

VIE DE L'ÉTABLISSEMENT

LES CADRES DOIVENT FAIRE LEUR RÉVOLUTION

Les cadres intermédiaires ont à leur tour récemment découvert l'injustice et l'arbitraire à l'Office National des Forêts. Ils ont manifesté de façon inédite leur mécontentement lors du dernier séminaire des Directeurs, du moins une majorité d'entre eux. Toutefois, l'expression de leur désarroi n'a pas été à la hauteur de la situation.

Ce n'est certainement pas dans la revendication d'un retour à une organisation féodale (avec fiefs autogérés) qui asservit ou précarise les subalternes que se trouve la solution à leurs problèmes. Quelque part, ils sont même favorables à une gestion basée sur le fait du prince du moment qu'elle ne s'applique qu'à leurs collaborateurs (fonctionnaires comme eux) et ne nuit pas à leurs intérêts... protégés par les règles statutaires.

Un cadre qui n'a pas la fibre d'un manager doit s'orienter vers la spécialisation ou la recherche. Personne ne lui en tiendra rigueur (dommages collatéraux obligent !). Il sera également en accord avec la politique de l'adaptation au poste (profil) dont il peut lui arriver d'assurer la mise en œuvre sans états d'âme.

Le cadre ne peut pas être spectateur du changement qu'il impose à ses collaborateurs, parfois à marche forcée, et rester en dehors des évolutions. Sa formation initiale ne saurait constituer un passeport pour toute sa vie professionnelle, sans besoin de se remettre en question (en management, par exemple) ou de se former autrement qu'à la marge.

UN CONTEXTE DE TRAVAIL EN MUTATION

Le monde du travail a connu depuis les années 1980 de profondes mutations, marquées par le désengagement progressif de l'Etat et par une logique financière à court terme. Les processus de production se sont rationalisés et le travail lié aux évolutions technologiques s'est intensifié (informatique, notamment).

Le monde du travail a donc été modifié en profondeur et a connu des bouleversements liés aux ressources humaines et au collectif de travail. Avec les changements incessants et déstabilisants des cadres de travail (réorganisations, fusions...) les personnels ont peu à peu perdu le soutien que pouvait leur procurer le collectif de travail. Il en a résulté un renforcement de l'isolement, voire une certaine solitude au travail.

Les personnels expriment aussi de nouvelles attentes. Personne ne peut nier qu'il y a actuellement une attente forte de reconnaissance, mais également une volonté d'intégrer des collectifs de travail (reconnaissance collectif par les pairs). Enfin, la notion de justice

sociale est devenue prédominante. Les personnels réclament aujourd'hui une politique RH proposant un traitement équitable des individus au sein de l'organisation.

Les mutations du monde du travail ont ainsi conduit à de nouveaux défis pour la santé et la sécurité au travail. Il est indiscutable qu'elles ont favorisé l'émergence des risques psychosociaux. Il n'est pas anormal qu'un manager se sente dépassé par les événements. Pour autant, il est inconcevable qu'il prône l'immobilisme dans ce domaine parce que c'est plus confortable.

LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE, PROMOTEUR DU BIEN-ÊTRE

Valoriser les points forts des collaborateurs

Le manque de reconnaissance est un facteur de stress et de mal-être qui contribue aujourd'hui, de façon incontestable, à la démotivation, voire à la souffrance de bon nombre de collaborateurs. Or, il n'y a rien de plus destructeur pour l'estime de soi que le manque de reconnaissance.

La reconnaissance est un facteur clé du bien-être au travail.

Privilégier l'émulation plutôt que la compétition dans l'équipe

Dans un contexte où le chacun pour soi est devenu la règle, les managers dits de proximité ont une lourde responsabilité dans la préservation du bien être au travail. Ils doivent insuffler un esprit d'équipe en favorisant la saine émulation et non une compétition effrénée.

Le non-respect de cette règle peut provoquer toute une série d'effets pervers (« coups bas » entre collègues et désignation d'un bouc émissaire, stress, agressivité, désagrégation des liens de solidarité, ambiance délétère, conduites addictives, renforcement de l'isolement et des réflexes de repli sur soi porteurs de tentatives suicidaires...). Ce système très anxiogène peut conduire à développer des attitudes « paranoïaques », chacun se méfiant de son voisin.

Accepter que les collaborateurs expriment leurs émotions

Dans le monde professionnel, exprimer ses émotions est encore très mal perçu parce la sensibilité est assimilée à une fragilité. De même, la colère, la tristesse ou même la joie ont, d'une façon générale, peu de place dans l'univers rationnel de l'entreprise.

Ce déni constitue probablement l'une des causes du mal-être. En effet, sur le plan biologique, tout individu ressent des émotions et le fait de les refouler nuit à la santé, les émotions étant un carburant vital à nos comportements.

Accepter ses émotions, les comprendre et les exprimer sont donc les conditions de l'équilibre psychologique. Toute situation professionnelle pouvant susciter des émotions, le manager doit accepter les états d'âme de ses collaborateurs, sans pour autant craindre de perdre son autorité.

N.B. L'entretien annuel d'évaluation n'est pas un moment anodin. Une décision de la Cour de cassation en date du 1^{er} juillet 2003 a reconnu comme accident de travail la dépression réactionnelle d'un salarié (de droit privé). Lors de son entretien, ce salarié avait appris sa rétrogradation en raison des résultats jugés non satisfaisants. Peu de temps

après, ce collaborateur a plongé dans une dépression nerveuse. Un certificat médical a attesté de son état et un expert médical a établi le lien de causalité entre l'entretien d'évaluation et l'état de santé du salarié.

Cet exemple montre bien à quel point un supérieur hiérarchique a une responsabilité dans l'état de santé des collaborateurs qu'il manage.

LE MANAGER NON INTERVENTIONNISTE

Le rôle clé du manager dans la promotion du bien-être au travail est donc indubitable. Cependant il peut également avoir, à l'inverse, une large part de responsabilité dans le mal-être de ses collaborateurs.

Ainsi, le manager mal à l'aise dans les situations conflictuelles ou qui n'aime pas intervenir pour résoudre un différent peut fort bien être accusé de harcèlement moral. La justice peut lui reprocher d'avoir laissé dégénérer un conflit entre deux collaborateurs ou fermé les yeux sur des pratiques de harcèlement moral dans son équipe puisque le harcèlement n'est pas nécessairement intentionnel.

N.B. Un arrêt de la Cour de cassation en date du 21 juin 2006 a sanctionné un manager pour faits de harcèlement moral, mais aussi son employeur, même si ce dernier avait décidé de le licencier. Sanctionner le mis en cause ne suffit pas. L'employeur est tenu envers ses salariés d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité.

De même, suite à une vague de suicides survenus dans une unité d'un grand groupe industriel français, l'inspecteur du travail a menacé cet employeur de « harcèlement moral institutionnel ». Ce cas exceptionnel prouve que la responsabilité pénale d'un employeur peut être engagée, en tant que personne morale, sans mettre nécessairement en cause des personnes physiques à l'origine d'agissements de harcèlement moral.

REPÉRER UN COLLABORATEUR AU BORD DU SUICIDE

Tous les suicides ou tentatives de suicide ne peuvent malheureusement pas être évités. Le suicide relève d'une interaction entre des fragilités personnelles et des conditions de travail stressantes. L'employeur a donc un rôle clé à jouer dans la prévention de ces drames et, au quotidien, les managers de proximité.

Or, peu de responsables d'équipe sont suffisamment formés et/ou armés psychologiquement pour faire face à ces situations délicates. En outre, ils ne disposent pas assez d'outils pour savoir repérer les troubles psychiques qui peuvent conduire un collaborateur à mettre fin à ses jours.

Il est vrai qu'il n'existe pas de critères précis pour diagnostiquer de façon certaine une tentative de suicide. Néanmoins, il y a des signaux alarmants auxquels on peut être attentif.

Dans un document intitulé « preventing suicide : a resource at work », l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a listé en 2006 un certain nombre de comportements qu'un manager devrait adopter, face à un collaborateur en proie à des idées suicidaires. Ci-après les principaux signaux d'alerte mentionnés dans ce document :

- Le collaborateur est en retrait, incapable de dialogue avec ses amis ou ses collègues ;
- Il manifeste un sentiment d'échec, d'inutilité, un désespoir, une perte de l'estime de soi ;
- Il peut être plus irritable, insatisfait ;
- Il peut se montrer impulsif, agressif ;
- Son sommeil est plus agité, ou il se plaint d'insomnie ;
- Il est constamment en lutte avec des problèmes qui lui semblent insolubles ;
- Il se plaint de manquer de soutien et ne croit plus à l'organisation ;
- Si on l'interroge, le collaborateur en proie aux idées noires sait précisément comment il pourrait mettre fin à ses jours.

Un salarié qui montre ces signes de mauvais augure présente a fortiori plus de risques de passer à l'acte si sa situation personnelle est marquée par certains événements :

- la fin d'une relation affective proche ;
- un changement (récent ou prévu) de sa situation ou de ses conditions de travail ;
- un événement embarrassant lié au travail (sanction disciplinaire, par exemple) ;
- un changement de l'état de santé ;
- une consommation accrue d'alcool ou de substances psychoactives ;
- une histoire familiale déjà marquée par un suicide ou une tentative de suicide ;
- une dépression chronique, un état d'épuisement professionnel ou de fatigue inexplicée.

LA NÉCESSITE D'UNE APPROCHE PARTICIPATIVE

Dans le domaine de la prévention des risques psychosociaux, l'Office National des Forêts a opté pour la création de cellules sociales territoriales. Elles ne font pas l'unanimité, d'autant plus qu'elles sont essentiellement composées de cadres représentant l'administration. Pourquoi autant de représentants de l'administration face à un seul représentant du personnel ? Pour beaucoup de collègues, ces cellules sont verrouillées et en cas de problème tout est couru d'avance.

La solution serait plutôt la mise en place d'une structure pluridisciplinaire pour prévenir ou gérer les dérapages humains au sein d'une organisation. Cette commission éthique serait composée de membres des instances représentatives, des organisations syndicales, de la direction des ressources humaines. Tout salarié aurait la possibilité de saisir l'un des membres de cette commission s'il se sent en situation de harcèlement ou de discrimination, avec possibilité d'enquête interne. Dans les faits, c'est ce qui se passe actuellement en matière de harcèlement, avec l'intervention exclusive des représentants du personnel. De mémoire, l'administration n'a jamais déclenché spontanément une enquête suite à un harcèlement. Les enjeux de pouvoir sont trop importants.

L'approche participative est donc fondamentale. A défaut, la démarche tournera court pratiquement systématiquement même si elle a quelquefois le mérite de mettre en lumière des dysfonctionnements encore plus profonds.

13 janvier 2010
 snaf-snaf@wanadoo.fr
<http://snaf-unsas.org>

SNAF/UNSA

BULLETIN D'ADHESION – Année 2010

NOM :Prénom :Tél :
.....

Adresse :CP :Ville:.....

Adresse Email :

Grade:.....DT :Agence

...

Pour les agents à temps partiel, la cotisation est au prorata du temps de travail

Je travaille à temps partiel : %

*** J'ai été imposable sur mes revenus 2008**

Mon indice figurant sur ma fiche de paie X 0,30 = €

*** Je n'ai pas été imposable sur mes revenus 2008**

je joins copie de mon avis de non-imposition

Mon indice figurant sur ma fiche de paie X 0,15 =€

Je suis nouvel adhérent

Je suis déjà adhérent

Je suis retraité, la cotisation est de 30 €

Je désire soutenir le SNAF-UNSA-Forêts, je joins un chèque de €

Chèque à libeller à l'ordre du SNAF-UNSA-Forêts.

Date et signature

**Adresse d'envoi : Trésorerie SNAF-UNSA-Forêts
Maison Forestière de Wisches – 33 rue de la Forêt - 67130 WISCHES**

AVANTAGES ADHERENTS : Assurance GMF protection pénale pour faute non intentionnelle
Adhésion à l'A.D.E.I.C. association nationale de consommateur