

SYNTHÈSE DE DOSSIER

Programme, conseils, bibliographie

NATURE DE L'ÉPREUVE

Il s'agit d'une épreuve qui fait appel à la réflexion, à l'esprit d'analyse du candidat et, surtout, à sa capacité à distinguer l'essentiel de l'accessoire.

Les candidats reçoivent un dossier centré sur un problème donné, à caractère social, culturel, économique, comportant un certain nombre de documents sur le problème posé.

Il s'agit, dans un bref délai, d'en extraire les informations qui paraissent essentielles, en vue de fournir une synthèse portant sur la compréhension du texte.

MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

A) Analyse des documents du dossier

Le candidat doit procéder à la lecture et à l'analyse rigoureuse des documents, pris d'abord isolément, puis dans leur ensemble. La brièveté de l'épreuve n'autorise que deux lectures :

- La première lecture doit permettre de découvrir le cadre du sujet et son contenu, d'effectuer la recherche initiale des idées fondamentales, des axes thématiques du dossier ;
- La seconde lecture, plus rapide, doit aboutir à relever dans l'ensemble des documents, l'identité, l'opposition, la contradiction ou la complémentarité... des idées forces du dossier.

B) Élaboration du plan

Le plan doit traduire une démarche réfléchie du candidat sur les axes essentiels du dossier. Il ne doit donc pas être une succession neutre de titres ou une juxtaposition des documents du dossier.

Le travail de synthèse doit donc être construit à partir d'une idée générale. *Le plan doit être clair*, spécifique au sujet, expressif pour le lecteur, cohérent dans la progression et vis-à-vis du dossier : il doit répondre avec précision et rigueur à la problématique d'ensemble du dossier, à partir des seules données de ce dossier. Il doit contenir des structures apparentes avec des titres et des sous-titres.

C) Rédaction

La rédaction peut être facilitée par l'exploitation ou la reproduction adroite, des meilleures expressions et phrases des textes.

Le style doit être sobre, concis : les expressions vagues et passe-partout ou empruntées au langage parlé doivent être prohibées, ainsi que le style personnel. Les fautes de syntaxe et d'orthographe, l'irrespect des règles grammaticales et les propriétés de langage pénaliseront les candidats.

La synthèse ne doit pas dépasser trois pages manuscrites. Cela exige d'éliminer toute formule inutile. Il convient cependant de soigner les transitions.

L'introduction ne doit pas dépasser *deux à trois phrases*. Il s'agit de présenter la nature du dossier et sa problématique. Parfois, une définition, ou la délimitation du sujet, peut s'avérer nécessaire, mais l'annonce du plan dans ses superstructures (parties) est indispensable en fin d'introduction.

Le contenu de la synthèse doit être présenté de *manière logique et cohérente* : les idées, les démonstrations et illustrations doivent s'enchaîner de manière réelle et non artificielle.

Au-delà même de son esprit d'analyse et de synthèse, le candidat doit projeter sa personnalité et son intelligence dans les choix qu'il opère entre les idées et les faits du dossier, dans la progression de sa démarche intellectuelle, dans l'articulation formelle d'une idée à l'autre, dans le choix et l'utilisation des illustrations mises au service des idées qu'il avance et qui traduisent perception et maîtrise du dossier.

Pour cette épreuve, il est nécessaire que le candidat maîtrise bien son temps, aussi est-il suggéré le déroulement suivant :

- Lecture et analyse : 45 minutes ;
- Élaboration du plan : 15 minutes ;
- Rédaction de la synthèse et transcription sur la copie d'examen : 60 minutes.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Ils porteront sur les aspects suivants :

- Formulation d'un plan rigoureux ;
- Pertinence de l'analyse et perception de l'essentiel ;
- Clarté de la synthèse par une bonne maîtrise de la langue écrite.

SYNTHÈSE DE DOSSIER

Ce cas a été rédigé par le CERAM Business School.

Durée : 2 heures.

SUJET

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

- A partir des seuls documents fournis, les candidats doivent rédiger une note de synthèse de trois pages maximum.
- Il est rappelé que la synthèse doit mettre en évidence les idées essentielles du dossier, sans aucun commentaire personnel, dans le cadre d'un plan aux structures apparentes (I^{re} partie, A, B, II^e partie, A, B) comportant chacune un titre, et traduisant une démarche réfléchie sur l'ensemble des éléments contenus dans le dossier.
- Chaque fois qu'un candidat, dans la synthèse, se réfère à un ou plusieurs documents du dossier, il doit citer entre parenthèses le ou les numéros du ou des documents concernés (exemple : doc. 1, doc. 2...).



SUJET

LE STRESS AU TRAVAIL

- Doc. 1 :** « Souffrances et suicides au travail »
(*Le Monde*, 22 mars 2008)
- Doc. 2 :** « Xavier Bertrand annonce le lancement d'une enquête nationale sur le stress au travail » (*Le Monde*, 12 mars 2008)
- Doc. 3 :** « Un rapport juge très élevés les risques psychosociaux au Technocentre de Renault » (*Le Monde*, 21 octobre 2007)
- Doc. 4 :** « Le stress au travail peut déclencher des troubles psychiatriques »
(*Le Monde*, 22 août 2007)
- Doc. 5 :** « La prévention des risques psychosociaux se développe »
(*Le Monde*, 13 novembre 2007)
- Doc. 6 :** « Une cellule d'écoute à France Télécom »
(*Le Monde*, 13 novembre 2007)
- Doc. 7 :** Cinq principes pour réguler le stress dans son équipe
- Doc. 8 :** « Bien-être au travail : DRH et salariés jugent différemment la santé au travail » (A.-S. Glover-Bondeau, 26 novembre 2008)
- Doc. 9 :** Le stress lié au travail : définition et ampleur du phénomène 2008

SYNTHÈSE DE DOSSIER

Souffrances et suicides au travail

Les faits sont têtus. C'est au moment où la direction des ressources humaines de Renault expliquait « être sur la bonne voie » pour résoudre la question des suicides au Technocentre de Guyancourt (Yvelines) qu'on apprenait, le 11 mars, que le salarié d'un prestataire de services, travaillant sur le plus gros site du constructeur automobile français, se donnait la mort. Ce nouvel épisode dramatique souligne la difficulté d'appréhender le suicide au travail. La mise en place d'un plan d'action, objectif à la clé, est nécessaire mais pas suffisant. Ce qui peut fonctionner pour un plan de réduction des coûts ou le lancement d'un nouveau projet peut se révéler inopérant lorsqu'on touche à la complexité de la psychologie humaine.

Difficulté supplémentaire : le suicide au travail ne relève pas d'une problématique spécifique à telle ou telle entreprise. On le voit, les cas se multiplient, mois après mois : France Télécom, HSBC, BNP Paribas, La Poste, EDF, Sodexho, Ed, IBM... Aucun secteur d'activité n'est épargné. Toutes les tailles d'entreprise sont concernées. Cela tend à démontrer qu'on est en présence d'un phénomène de société, plus large et plus complexe qu'un dysfonctionnement isolé de tel service ou tel atelier.

Cependant, en l'absence de statistiques fiables, il serait un peu rapide d'en conclure que le phénomène prend une ampleur subite et exponentielle. La révélation des suicides permet juste de matérialiser un sentiment diffus que les conditions de travail se dégradent. Elle est aussi le signe que la loi du silence qui a régné sur le sujet est en train d'être rompue. Beaucoup de directions d'entreprise, avec la complicité de certains syndicats, ont longtemps évacué le problème en le mettant sur le compte des « problèmes personnels et psychologiques » rencontrés par les victimes, sans s'interroger sur les organisations du travail et la façon de les faire évoluer.

Même si faire le lien entre conditions de travail et passage à l'acte reste éminemment délicat, reconnaître les faits, en parler dans l'entreprise et commencer à se questionner sur les causes constitue incontestablement un progrès. « *Quand le stress dans l'entreprise atteint des niveaux préoccupants, on ne peut pas l'ignorer* », admet Carlos Ghosn, PDG de Renault (*Le Monde* du 15 février). Direction des ressources humaines, syndicats, associations commencent à s'emparer du sujet et on ne peut que s'en féliciter. Le rapport Nasse-Légeron, remis le 12 mars au ministre du Travail, Xavier Bertrand, va également dans le bon sens en proposant de conduire systématiquement une « autopsie psychologique » quand le suicide est commis sur le lieu de travail ou quand les ayants droit réclament une reconnaissance en accident du travail. Mais l'approche reste encore trop restrictive, le rapport estimant que « *suicide au travail ne veut pas dire systématiquement suicide lié au travail* ». Or les spécialistes savent que le lieu où l'on se donne la mort n'est jamais anodin.

Au-delà de cette réserve, les timides avancées enregistrées ces derniers mois sont précieuses mais il faut aller plus loin. Reconnaître qu'il y a un sujet est une chose. En faire la bonne interprétation en est une autre. Et, sur ce plan, le discours de Laurence Parisot, présidente du Medef, montre qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. Réagissant, le 21 février, à deux suicides, l'un chez France Télécom et à l'autre à La

Poste, Mme Parisot a déclaré sur RMC : « *Je pense que c'est très lié au climat général qu'il y a dans notre pays, parce que tout est plus dur, a-t-elle estimé. C'est plus dur pour l'entreprise de dégager des marges [...].* » et d'ajouter : « *Si nous avions des conditions économiques globales plus favorables, je pense aussi que ça atténuerait la pression qu'il y a dans le travail.* »

Une pression permanente

Cette analyse amène plusieurs interrogations. D'abord, on peut se demander s'il existe une corrélation entre la compétitivité d'un pays, celle d'une entreprise et le taux de suicides au travail. Par exemple, peut-on soutenir qu'un pays comme le Japon, qui n'a pas la réputation de connaître des problèmes de compétitivité, serait plus épargné que la France par ce phénomène ? Le fait que le terme *karoshi* – littéralement : « mort par surtravail » – ait émergé au Japon dès les années 1960 apporte un début de réponse. De la même façon, il reste à prouver que la Bulgarie, l'Ukraine ou l'Égypte connaissent des taux de suicides supérieurs au nôtre, sous prétexte d'un moindre niveau de compétitivité. Mme Parisot part du constat que « *les relations dans le travail se sont hypertendues ces quinze dernières années* » du fait de la difficulté des entreprises à dégager des marges. Mais on peut aussi inverser le postulat. N'est-ce pas parce que depuis quinze ans les entreprises cherchent à améliorer sans cesse leur rentabilité, dans un contexte de concurrence exacerbée, que la pression au travail s'est accrue ?

Croire qu'il suffit d'améliorer la rentabilité des entreprises pour aboutir à de meilleures relations de travail semble tenir plus de l'idéologie que de l'empirisme. N'est-ce pas en plein déploiement du fameux « contrat Renault 2009 » – qui vise à doubler en quatre ans la rentabilité du constructeur – que la vague de suicides a touché le Technocentre ? *A contrario*, une entreprise avec une rentabilité moyenne est-elle plus anxiogène qu'une autre ? Rien ne permet de l'affirmer. Ce qu'on sait en revanche, c'est que dans le « monde idéal » de l'économie libérale, atteindre des objectifs de compétitivité est un système sans fin, qui réclame une pression permanente pour se maintenir au niveau des meilleurs. Ne parle-t-on pas de guerre économique ? Il est peut-être rassurant de penser que gagner cette guerre serait l'antidote de la souffrance au travail. Mais on sait très bien que la course folle de la productivité ne supporte aucun répit et qu'elle engendre de plus en plus de pression.

Si des salariés se suicident, c'est en grande partie la faute des « *conditions économiques globales* », nous dit Mme Parisot. Mais alors, quid de la responsabilité des entreprises et de ceux qui les dirigent ? « *Même si ça se passe sur le lieu de travail, ce n'est pas toujours lié à des facteurs liés au travail [...]* », ajoute-t-elle. Cette présentation tranche avec le discours dominant du monde des affaires, qui ne cesse de revendiquer et de s'arroger de plus en plus de responsabilités sociétales. Le concept d'« entreprise citoyenne » prospère, mais visiblement en oubliant tout un pan des obligations qui incombent à la sphère économique. Ce n'est pas en se retranchant derrière la conjoncture que les entreprises contribueront à surmonter la question du suicide mais en s'engageant dans une remise à plat, profonde et sincère, de l'organisation du travail.

Le Monde, 22 mars 2008.

Xavier Bertrand annonce le lancement d'une enquête nationale sur le stress au travail

Le ministre du Travail Xavier Bertrand a annoncé, mercredi 12 mars, le lancement d'une enquête nationale pour mesurer le stress au travail et identifier les secteurs touchés. L'enquête, dont la conception sera confiée à l'Insee, sera annuelle et basée sur des questionnaires « auto-administrés », croisant les conditions de travail du salarié et son état psychologique. Les premiers résultats seront connus en 2009. Elle donnera lieu, dans les branches les plus exposées au stress, à des « négociations obligatoires », a proposé le ministre.

« *Le stress au travail a un coût social et humain, mais aussi économique* », a souligné Xavier Bertrand : il est « évalué » par le Bureau international du travail à « 3 à 4 % du PIB » et un quart des arrêts de travail de 2 à 4 mois sont dus à des problèmes psycho-sociaux.

Comblent le retard de la France

S'appuyant sur un rapport sur les conditions de travail commandé à deux experts, Philippe Nasse, statisticien et économiste, et Patrick Légeron, médecin psychiatre, et qui lui a été remis mercredi, le ministre a fixé comme objectif que « *d'ici deux ou trois ans la France soit au niveau des pays européens qui apportent les meilleures réponses* » en matière de lutte contre le stress.

Le rapport fait au total huit propositions, que le ministre va « soumettre à la prochaine conférence » sur les conditions de travail, prévue au printemps. Il propose notamment de lancer des expériences pilotes sur le stress dans la fonction publique, car l'Etat, « premier employeur de France », doit « réhabiliter ce thème émergent, encore pas suffisamment affirmé comme un risque majeur », selon M. Légeron.

« Veille épidémiologique » sur les suicides au travail

Pour les auteurs du rapport, la mise en place d'un « indicateur global » est un préalable à toute recherche des causes du stress et des actions à mener dans les entreprises. « *En France, on commence par chercher les causes, avant toute cartographie du problème* », indique Philippe Nasse. Jusqu'alors, expliquent les chercheurs, deux visions s'opposaient : l'une collective, souvent défendue par les syndicats, qui fait de l'environnement et de l'organisation du travail la cause principale du mal-être des salariés, et l'autre plus individuelle, qui a les faveurs des chefs d'entreprise, et prône une approche plus médicale et psychologique des causes du stress. Patrick Légeron et Philippe Nasse, pour qui « *cette controverse est dépassée* », invitent quant à eux à combiner ces deux approches.

Xavier Bertrand a par ailleurs annoncé le lancement en 2009 d'une « veille épidémiologique » sur les suicides au travail, un phénomène récemment illustré par une série de suicides au Technocentre de Renault à Guyancourt dans les Yvelines. Le constructeur automobile a d'ailleurs confirmé, mercredi, une information de *La Tribune*

selon laquelle un quatrième salarié de ce centre s'est suicidé fin février. Cette veille serait confiée à l'Institut de veille sanitaire (INVS), en liaison avec les services de santé au travail et la Cnam (assurance maladie).

Le Monde, 12 mars 2008.

Document 3

Un rapport juge très élevés les risques psychosociaux au Technocentre de Renault

La direction de Renault a-t-elle mesuré toutes les conséquences d'autoriser la réalisation d'une enquête indépendante sur les conditions de travail au Technocentre de Guyancourt (Yvelines) ? C'est dans ce lieu, où sont conçus la plupart des véhicules du constructeur, que deux salariés se sont suicidés, tandis qu'un autre s'est donné la mort à son domicile, entre octobre 2006 et février 2007.

Réalisé par le cabinet d'expertise Technologia, ce rapport de 150 pages a été remis jeudi 18 octobre au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de « la ruche », le lieu où sont regroupés les bureaux d'études. Plus de 5 800 des 9 257 salariés interrogés (soit 62,7 %, la moitié étant ingénieurs et cadres) ont accepté de répondre à une centaine de questions et 120 entretiens individuels ont été réalisés.

Les conclusions du rapport sont jugées « *accablantes* » pour le syndicat SUD et « *édifiantes* » pour la CGT. Selon Technologia, avec un taux de 31,2 % des salariés (cadres et ingénieurs) sous tension, le niveau de risques psychosociaux est « *particulièrement élevé* ». Selon l'Inserm, ce chiffre est de 10,30 % pour cette catégorie dans la population française.

Pour Bernard Ollivier, directeur du Technocentre, ce chiffre est à prendre avec prudence : « *Selon notre observatoire du stress, 18 % des salariés se sont déclarés stressés en 2006.* » Néanmoins, il se dit prêt à mettre en place une « *instance de suivi* » pour ces salariés.

La direction de Renault préfère insister sur le fait que deux tiers des personnes sont satisfaites de leur situation professionnelle et que 74 % estiment que les conditions de travail dans lesquelles elles exercent leur activité professionnelle sont plutôt bonnes. Ce chiffre tombe à 43,9 % pour les salariés sous tension.

Le cabinet souligne que ces situations de tension sont « *fortement liées au manque de reconnaissance* ». Celui-ci tient notamment à « *un déficit de soutien dans les situations difficiles* », mais aussi à « *des perspectives de promotion limitées* ». Le niveau global de motivation est assez faible : la moitié des salariés estiment aller au travail avec « *moins d'enthousiasme qu'avant* ». Chez les salariés sous tension, « *cette proportion atteint 71 %.* Ils ont le sentiment d'une perte de sens au travail ».

Principales contraintes évoquées par les salariés : le manque d'informations claires, de temps et d'effectifs. « *Dans la pratique, mes horaires sont 8 heures-20 heures au bureau, travail à la maison de 22 heures à minuit, voire 1 heure du matin. Ce n'est évidemment pas par plaisir que je fais cela mais parce que c'est la seule façon d'assurer ma fonction* », témoigne un chef de projet.

« Ils rattrapent le travail chez eux »

Plus des deux tiers des salariés estiment travailler quotidiennement plus de 9 heures. Pour 87,5 % des cadres dirigeants, c'est plus de 10 heures par jour. « *On est face à une cascade : ce qui est imposé est infaisable dans les délais impartis. Bien qu'ils soient attachés à leur travail, les salariés n'osent pas dire qu'ils n'y arrivent pas, car ils auraient alors le sentiment d'être des incapables, alors ils rattrapent le travail chez eux* », analyse Annie Thébaud-Mony, directrice de recherche à l'Inserm et spécialiste des questions de santé au travail.

« *Je supporte très bien de travailler 12 heures lorsqu'il s'agit d'une surcharge passagère. Ce temps étant devenu quotidien depuis longtemps, je n'ai plus la capacité d'absorption des surcharges qui nécessiteraient de passer à 14 ou 16 heures* », explique un responsable d'unité de conception.

Cette situation ne date pas d'hier, soulignent les syndicats, mais le plan 2009 lancé par Carlos Ghosn, le patron de Renault, n'arrange pas les choses. Le Technocentre doit sortir 26 nouveaux modèles, soit huit par an, contre quatre auparavant. « *En 1993, il a fallu 54 mois pour concevoir et produire la Laguna I, la Laguna III (est sortie) en 26 mois et le délai sera encore réduit pour la nouvelle Mégane* », note Technologia. Le cabinet souligne néanmoins une « *forte adhésion des salariés du Technocentre aux objectifs du contrat 2009* ».

Pour répondre aux difficultés de ses salariés, la direction a pris des mesures. Elle s'est engagée à embaucher 350 CDI et 200 intérimaires et a lancé un plan de maîtrise du temps de travail (*Le Monde* du 29 septembre). « *Nous mettons des briques les unes à côté des autres et l'ensemble permettra l'amélioration des conditions de vie, soutient M. Ollivier. Le diagnostic de Renault recoupe largement celui de notre mission, conclut Technologia. Les mesures prises apparaissent significatives et bien orientées en ce sens qu'elles attaquent de front les problèmes révélés par le diagnostic de la situation avec des mesures fortes.* »

Pour remettre un peu de convivialité, Renault a décidé d'organiser une « journée de l'équipe » les 8 et 9 novembre. Certains salariés restent sceptiques. « *La convivialité, ça ne se décrète pas !* », conclut Vincent Neveu, délégué CGT.

Le Monde, 21 octobre 2007.

Document 4

Le stress au travail peut déclencher des troubles psychiatriques

Le stress au travail peut précipiter une dépression ou provoquer des troubles anxieux chez les jeunes salariés, hommes comme femmes. Et ce risque est doublé chez les salariés ayant des conditions de travail psychologiquement difficiles. Telles sont les conclusions de l'étude publiée par le mensuel britannique *Psychological Medicine*, dans son numéro d'août.

Jusqu'ici, ce constat n'émanait que d'études cliniques à la méthodologie souvent critiquable. Notamment aux Etats-Unis et en Europe, où la proportion des salariés

Ils précisent que ses effets « *pourraient varier en fonction d'une susceptibilité génétique* » du salarié. Au moment où les salariés sont invités à « *travailler plus pour gagner plus* », cette étude invite à réfléchir sur la nécessaire prévention des possibles dégâts induits par le travail.

Le Monde, 22 août 2007.

Document 5

La prévention des risques psychosociaux se développe

Un récent sondage IFOP sur le bien-être psychologique des salariés réalisé à la demande de l'Association pour la gestion de la santé en entreprise (AGSE) illustre la complexité de la prévention des risques psychosociaux. Si 57 % des directeurs des ressources humaines (DRH) interrogés déclarent que le suicide pour raison professionnelle peut toucher toutes les entreprises, seuls 22 % considèrent que la leur peut être concernée ! 58 % reconnaissent ne pas avoir mis en place de mesures concrètes pour prévenir les situations de mal-être et, pour 63 % d'entre eux, les obstacles à la prévention tiennent à la difficulté de faire un diagnostic.

Chez Clemssy, société d'ingénierie comptant 5 000 collaborateurs, le diagnostic a pris du temps : « *Au départ, nous voulions élaborer un questionnaire en interne, relate Luc Girardi, responsable prévention-sécurité-environnement. Mais ses enseignements auraient-ils été partagés par l'ensemble des partenaires sociaux ?* » La direction a donc fait appel à la Caisse régionale d'assurance-maladie Alsace-Moselle qui a géré le questionnaire dans une entité de 300 personnes. Pour avoir des résultats fiables, le taux de retour doit atteindre 50 % : « *Les salariés, informés individuellement, disposaient d'une heure sur leur temps de travail pour le remplir, explique M. Girardi. Nous avons obtenu 93 % de réponses.* »

Avec une souffrance au travail davantage dévoilée, les entreprises s'engagent de plus en plus activement dans cette phase de diagnostic, avec l'aide d'organismes extérieurs. PSA vient de lancer une étude pour « *mieux évaluer les facteurs de stress et repérer les catégories de personnel exposées* » sur les sites de Mulhouse (cinq des six salariés qui se sont suicidés y travaillaient), Sochaux et Vélizy, le centre de recherche et développement. Carrefour a décidé de conduire un audit pour analyser les risques psychosociaux dans quelques magasins-tests, avec questionnaire et entretiens individuels.

« *Afin que les différents acteurs ne se renvoient pas la balle avec des termes souvent excessifs, une étape de concertation sur la définition des problèmes – stress, harcèlement, violence, etc. – est indispensable, estime Philippe Douillet, chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail qui a collaboré à l'ouvrage Prévenir le stress et les risques psychosociaux (Anact, 2007). Les questionnaires répondent au besoin d'acter la réalité de part et d'autre. Mais attention, ils créent des attentes chez les salariés et les entreprises doivent être prêtes à engager derrière des actions concrètes.* »

fonctionnelles en trois ans, le changement est rude pour les salariés. Sentant les tensions monter d'un cran, un « observatoire du stress et des mobilités forcées » a été lancé en juin 2007 par la CFE-CGC et SUD-PTT. Sur les 3 200 répondants, 66 % estiment être en situation de stress et 15 % se considèrent « en détresse » : « *Ce n'est pas un outil fiable de l'opinion de l'ensemble des salariés*, juge Olivier Barberot, directeur des ressources humaines (DRH). *Au printemps, nous avons mené une enquête sur la façon dont le personnel vivait la transformation du groupe. 60 % des interrogés se disaient soutenus par leurs managers. C'est beaucoup, mais insuffisant. Nous avons donc décidé de mettre en place un nouveau dispositif.* »

Les cellules d'écoute rassemblent des médecins du travail, des assistantes sociales, des représentants des salariés et des ressources humaines. « *Leur rôle est d'apporter un soutien personnalisé aux salariés vivant difficilement leur situation de travail*, précise M. Barberot. *Cela va de l'accompagnement psychologique et médical à la recherche de solutions concrètes avec le management.* » Le dispositif, qui a été présenté aux syndicats il y a quelques semaines en laisse certains dubitatifs. Pour Pierre Morville, délégué syndical central CFE-CGC, qui déplore le manque de concertation, il n'offre pas toutes les garanties de neutralité et de confiance qu'aurait apportées un cabinet extérieur spécialisé : « *Le coordinateur de la cellule est un membre des ressources humaines, ce qui pose question dans ce contexte difficile de suppressions d'emplois. N'est-ce pas pour le salarié qui ferait la démarche un risque de se mettre en situation de fragilité ? En outre, il est aussi possible à un supérieur hiérarchique d'alerter la cellule sur un cas spécifique.* » Patrice Diochet, délégué syndical central CFTC, estime que cette mesure est de l'affichage : « *Pourquoi ne pas faire mieux vivre les structures existantes comme la commission stress du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) plutôt que rajouter une couche supplémentaire ? On ne s'attaque pas aux vrais problèmes : remettre du dialogue entre les salariés et leurs responsables et recréer du collectif.* »

Quelques médecins du travail se sont également opposés à une participation à ces cellules d'écoute, arguant que cet espace regroupant plusieurs intervenants était en contradiction avec le secret médical. Pour sa part, Pierre Dubois, délégué syndical CFDT chargé des conditions de travail, n'entend pas « tirer sur la voiture-balai », qui va prendre en charge les salariés qui décrochent : « *C'est une action individualisée et curative pour éviter que le mal-être de certains ne débouche sur des actes plus graves de suicide ou de dépression profonde. Mais nous serons vigilants sur le rôle de ces cellules qui ne doit pas déborder sur les missions du CHSCT, à savoir contribuer à la prévention des risques psychosociaux au niveau collectif.* »

Le Monde, 13 novembre 2007.

Document 7

Cinq principes pour réguler le stress dans son équipe

Gérer son stress, c'est bien, mais pas suffisant. Le manager se doit aussi de veiller à son équipe, de la placer dans des conditions favorables et de réagir en cas de crise.

Manager par le stress peut donner des résultats très rapides et procurer une certaine autosatisfaction. Mais tous les spécialistes du stress sont d'accord sur un point : ce type de gestion est court-termiste, isole terriblement le manager et se révèle, *in fine*, conflictuelle. Très vite, la stratégie de la « pression » induit une dégradation de l'efficacité de l'équipe. A long terme, le meilleur calcul pour un manager est donc d'aider son équipe à bien gérer le stress. Le docteur Dominique Hoareau, auteur de *Apprivoisez votre stress*, et Patrick Bouvard, consultant et auteur de *Le Stress, cet ami caché*, livrent les cinq grands principes que doivent suivre les managers pour réussir dans ce domaine. Deux mots d'ordre : écoute et finesse.

Détecter le stress

C'est une évidence, mais mieux vaut le rappeler : pour gérer le stress, il faut savoir le détecter. « *Le manager doit comprendre ce qu'est le stress et ce qu'il n'est pas*, souligne Dominique Hoareau. *Pour cela, il ne faut pas hésiter à démystifier le stress, à se documenter.* » Afin de cerner la situation, le manager peut s'appuyer sur des outils d'évaluation, par exemple sous forme de questionnaires. « *Il est très utile de faire un bilan au sein de son équipe*, conseille Patrick Bouvard. *Grâce à un questionnaire, il est possible de suivre dans la durée le niveau de stress de son équipe.* » Ce questionnaire doit permettre aux salariés d'exprimer les points positifs et négatifs qu'ils ressentent dans leur travail. Mais le manager ne doit pas se limiter à ce seul questionnaire. L'observation est un également un détecteur de stress très utile, d'autant que les symptômes sont nombreux : physiques, physiologiques, moraux, psychologiques, relationnels, intellectuels ou professionnels.

Une organisation anti-stress

Principal facteur de stress : l'incertitude. Un facteur qui peut prendre des proportions alarmantes quand il touche aux tâches ou aux objectifs des salariés. « *Dans une équipe, il faut définir clairement les tâches de chacun sans qu'elles ne se recoupent, sans qu'il y ait de compétition interne*, poursuit Dominique Hoareau. *En somme, le manager doit trouver la frontière entre l'émulation et la perversion.* » Pour cela, rien de tel qu'un organigramme bien ficelé et que la mise en place d'objectifs précis et réalisables. Une mécanique qui n'empêche pas d'affronter les urgences, si le manager sait se montrer pédagogique en expliquant à son équipe les raisons des nouvelles exigences.

Réguler le stress au quotidien

Au quotidien, le manager doit avant tout être attentif au moindre signe de stress chez ses collaborateurs afin de réguler le problème avant qu'il ne prenne de l'importance. « *En tant que manager, il faut être capable de laisser de la liberté et une marge de manœuvre, de confier des responsabilités et de transmettre de l'information*, ajoute Dominique Hoareau. *Cela permet au salarié de mieux prendre en compte les tâches qu'il a à assumer, donc de se responsabiliser, voire de prendre des initiatives.* »

Le manager doit éviter de jouer la carte « copain » dans ses relations avec l'équipe, au risque de déstabiliser certaines personnes et de provoquer des conflits d'intérêt. En revanche, une qualité est à entretenir, l'écoute.

En cas de stress individuel

Premier réflexe pour le manager face à un phénomène de stress détecté chez l'un de ses collaborateurs : être disponible et attentif. « *La mise en évidence d'un problème de stress majeur chez un collaborateur doit amener le manager à d'abord l'écouter* », préconise Dominique Hoareau. Si le stress a une origine personnelle et met en danger la santé du salarié, le manager devra l'orienter vers son médecin traitant. « *Si c'est la composante socioprofessionnelle qui est la plus perturbée, il faut voir d'abord le médecin du travail. La meilleure réponse reste encore celle que peuvent donner des professionnels qui connaissent le salarié et son lieu de travail.* » Ce type d'initiative doit être pris, bien entendu, avec l'accord du salarié.

En cas de stress d'équipe

Le stress n'est pas qu'un phénomène individuel : il peut devenir collectif et « s'auto-entretenir » par un mouvement circulaire, en passant d'un collaborateur à un autre. « *Le premier réflexe pour le manager est de chercher les causes de ce stress collectif en provoquant des réunions ou des entretiens individuels, et en essayant de faire la part des choses entre vie privée et professionnelle*, explique Patrick Bouvard. *L'idéal est ensuite d'agir sur ces causes.* » Ici, le manager doit se montrer volontariste : si certains problèmes sont identifiés, l'action est nécessaire. Car faute d'agir, le manager risque à son tour d'alimenter ce stress collectif.

Document 8

Bien-être au travail : DRH et salariés jugent différemment la santé au travail

Absentéisme, maladies psychologiques, stress... Le mal-être au travail est devenu un enjeu majeur pour les entreprises au cours de ces dix dernières années. Mais comment est apprécié ce malaise côté salarié et côté direction ? Découvrez les réponses grâce au Baromètre santé au travail.

Le groupe Malakoff Médéric, en partenariat avec la Société PSYA, publie pour la seconde année consécutive, son baromètre « Santé au travail ». Il offre la vision des salariés et des directeurs des ressources humaines (DRH) sur le bien-être psychologique au travail. Si tous s'accordent sur les risques psychosociaux, les deux présentent une différence de point de vue sur les causes de ce mal-être.

Les risques psychosociaux au travail

Les risques psychosociaux au travail regroupent le stress, le harcèlement moral, la souffrance psychologique, la violence au travail... Pour les salariés et les DRH, les signaux révélateurs des problèmes liés aux troubles psychologiques au travail sont, par ordre d'importance : l'absentéisme, les difficultés relationnelles entre collègues et l'augmentation des conflits avec la hiérarchie. Autres signes : baisse de la qualité du travail, augmentation du nombre de démissions, développement de conduites addictives. Outre les problèmes de santé qu'ils provoquent, les troubles psychosociaux et le stress ont un impact considérable en France. Les Français sont en effet les plus grands consommateurs de psychotropes d'Europe avec un coût par habitant presque équivalent à celui des antibiotiques oraux.

Parmi les causes d'arrêt de travail, les problèmes psychosociaux et les pathologies dorsolombaires représentent plus de la moitié des causes d'arrêt de travail, les états anxiodépressifs étant à eux seuls la première cause des arrêts de 15 jours et plus et la deuxième cause des arrêts de travail de 2 à 4 mois. Enfin, le coût du stress professionnel est évalué à 3 % du PIB en France, soit 60 milliards d'euros.

Plus de 97 % des DRH déclarent que le bien-être psychologique des employés est un enjeu important pour l'entreprise et précisent que c'est un levier pour améliorer les relations internes, attirer les talents, augmenter la compétitivité et la productivité. Les salariés marquent un intérêt plus marqué : 2/3 le jugent « très important » contre 55 % des DRH.

Une différence de point de vue sur les causes

Si DRH et salariés s'accordent sur l'importance du bien-être psychologique au travail, leurs avis divergent sur la situation actuelle et les causes des troubles psychologiques. Les DRH n'ont pas particulièrement observé d'augmentation des problèmes liés aux troubles psychologiques des dernières années (38 % seulement remarquent une hausse). A l'inverse, les salariés déclarent observer une réelle augmentation, en particulier dans les grandes entreprises (84 %).

En ce qui concerne les causes des troubles psychologiques, les DRH mettent sur le même plan l'inquiétude pour l'avenir professionnel et l'augmentation de la charge de travail. La multiplication des problèmes professionnels est une cause invoquée par 50 % des DRH alors que les salariés y accordent peu d'importance (18 %). Ces derniers soulignent surtout, à 63 % et 66 %, le manque de reconnaissance comme étant à l'origine de souffrances psychologiques, contre seulement 42 % des DRH. L'augmentation de la charge de travail et la multiplication des contraintes professionnelles sont également mises en avant.

Prévenir le mal-être au travail

Comment prévenir et gérer les troubles psychosociaux ? Parmi les actions de prévention à mettre en place en priorité dans les entreprises, l'amélioration des pratiques managériales est clairement identifiée par une très large majorité de DRH et de salariés.

Les salariés accordent une place nettement plus importante que les DRH à la réorganisation des procédures de travail pour la prévention des risques psychosociaux.

On remarque une très mauvaise visibilité des mesures de prévention des situations de mal-être mises en place par les entreprises, auprès des salariés. Dans les moyennes entreprises, 38 % des DRH déclarent avoir mis en place des mesures et 13 % seulement des salariés les perçoivent. Dans les grandes entreprises, 46 % des DRH disent qu'ils ont mis en place des mesures, perçues par seulement 20 % des salariés.

Pour les DRH, le principal obstacle à la mise en place d'une politique de prévention du mal-être au travail réside dans la difficulté à faire un diagnostic de la situation. 55 % des grandes entreprises déclarent disposer d'outils d'information et d'analyse pertinents concernant la santé de leurs salariés mais elles ne sont que 43 % parmi les moyennes entreprises.

L'Agence européenne pour la sécurité au travail organise d'ailleurs en 2008 et 2009 une campagne intitulée « Lieux de travail sains » visant à promouvoir une gestion globale en matière d'évaluation des risques sur le lieu de travail. Un espoir pour que travail et santé puissent rimer...

A.-S. Glover-Bondeau, 26 novembre 2008.

Document 9

Le stress lié au travail : définition et ampleur du phénomène

Le stress est devenu un élément à part entière de la vie des entreprises, un compagnon de travail même pour beaucoup de travailleurs ; mais mal maîtrisé, voire ignoré, le stress et l'anxiété peuvent véritablement vous gâcher la vie et ruiner votre santé. Il n'est alors pas inutile de faire le point sur ce « nouveau » mal qui bouleverse l'organisation des entreprises. On peut même aller plus loin en disant qu'il devient également important de démystifier ce phénomène, car comme le dit Eric Albert, directeur de l'Institut français de l'anxiété et du stress, un centre de soins et d'audit de stress en France, « *dans ce jeu de faux-semblants, le stress reste tabou mais omniprésent* ». Le stress au travail constitue, en effet, un problème dont l'importance est croissante et qui touche tous les secteurs et toutes les catégories professionnelles. Mais, même si nous en connaissons quelques manifestations – insomnies, irritabilité, ou encore perte de confiance en soi – savons-nous réellement ce qu'est le stress et avons-nous vraiment conscience de l'ampleur que prend ce phénomène ?

Qu'est-ce que le stress ?

Tension, pression, angoisse permanente... sont autant de synonymes du stress, mais la première définition est biologique ou physiologique ! En effet, le terme a été inventé en 1956 par un physiologiste canadien, le Pr. Hans Selye, qui le définit comme un « *syndrome général d'adaptation* », ou plus précisément comme une réponse de l'organisme à une agression qu'elle soit physique ou psychologique. Autrement dit, dès que nous sommes face à une situation que notre organisme n'a pas encore programmée,

ce dernier réagit par un stress. Notre organisme cherche donc tout simplement à s'adapter pour garder l'équilibre. A partir de là, on voit bien que le terme ne présente pas de connotation négative, le stress pouvant aussi être positif. Dans tous les cas, il fait partie de la vie. Qu'ils soient évitables ou non, les facteurs de stress (les stressseurs) sont multiples et chacun y répond de manières différentes.

Dans la même optique, Patrick Légeron (docteur en médecine et directeur général de Stimulus, cabinet de conseil en changement comportemental sur le stress en milieu professionnel) évoque que « *tout le monde parle du stress comme d'une maladie* », mais c'est loin d'en être une. Grâce à 70 ans de recherche, on sait aujourd'hui qu'il s'agit d'une « *formidable réaction de l'organisme pour s'adapter à l'environnement* ». Mais cette formidable réaction peut rapidement devenir un enfer si le stress ou plutôt les stressseurs sont présents de manière prolongée et que l'individu a le sentiment d'être débordé, dépassé par la situation.

Une des principales caractéristiques du stress est son ambivalence. Vécu positivement, le stress peut constituer un stimulus. Certaines personnes sont par exemple beaucoup plus productives lorsqu'elles se trouvent dans des situations d'urgence. Cela les rend plus performantes et efficaces. Mais en réalité, que se passe-t-il ?

La présence des stressseurs va conduire à la sécrétion d'adrénaline et de noradrénaline qui va agir comme un véritable combustible. On se sent alors plus fort, plus rapide, plus alerte (il va en résulter par exemple une augmentation du rythme cardiaque, une augmentation de la force musculaire). Mais ce phénomène de production d'une « source d'énergie » ne va se produire que sur une courte durée et si cet état d'urgence perdure, l'organisme finit par se fatiguer, par s'essouffler... et à partir de là, le stress peut s'installer (entraînant un épuisement des capacités d'adaptation) puis devenir chronique. Le cercle vicieux se met alors en place et diverses manifestations (insomnie passagère, boulimie ou perte d'appétit, diarrhée ou constipation, puis fatigue de plus en plus importante, perte de confiance en soi, impression de submergement) peuvent survenir, allant jusqu'à la pathologie.

Ainsi, maintenu dans ses limites positives, le stress peut favoriser l'efficacité et le bien-être. Mais si cette phase se prolonge encore, les réserves vont avoir du mal à se recharger, et les premières complications vont arriver.

Un management par le stress peut donc donner des résultats très rapides et très satisfaisants, mais ce type de gestion est court-termiste et *in fine* cette stratégie de la « pression » conduit à une dégradation de l'efficacité de l'équipe. De la même manière, sur le marché moderne du travail, où tout change très vite pour que l'entreprise puisse faire face à une concurrence internationale acharnée, il est difficile d'éviter complètement le stress. Là encore, ce stress de courte durée lié au travail (par exemple pour respecter les délais) ne pose pas de problème dans la mesure où, comme nous l'avons vu, il peut encourager les gens à faire de leur mieux. Le risque le plus important pour la sécurité et la santé, ce sont les longues périodes de stress ou le stress chronique qui peuvent se solder par un surmenage caractéristique, à la fois physique et mental. Les chercheurs évoquent, là encore, un risque accru de nombreux problèmes de santé comme les troubles du sommeil, la dépression et les maladies cardiovasculaires, voire des accidents mortels...

Ampleur du phénomène « Stress au travail »

Selon un rapport de l'Organisation internationale du travail, le stress coûterait à l'industrie américaine quelque 200 milliards de dollars chaque année en pertes de productivité, maladies, décès prématurés et mouvements de personnel.

Il est évident qu'avec des collaborateurs qui se sentent mieux dans leur peau, qui savent gérer leur stress, maîtriser les situations de crise, communiquer avec leurs collègues et prendre des décisions en ayant une vision claire des choses, le rendement pour l'entreprise est considérable. Il ne s'agit pas seulement ici de considérer qu'il y a moins d'absentéisme dans ce cas, mais également de prendre en compte l'effet engendré par la motivation, l'esprit d'équipe (qui n'induit par ailleurs pas de pertes en terme de productivité).

En Europe, l'importance de ce phénomène a également été observée. En témoigne, par exemple, l'adoption de l'agenda social par le Conseil européen de Nice qui a classé le stress au travail parmi les nouveaux problèmes liés à l'environnement du travail qu'il convient de combattre. De la même manière, on peut également noter que l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a identifié le stress, à l'heure actuelle, comme l'un des principaux facteurs de risque pour la santé et la sécurité des travailleurs ; au point que chez ces derniers, le stress lié au travail est en passe de devenir une affection aussi ordinaire que le mal de dos. Selon les estimations de l'Union européenne, plus de 41 millions d'Européens sont affectés par le stress lié au travail, ce qui se traduit chaque année par des millions de journées de congés de maladie et des pertes de revenus.

Il est important de remarquer que tous les secteurs et toutes les catégories professionnelles sont concernés et touchés par le stress lié au travail. Chacun de nous DOIT être considéré comme un sujet à risque. Ouvriers, employés, mais aussi cadres et managers – ces derniers devant en plus gérer le stress des autres – sont des victimes potentielles du stress qui n'épargne personne. Certains secteurs et certaines professions sont bien sûr davantage exposés au risque que d'autres, mais il n'en demeure pas moins que le stress est devenu universel et que nous en sommes tous victimes.

Devenu ainsi un phénomène de plus en plus courant, il devient très important de ne pas le négliger. D'ailleurs, le projet 2004 d'accord-cadre européen sur le stress au travail – qui présente une avancée certaine par rapport à la directive cadre sur la santé et la sécurité de 1989 (CE89/391) – atteste ainsi de l'ampleur du phénomène, notamment par l'obligation d'adapter le cadre professionnel et de la reconnaissance du stress comme une préoccupation européenne commune des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants.

En effet, les divers changements auxquels sont appelées à faire face les entreprises obligent à davantage de flexibilité et d'adaptabilité. Ces changements s'expliquant notamment par une concurrence accrue, le rythme des innovations tant en termes d'avancées technologiques que d'améliorations dans l'organisation du travail, ou encore des exigences environnementales auxquelles sont confrontées les entreprises, peuvent notamment avoir pour conséquences qu'un certain (grand ?) nombre de travailleurs se sentent dépassés, voire menacés. Les connaissances deviennent en effet très vite obsolètes et il est de plus en plus nécessaire pour les travailleurs de mettre leurs

compétences à jour. Ces situations qui apparaissent comme des stressseurs expliquent notamment le développement de nombreux cabinets spécialisés dans la gestion du stress, comme le cabinet Stimulus ou encore le centre Ressources...

En outre, l'ampleur et la gravité du phénomène « stress au travail » sont telles que des propositions ont été faites, notamment par l'Agence pour la sécurité et la santé au travail, afin d'ajouter le stress au travail à la liste des causes possibles des accidents du travail, des maladies professionnelles et des maladies liées au travail.

Renault a d'ailleurs déjà pris les devants face à ce problème de stress au travail en mettant en place, dès 1993, un groupe de réflexion sur le stress et en créant des formations spécifiques pour les médecins et les infirmières qui sont employés par le groupe. Ces actions ont été complétées en 1998 par des tests de dépistage du stress (prenant la forme de questions) qui sont proposés lors de la visite médicale annuelle, puis par différentes actions de sensibilisation menées auprès des comités de direction.

Dans le cas de Renault, les tests montrent que 24 % de la population interrogée présentent des signes, aggravés ou non, liés au stress (anxiété pathologique, stress avec risque pour la santé, voire signes de dépression), cela est moindre que la situation observée sur la population générale, mais en plus, est une tendance orientée à la baisse, en raison notamment du dépistage que permettent les tests.

Autre cas pionnier, le Danemark, qui, depuis 1975, a étendu sa législation en matière de sécurité et de santé au travail, à la santé mentale dans l'environnement du travail et au stress lié au travail. Ainsi, depuis déjà presque 30 ans, le Danemark concentre son attention sur ce phénomène.

Au vu de ces actions qui ont déjà émergé ou qui commencent à se développer et des conséquences que le stress lié au travail peut avoir sur les travailleurs et sur la santé même de l'entreprise, chacun devrait prendre au sérieux cette réalité qui n'est pas si nouvelle et qui s'imisce dans l'organisation des entreprises, en affectant la performance. Nous verrons le mois prochain comment ce stress se manifeste et la manière dont on peut le gérer. Car on ne l'élimine pas, on le gère ! D'où l'importance de sa correcte prise en compte par tous (travailleurs et managers).

S. Selosse, ADMEO/CNRS, 2008.

