques, qui se traduisent par stress, anxiété, désengagement du travail, troubles cognitifs (mémoire, logique, concentration), état de stress aigu, syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, stress post-traumatique, voire suicide.

Certains salariés les absorbent via des décompensations violentes : violence contre les usagers, entre collègues, contre l'outil de travail (sabotage), contre l'encadrement (séquestrations), radicalisation des modes managériaux…

D'autres subissent des décompensations somatiques : troubles musculosquelettiques, infarctus du myocarde et AVC, yoyo pondéral, syndrome métabolique…

Comment se protéger ?

La première réaction doit être collective. Les managers comme les autres agents ne doivent pas rester seuls. Il faut échanger, ne pas hésiter à parler de ses difficultés avec ses collègues : tous y sont soumis à un moment ou un autre. Le collectif a plus de poids que l'individuel, et il peut se faire aider, par les syndicats notamment.

Il existe aussi des outils, il faut les utiliser, sachant que comme pour toute problématique, les effets peuvent être longs et le résultat arriver sur la durée. Voir le site de Souffrance et travail :
https://www.souffrance-et-travail.com/infos-utiles/

Vous y trouverez notamment un t**est évaluation de votre épuisement professionnel** qui vous permettra un premier autodiagnostic :
https://www.souffrance-et-travail.com/guides-pratiques/auto-evaluation-epuisement-professionnel/

Vous souhaitez réagir ou nous contacter :

SNU FSU GRAND EST – syndicat.snu.grandest@pole-emploi.fr – 03 83 59 53 24

PÔLE EMPLOI FSU
GRAND EST