

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 59 (2001)

Heft: 3: Forum "Ressources humaines" : la responsabilité sociale des entreprises : quelles approches concrètes? : Actes du colloque du 29 Mai 2001

Artikel: L'employabilité comme instrument de maîtrise du stress : l'expérience de Cimo, compagnie industrielle de Monthey SA

Autor: Weissbrodt, Michel

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141080>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 27.03.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'EMPLOYABILITÉ COMME INSTRUMENT DE MAÎTRISE DU STRESS

L'EXPÉRIENCE DE CIMO, COMPAGNIE INDUSTRIELLE DE MONTHEY SA

Michel WEISSBRODT

Chef des Services

Cimo SA

Changement et stress

Le phénomène de redistribution des postes et de redéfinition des tâches est devenu universel. Même si elles restent créatrices d'emploi, les entreprises ne garantissent plus à leurs salariés la sécurité à vie. Notons d'ailleurs, entre parenthèses, que ce qui a changé est moins le fait que les emplois ne sont plus garantis nulle part (ils l'étaient déjà peu auparavant) que la société elle-même qui a évolué.

Les valeurs traditionnelles sont battues en brèche. Beaucoup peinent à s'adapter à la technologie moderne, à la surabondance d'une information pas toujours facile à digérer. Le rythme de vie s'accélère sans bénéfice réel pour l'individu. La famille ne joue plus son rôle de refuge stabilisateur. Le monde de l'emploi s'est aussi fortement et profondément transformé. Aujourd'hui, se retrouver de plus en plus seul avec son désarroi contribue à un stress croissant.

Dans une recherche pour le compte de la Confédération, M. Daniel Ramaciotti, ergonomiste, Professeur à l'Université de Neuchâtel et son équipe, démontrent que le travail est le stressor le plus important et que c'est d'abord sur lui qu'il convient d'agir. Il serait donc vain de se concentrer uniquement sur le renforcement des personnes face au stress, sans modifier aussi bien la nature de l'activité professionnelle que les conditions dans lesquelles elle se déroule.

Participer activement à préserver la santé et le bien-être de ses employés représente un aspect essentiel de la responsabilité sociale de l'employeur. C'est dans ce contexte que, depuis de nombreuses années, l'ancienne Ciba, puis⁶ Cimo Compagnie industrielle de Monthey SA aujourd'hui, avec les entreprises

⁶ Adresse internet : <http://cww01.wm.chmo/cimo-sa/>

du site chimique de Monthey, ont toujours eu à cœur d'être leaders en matière de protection de la santé en entreprise. Leur investissement dans ce domaine leur a valu le Prix Européen de la Santé en entreprise en 1992 et en 1999.

Le projet « Elan » de gestion active du stress

Le diagnostic chez Cimo est aujourd'hui globalement rassurant et il n'y a pas de manifestation générale anormale de stress parmi le personnel. Néanmoins, la direction de l'entreprise a voulu en savoir plus. Dans un programme appelé Elan, elle a décidé de s'attaquer aux causes du stress accessibles à son action.

Il s'agit globalement de permettre à chacun, grâce à une meilleure interaction avec les autres, de mieux trouver ses marques dans un environnement en évolution rapide.

Le projet Elan, confié à une équipe multidisciplinaire, regroupe des psychiatres, des ergonomes, des spécialistes en santé au travail et en gestion des ressources humaines.

Les étapes principales de ce projet sont :

- inventaire des facteurs de stress,
- examen de leurs conséquences,
- propositions de mesures adaptées à l'entreprise.

En parallèle, une enquête est réalisée auprès du personnel sur la perception individuelle de l'état de santé.

Les mesures les plus significatives ont trait à la communication, à la connaissance du phénomène du stress, à la formation spécifique de l'encadrement et du personnel, ainsi qu'au développement préventif de l'« employabilité » :

- La *communication*, plus interactive, est destinée à mieux renseigner les collaborateurs sur la santé de l'entreprise et, indirectement, à leur faire mieux appréhender l'idée d'incertitude socio-professionnelle qui s'impose à notre époque ;
- La *formation de l'encadrement* a pour intention de réduire le risque d'apparition de situations propices au stress, par l'acquisition des mécanismes structuraux psychologiques fondamentaux ;

- La *formation du personnel* doit permettre à chacun de reconnaître un stress pathologique et lui donner les moyens de le contrôler, voire de le réduire activement par l'acquisition de méthodes efficaces ;
- Le *développement de l'employabilité*, qui, à défaut d'une garantie de l'emploi, réduit l'incertitude. Qui également, dans cette ère de changement, peut constituer une réponse au souhait de l'entreprise de s'assurer la collaboration active de ses employés, pour ne pas dire leur adhésion ou leur fidélité...

Seul ce dernier aspect fait l'objet du présent texte.

L'employabilité est un néologisme qui peut se définir comme l'ensemble des préalables qu'une personne doit posséder à un niveau minimal afin de chercher, trouver et conserver un emploi.

Miser sur la formation paraît une évidence tant pour l'entreprise que pour ses employés. Les salariés ont tout intérêt à entretenir leurs compétences, afin de pouvoir aisément changer de champs et d'activités professionnels si la nécessité s'en fait sentir. Conscient que l'on ne vit plus d'acquis, l'employé doit se sentir responsable de son évolution professionnelle. Et, pour éviter l'accident de carrière, vérifier constamment son positionnement sur le marché de l'emploi (interne d'abord), actuel, mais surtout futur ! ... Car, il finira par ne plus rester grand-chose du métier de base.

Pour l'entreprise, se préoccuper de l'employabilité représente une responsabilité à ne pas négliger, ne serait-ce que dans l'optique d'assurer sa pérennité.

Le fonds spécial de formation

Cimo consacre des moyens importants à l'effort de formation continue de son personnel. L'organisation et la gestion de cette formation sont de la compétence de l'entreprise et à sa charge. Est considérée comme telle la formation obligatoire ou reconnue comme nécessaire dans le cursus professionnel (pour le développement personnel et/ou l'accomplissement adéquat de la fonction).

L'idée d'un nouveau « fonds spécial de formation » s'est concrétisée chez Cimo à l'occasion de récentes négociations salariales entre partenaires sociaux. Dans l'esprit des deux parties, ce fonds a été constitué « en vue d'accroître les compétences du personnel, de faciliter sa mobilité et de contribuer à une meilleure polyvalence dans la perspective de changements susceptibles de survenir sur le site montheysan ».

Il s'agit de fournir à chacun(e) des possibilités maximales de réinsertion professionnelle en cas de problème structurel nécessitant un reclassement dans un autre domaine de connaissance dans ou en-dehors de l'entreprise.

Cette mesure présente, en outre, l'avantage de préserver au meilleur niveau de connaissances et de compétences l'ensemble des collaborateurs, démarche allant dans le sens d'une flexibilité et d'une compétitivité optimales.

Le fonds est alimenté par le versement d'une somme négociée de 0,5% de la masse salariale de l'entreprise. Il s'agit d'une initiative novatrice par laquelle le personnel investit dans sa propre formation en réduisant ses revendications salariales. L'expérience est convenue pour trois ans, dans un premier temps. La prolongation au-delà des trois ans fera l'objet d'une nouvelle négociation. Une commission paritaire de quatre personnes gère le fonds (deux représentants du personnel, plus deux représentants de la direction).

La création du fonds spécial ne réduit en rien l'investissement de l'entreprise pour la formation continue « usuelle », dont il est fait mention plus haut.

Le fonds spécial appartient au personnel qui y a investi une partie de son salaire ; il assume le coût de formations "en emploi" reconnues comme utiles, mais sans être indispensables à une place de travail spécifique. Condition : ces formations doivent être validées par un diplôme ou une attestation pour le moins.

Modalités pratiques

Le principe du soutien à l'employabilité a été arrêté autour de la table de négociations. Encore fallait-il fixer des règles de fonctionnement simples et profitables à toutes et à tous, ce qui a été entrepris également de manière paritaire.

Peut bénéficier du fonds, toute personne engagée en fixe par l'entreprise, à l'exception du management. Les actions collectives de formation sont soutenues en priorité, puis ensuite les actions individuelles. Par collectives, il faut comprendre toutes les actions destinées à un groupe de travailleurs ou à certains corps de métier auxquels une formation spécifique permet de maintenir leur compétitivité et renforce leur polyvalence.

Pour les demandes individuelles de formation, la participation du fonds est au maximum de Fr. 2000.- par personne, par période de 3 ans. Pour les formations collectives, il n'y a pas de plafond préétabli. Le paiement se fait à l'issue de la formation spéciale, sur présentation des justificatifs habituels.

Le “panier” mis à disposition ne permet pas d’offrir tout et n’importe quoi à la fois. Ainsi, le fonds spécial prend à sa charge les frais connus et déterminés, comme les finances d’écolage, le matériel, les honoraires des enseignants et, à titre exceptionnel, les déplacements et l’entretien.

Par contre, il n’indemnise pas le temps nécessaire à l’action de formation choisie, celui-ci devant être pris par le collaborateur au moyen des différentes possibilités horaire/congé que lui offrent les règlements de l’entreprise. Celle-ci accorde cependant les facilités nécessaires à la réalisation du projet en libérant l’intéressé, au besoin, durant les heures de travail.

Exemples :

Actions formatives collectives :

- outils de maîtrise individuel stress
- validation des acquis (prochaine étape)

Actions individuelles :

- outils bureautiques et informatiques
- management
- techniques professionnelles diverses (robinetterie, plastique, plomberie)

Enseignements

Tout comme il ne suffit pas de décréter que la nature humaine est faite pour la compétition pour que le personnel devienne soudainement un entrepreneur averti, il ne suffit pas non plus de prôner l’employabilité et d’offrir des facilités de formation pour qu’il retourne spontanément et avec plaisir « sur les bancs d’école » !

Encore faut-il que les mentalités évoluent vers une vision à plus long terme pour que formation devienne synonyme d’enrichissement et de développement.

Si le renoncement de la représentation du personnel à un avantage matériel immédiat au profit d’un investissement en formation continue bénéficiant à tous a été admis par bon nombre d’employés, quelques voix se sont cependant élevées contre ce manque à gagner... Pourtant, délégations du personnel et direction sont persuadées que « cette action, souple et facile à mettre en place est un signal fort et durable d’un partenariat social solide et positif. » Cela constitue déjà un atout majeur de la démarche!

Représentations de personnel et direction font œuvre de pionniers par l'introduction de cette nouveauté dans l'environnement économique actuel plus difficile. En offrant au personnel la possibilité d'investir davantage dans sa propre formation, les partenaires sociaux contribuent à maintenir, voire à accroître la "valeur" de chacun(e) et à lui donner davantage de chances d'assurer son avenir professionnel.

Le concept d'employabilité se fonde sur une culture de responsabilisation, qui considère que les employés sont des adultes capables de se prendre en charge et d'assumer leur devenir. Le personnel entretient une nouvelle relation avec l'entreprise qui ne décide plus de tout, puisque chacun devient aussi responsable de l'amélioration de sa formation continue et de l'acquisition de compétences tout au long de la vie. L'individu se réapproprie ainsi une partie de la responsabilité de son intégration professionnelle et de sa sécurité face à l'emploi.

La formation est un outil puissant qui permet non seulement aux employés de demeurer employables, mais les arme aussi pour affronter une situation de crise.

Avec cette institution, l'entreprise crée un nouvel espace de liberté en faveur du personnel, mais sans se substituer à l'initiative individuelle. Sous la forme décrite ci-dessus, chacun(e) peut saisir sa chance. Le concept est réaliste et concret. Jusqu'ici, il fonctionne à satisfaction.

Une place de travail peut contribuer au bien-être et à la santé mentale. Principalement lorsqu'elle permet à la personne qui l'occupe de développer son identité personnelle, son estime de soi et de bénéficier d'une reconnaissance sociale. Mais cela implique aussi que, en tant que collaborateur, on se sente partie prenante.

Le défi commun sera d'œuvrer dans un environnement incertain où la complexité croissante des tâches exigera des compétences nouvelles et accrues. Le parcours professionnel sera marqué par davantage de polyvalence, de mobilité et d'apprentissage. Les valeurs d'employabilité et d'équité se substitueront certainement peu à peu aux valeurs traditionnelles de sécurité de l'emploi et d'égalité de traitement.

La capacité d'apprendre à apprendre est celle que l'on devra inculquer à l'individu dès sa plus tendre enfance. Le travail professionnel peut être source de bonheur ! Il n'y a pas d'utopie à y introduire la notion de plaisir.