



EADS

Le 19 Janvier 2010

Prévention du stress - les propositions de la CFE-CGC -

Lundi 11 janvier 2010 s'est tenue la deuxième réunion de négociation sur la prévention du stress dans le groupe EADS.

Voici l'analyse et les propositions de la CFE-CGC.

Facteurs de stress

Les sources de stress en entreprise sont multiples. Sans prétendre être exhaustif, voici les principaux facteurs de stress identifiés par la CFE-CGC :

- **une charge de travail excessive**, engendrée par des causes diverses, externes au Groupe (telle que la pression de la concurrence, amplifiée par la parité €/(\$)), ou internes telles que :
 - la **sous estimation fréquente des prévisions de charges**, principalement due :
 - à l'application d'un « principe de précaution » conduisant à sous-estimer les gains d'affaires à venir (pour éviter de se retrouver dans une situation où après avoir embauché il faudrait réduire les effectifs),
 - au fait que souvent les aléas potentiels, bien que provisionnés au moment de l'élaboration des devis, ne sont pas pris en compte dans les plans de charge.
 - la **lenteur du processus de recrutement**, conduisant régulièrement à des postes restant non pourvus pendant des durées relativement longues, alors que les projets ont débuté, ceci imposant aux autres salariés travaillant sur le projet à assumer les activités liées au poste en plus de leurs propres activités
 - la **multiplication des tâches annexes** et la **réduction du nombre de secrétaires et d'assistantes, la réduction des fonctions support** : le salarié d'antan avait une fonction, un métier qu'il exerçait. Il était entouré d'autres salariés qui avaient, eux, pour fonction de régler les problèmes d'intendance, de logistique, ce qui permettait au salarié de s'occuper à temps plein de son métier. Ce n'est aujourd'hui malheureusement plus le cas.
 - des **objectifs individuels parfois mal dimensionnés**, ou fixés dans le cadre d'hypothèses qui évoluent en cours d'année rendant impossible leur réalisation.

- **des organisations** sources de stress avec :
 - des **responsabilités parfois mal définies dans les organisations matricielles**, conduisant à des consignes contradictoires demandées aux salariés par des managers différents
 - un **éloignement géographique entre certains managers et leurs équipes**, limitant de ce fait la nécessaire communication entre un responsable hiérarchique et son équipe
 - des situations où le responsable fonctionnel qui donne les consignes au quotidien n'est pas celui qui juge le salarié lors de l'entretien individuel
 - **des changements d'organisation de plus en plus fréquents**, entraînant incertitudes sur l'avenir et pertes de repères
 - un « turnover » parfois trop important sur certains postes de responsable
- la « **compression du temps** » se caractérisant par une forte réduction des délais, l'absence de « temps perdus » qui conduit à ne plus pouvoir rattraper une tâche qui n'aurait pas été correctement accomplie et interdit, de fait, tout « droit à l'erreur ». Il n'y a quasiment plus de temps de récupération mentale ni de possibilité d'anticiper les tâches.
- **des modes de travail** sources de stress : horaires contraignants et/ou atypiques ; horaires trop rigides compliquant fortement certaines obligations familiales (enfants à aller chercher à la crèche ou à l'école) ou générant des situations de stress en cas de retard du aux problèmes de transport ; absence d'autonomie et de marges de manœuvre.
- **une mauvaise utilisation des nouvelles technologies** (messagerie, GSM, PC portable, smartphones,...). Celles-ci peuvent avoir des effets très positifs de par le gain de temps et d'autonomie qu'elles apportent, mais peuvent aussi, si elles sont mal maîtrisées, entraîner un entrecroisement du « temps de vie privée » et du « temps de vie professionnelle », un débordement des sollicitations professionnelles sur la vie privée et principalement sur le temps consacré à sa famille. Il n'est plus rare de recevoir des mails envoyés le dimanche ou le soir à 22h. Ces moyens, non maîtrisés, renforcent le sentiment d' « urgence permanente » générateur de stress. Par ailleurs l'utilisation à outrance de la messagerie entraîne :
 - une perte de temps
 - la réduction des échanges normaux entre les salariés, entre les hiérarchiques et leurs équipes
- **une pression importante mise sur les entretiens individuels** : du fait d'objectifs fixés parfois mal dimensionnés ; du fait, souvent, de l'absence de « droit à l'erreur » lors de l'évaluation de la tenue des objectifs de l'année précédente pour, suivant les règles fixées par le Management Par Objectif (MPO), obtenir un niveau de part variable satisfaisant.

- une **communication défailante** : incertitude quant à ce qui est attendu au travail, incompréhension sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise entraînant incertitude sur l'avenir. Cette communication défailante laisse la place aux « bruits de couloirs », souvent fantaisistes, et toujours générateurs d'inquiétudes.
- des **déplacements de plus en plus fréquents** du fait du caractère européen du groupe, du nombre d'établissements de certaines divisions, et de la multiplication des équipes transnationales
- du **sentiment que les efforts réalisés ne sont pas reconnus financièrement à leur juste valeur**, et qu'il faut toujours « en faire plus » pour obtenir une augmentation satisfaisante, une promotion, une part variable convenable.

Que faire pour prévenir le stress ?

Pour la CFE-CGC, il faut remettre l'être humain au centre des préoccupations de l'entreprise. Cela passe par différentes mesures :

- **Charge de travail**. Si il est impossible d'agir sur les causes exogènes (concurrence exacerbée, parité €/\$, ...) il y a malgré tout des solutions permettant de réduire la charge de travail individuelle :
 - en réalisant des prévisions de charge les plus fidèles possibles (halte aux « principes de précaution » qui créent plus de problèmes qu'ils n'en évitent !)
 - en introduisant systématiquement dans les prévisions de charge les aléas provisionnés dans les devis (avec le bon niveau de probabilité)
 - en accélérant le processus de recrutement, mais aussi de mobilité interne pour ne pas laisser de postes non pourvus trop longtemps
 - en réduisant les tâches annexes (tâches administratives) et en réembauchant des secrétaires
 - en s'attachant à fixer des objectifs individuels réalistes
- **Organisations** :
 - Il est nécessaire de définir très clairement les responsabilités, en particulier dans les organisations matricielles, pour éviter les consignes contradictoires de différents managers
 - Jusqu'à un certain niveau hiérarchique chaque salarié devrait avoir son responsable dans le même établissement
 - Si l'on peut comprendre les changements d'organisation, lorsqu'ils visent à s'adapter à un contexte qui évolue, il conviendrait de les limiter au strict nécessaire. Il faudrait également, à chaque changement organisationnel important, se préoccuper de l'impact sur les salariés, les informer au plus tôt des raisons du changement, de la place qu'ils occuperont dans la nouvelle organisation, et surtout être à l'écoute de leurs remarques, de leurs préoccupations et y apporter des réponses.

- **Modes de travail** :
 - Il est nécessaire de laisser un maximum d'autonomie aux salariés, d'éviter des horaires trop rigides sources de stress pour celles et ceux qui doivent gérer à la fois contraintes des horaires professionnels et contraintes familiales.
 - Des services tels que conciergeries, crèches d'entreprise, ... ont montré leurs effets positifs sur le stress et le bien être des salariés dans la plupart des entreprises où ils ont été mis en place.

- **Nouvelles technologies** : Il est nécessaire de maîtriser l'utilisation des nouvelles technologies :
 - pour en faire des outils facilitant le travail, permettant de gagner du temps, de l'autonomie, voire de la fatigue (utilisation de vidéo conférences pour éviter certains déplacements, par exemple)
 - tout en limitant (ou empêchant) leurs effets néfastes tels que les débordements des sollicitations professionnelles sur la vie privée, l'utilisation de la messagerie à outrance, ou l'utilisation de la messagerie comme mode de communication se substituant à la communication directe. D'ailleurs des entreprises comme Deloitte ou Intel ont été jusqu'à institutionnaliser des « no-email Fridays ».

- **Entretiens individuels** : il faudrait :
 - faire en sorte que la partie « évaluation » de l'entretien individuel se tienne avec le responsable ayant fixé les objectifs de l'année précédente
 - qu'en cas de changement de poste, ou de changement de contexte en cours d'année, un complément d'entretien individuel ait lieu
 - que les salariés soient réellement impliqués dans la définition de leurs objectifs (pas de formulaire d'entretien avec des objectifs « pré-remplis » au moment où le salarié entre dans le bureau de son responsable pour l'entretien)
 - que le « droit à l'erreur » soit reconnu
 - que soit privilégiée la notion de progrès, quitte à diviser en étapes l'objectif global pour marquer des progrès intermédiaires

- **Sensibilisation des acteurs** : actions à mener :
 - Large information de tous les salariés sur le stress, ses causes, ses symptômes, les mesures mises en place dans l'entreprise pour le traiter (personnes à qui s'adresser, numéro vert, ...)
 - Formation de tous les acteurs : dirigeants, managers, ressources humaines, représentants du personnel

**La prochaine réunion de négociation se tiendra
le 25 janvier 2010 au siège du groupe EADS**