

Paris, le 4 avril 2008

# La Lettre d'Hubert Landier

N°11 nouvelle série

L'ANALYSE DE L'ACTUALITÉ SOCIALE À L'INTENTION DES DIRIGEANTS

## PEUT-ON IDENTIFIER LES FACTEURS DE STRESS

Séminaire, au Sheraton de Casablanca, sur « la maîtrise du risque social ». Les DRH de la plupart des grandes entreprises marocaines sont là. Je vais vite m'apercevoir que certains d'entre eux s'attendent à ce que je leur parle de grèves, de conflits avec les syndicats, de revendications et de négociations.

Surprise pour eux. Ce n'est pas de cela que je suis venu leur parler mais de quelque chose de beaucoup plus coûteux pour les entreprises : la tendance à un désengagement croissant des salariés. Or, un salarié qui fait grève une journée, c'est une journée de travail de perdue ; mais un salarié qui réduit sa contribution de 25%, c'est l'équivalent dans l'année de 50 journées de travail perdues. Or, c'est souvent très facile de réduire son efficacité de 25% sans que personne ne s'en aperçoive.

La vraie question, celle qui importe, ce n'est donc pas tant de savoir pourquoi le salarié fait grève que de déterminer pourquoi il va « baisser les bras », « se mettre en roue libre », « glander » et adopter une attitude passive aux antipodes de l'enthousiasme, ou tout au moins de l'attitude pro-active, que l'entreprise attendait de lui. Une telle attitude, en effet, est non seulement coûteuse pour l'entreprise, mais elle est de plus en plus fréquente. Les salariés, quand ils ont des raisons d'être insatisfaits, ont cessé d'agir collectivement ; ils pratiquent de plus en plus la politique de l'escargot. Ils se retirent dans leur coquille et ils attendent.

Ces raisons sont diverses et toujours très concrètes : absence de réponses à leurs questions, incertitude sur les intentions de la Direction, augmentations individuelles de salaires selon des critères incompréhensibles, négligences dans l'accueil des nouveaux embauchés, présence insuffisante de l'encadrement, et ainsi de suite. Nous avons, de ces « irritants », dressé un référentiel qui sert de fondement à nos audits de climat social et à notre démarche de mesure et d'anticipation du risque social (m@rs).

Or, en réalisant récemment une enquête pour une entreprise cliente, nous avons été amenés à faire une constatation a priori surprenante. Les irritants qui contribuent à expliquer la détérioration du climat social contribuent également, pour certains d'entre eux, à expliquer une montée du stress. Ceci nous a conduit à approfondir le sujet, d'autant plus que, ayant été labellisés « jeune entreprise innovante », nous disposons désormais d'un « crédit d'impôt recherche ». Et le traitement des résultats d'enquêtes dont nous disposons nous a conduit aux conclusions suivantes.

Le stress résulte de facteurs personnels, des conditions d'existence personnelles et de facteurs liés à l'organisation humaine de l'entreprise (l'organisation telle qu'elle est vécue par ceux qui la subissent, non telle qu'elle a été rêvée par ceux qui l'ont conçue). Comme nous n'avons pas la prétention d'analyser les facteurs psychologiques ou médicaux de fragilité ni les facteurs de stress résultant de la façon dont chacun mène son existence personnelle, nous nous sommes donc concentrés sur les facteurs dépendants de l'entreprise. Et nous avons donc pu établir une liste de « facteurs socio-organisationnels » qui contribuent à amplifier le stress ou, au contraire, à le réduire.

Ce n'est pas cet « indice de stress » dont semble rêver le ministre du travail, mais c'est déjà beaucoup. Nous voici en effet en mesure de dire aux entreprises, après réalisation d'un audit selon notre approche, ce qu'il leur serait possible de faire pour réduire le risque social lié au stress. Soyons prudents : il y aura toujours des personnalités fragiles ou qui se mettront dans des situations qui auront pour effet de les rendre plus sensibles que d'autres aux situations de stress auxquelles elles sont exposées dans leur travail ; au moins l'entreprise peut-elle réduire significativement ceux-ci. ▶



# “ LE STRESS EN ENTREPRISE ”

- **DETECTER ET MESURER LES FACTEURS DE STRESS,**
- **AGIR SUR L'ORGANISATION POUR REDUIRE LES RISQUES**

Colloque organisé Mardi 27 mai 2008, de 9h00 à 13 h00  
- Maison des arts et Métiers - 9 bis avenue d'Iéna - Paris (75016)

**EXCLUSIF : la possibilité proposée aux participants de mesurer gratuitement le stress dans leur entreprise avec le baromètre SOS ( stresseurs organisationnels et sociaux ) mis au point par SRM Consulting**

- 1 – **Présentation de la matinée (Hubert Landier)** : les stress en entreprise est-il un thème à la mode ou un problème de fond ?
- 2 – **Table ronde animée par le Pr. Georges Trépo** : Comment le stress se manifeste t-il dans l'entreprise ? Comment celle-ci peut-elle concrètement faire face à ses responsabilités ? les points de vue en présence, avec :
  - **Eric Albert** : médecin psychiatre, fondateur de l'IFAS et auteur de nombreux ouvrages sur le stress
  - **Françoise Kourilsky** : docteur en psychologie, consultante et auteur de "Du désir au plaisir de changer", (Dunod)
  - **Jean- Christophe Sciberras** : DRH des centres d'ingenierie de Renault en France
  - **Emmanuel Vasseneix** : dirigeant d'entreprise et membre du CJD, Paris
  - **Un représentant de la CFE-CGC** (sous réserve)
- 3 – **Les coûts liés à un stress excessif** pour l'entreprise et pour la collectivité (Bernard Merck et le docteur Christine Breton, médecin conseiller à la CRAMIF)
- 4 – **L'identification des facteurs de stress et les actions correctrices à mener** :  
La mesure des stresseurs organisationnels et sociaux (Pierre-Eric Sutter et Stéphanie Baggio) : principes, et présentation des résultats du test du baromètre SOS et du QRS (quotien risque social).
- 5 – **Conclusions de la matinée**

## IMPORTANT :

Les participants recevront une clé cryptée afin d'accéder au serveur de SRM Consulting et de pouvoir répondre en ligne à un questionnaire personnel qui leur permettra de mesurer :

- les facteurs de stress dans leur entreprise (baromètre SOS),
- la sensibilité de leur entreprise au risque social avec le coefficient de risque social (QRS).

Les résultats personnels et confidentiels leur seront remis le jour du colloque; ils pourront les comparer, avec les résultats globaux obtenus par agrégation des résultats individuels. Pour assurer la meilleure validité des résultats et un meilleur souvenir des réponses fournies, les participants recevront environ, un mois avant le colloque un code d'accès et des instructions leur permettant de répondre au questionnaire en ligne.

## COUPON- REPONSE

Je souhaite participer à la matinée du Colloque, au prix TTC de 538,20 euros (dont TVA à 88,20 euros)

Société

Nom  Prénom

Fonction

Adresse

Code postal  Ville

Tel  Fax

E-mail (mention impérative)

**À retourner à**  
**MCS**

22, rue Léon Jouhaux 75010 Paris  
Tel : 01 44 52 89 89 Fax : 01 44 52 02 84

Date :

Signature :

Pour 3 inscriptions, veuillez nous contacter pour les conditions tarifaires préférentielles

Renseignements et modalités d'inscription au : 01 44 52 89 89

N° Agrément : 11751393075