

Les facteurs du stress au travail

Par Jean-Marie Gogue

Devant le coût croissant des problèmes sociaux imputables à des contraintes professionnelles excessives (alcoolisme, maladies cardiaques, dépressions nerveuses etc.), l'Union européenne a annoncé l'année dernière son intention de traiter ces problèmes en s'attaquant à leurs causes. Vaste programme, quand on connaît par expérience les pratiques de gestion et d'encadrement des entreprises !

Les écoles de gestion enseignent des méthodes de comptabilité, de finance, de contrôle de gestion, de stratégie, etc. qui semblent raisonnables et utiles. On pourrait penser que ces méthodes facilitent le travail à tous les niveaux hiérarchiques en mettant de l'ordre et de la transparence dans l'entreprise. Il n'en est rien ! Elles compliquent généralement les choses parce qu'elles ne sont pas appliquées correctement, parce que du haut en bas de la pyramide hiérarchique chacun s'ingénie à les détourner à son profit. Elles participent donc indirectement à cette montée en puissance du climat de crainte et de méfiance auquel on assiste dans le monde industriel. Quel est le virus qui infecte le système ? Les responsables du programme européen d'amélioration du climat social dans les entreprises feraient un grand bond en avant s'ils parvenaient à l'identifier.

Pour un observateur indépendant, une constatation s'impose : nous sommes tous malades de la compétition. Quelles que soient les méthodes de gestion, nous croyons tous que la compétition est inévitable dans le monde du travail parce qu'elle serait propre à la nature humaine. Certains dirigeants essaient d'en atténuer les effets, alors que d'autres l'utilisent au contraire comme un levier pour augmenter leur pouvoir, mais aucun ne cherche à l'éliminer de son organisation. Or la compétition engendre toujours le stress.

Le voilà donc ce virus : mettre les gens en compétition, méthodiquement. Sous prétexte de motiver leurs salariés pour de meilleures performances, les chefs d'entreprise les incitent à lutter les uns contre les autres. L'énergie dépensée dans cette lutte est perdue pour le système, ce qui signifie clairement qu'elle dégrade les performances de l'entreprise. La compétition n'est donc pas seulement responsable de problème sociaux, elle est économiquement contre productive.

Alors pourquoi ne cherche-t-on pas à réduire autant que possible la compétition dans les entreprises ? C'est simplement par conformisme et par routine. On voit des dirigeants faire de grands efforts pour motiver leurs salariés, séminaires à l'appui, mais entretenir en même temps chez eux la crainte de perdre leur emploi. On voit des dirigeants embaucher des collaborateurs à prix d'or en disant qu'ils ont sélectionné les meilleurs de la profession, mais s'en séparer deux ans plus tard en disant qu'ils sont parmi les plus médiocres. Ils mélangent indistinctement des idées de coopération et de compétition, de confiance et de crainte. Ils sont tellement imbus de leur pouvoir qu'ils méprisent les règles les plus élémentaires de la psychologie. Leur confusion mentale est redoutable.

Jean-Marie Gogue est professeur à l'Ecole spéciale des Travaux publics

Publié dans La Croix le 6 mars 2003