



RESSOURCES HUMAINES

Stress en entreprise: il s'agit d'aller aux racines du mal!

En matière de stress, mieux vaut éviter la psychologisation facile et s'intéresser à l'organisation (ou l'inorganisation) du travail.

POUR QUE le milieu de travail ne soit pas trop générateur de stress, il faut qu'un équilibre existe entre la «demande psychologique de charge de travail» et la «marge de manœuvre» dont un travailleur peut bénéficier - «demand-control mode» de Karasek, 1979.

Les dimensions du modèle de Karasek

Le modèle de Karasek considère deux dimensions de l'organisation du travail: la «charge de travail» du travailleur, particulièrement la demande psychologique qui lui est associée (demand) et la «marge de manœuvre» que le travailleur rencontre ou non (control). La charge du travail est d'autant plus forte que le temps et les ressources (matérielles, informationnelles, financières et symboliques) à disposition du travailleur sont limités et qu'il aura l'impression d'être en difficulté pour faire face au travail. Une forte demande psychologique de charge de travail est associée à un niveau élevé de

stress perçu et éventuellement à une prévalence plus élevée de souffrance psychologique qui peut même, si elle se prolonge, générer divers troubles psychiques.

Une forte exigence de travail sera moins préjudiciable, voire aucunement, si la personne concernée garde une marge de manœuvre importante et de la latitude dans son travail, ainsi que la possibilité de participer aux décisions en rapport et de pouvoir faire largement usage de ses compétences professionnelles et sociales (Le modèle précité a connu une première application dans le domaine du stress. Il permet aussi d'appréhender les aspects liés à la santé en général, en l'occurrence, physique et mentale).

Effet modérateur du soutien professionnel

Le modèle «charge de travail/marge de manœuvre» de Karasek s'est vu enrichir d'une troisième dimension: le soutien social. Celui-ci comprend trois dimensions: le soutien hié-

archique, des collègues, ainsi que de la famille et des amis. Le soutien hiérarchique présente deux composantes, de soutien instrumental (pratique) et de soutien émotionnel (dans le sens de coordination intersubjective). Par exemple, des relations problématiques au travail, qui peuvent impliquer la hiérarchie, les collègues et les usagers/clients, menacent très directement la santé mentale des travailleurs qui en sont victimes.

Le soutien des collègues implique, entre autres, que l'on puisse compter sur eux pour atteindre les performances professionnelles attendues. Ce soutien diminue l'impact négatif de la surcharge de travail. Toutefois, quelle que soit la qualité du soutien social, il ne peut pas compenser l'ensemble des contraintes liées aux stressés rencontrés dans le travail. Nous avons notamment confirmé ce point au travers d'une analyse de données recueillies dans le cadre d'un programme sur la santé (canton de Genève/Action en santé

publique), sur la base d'un échantillon de plus de 4000 personnes (communication au colloque EGOS, European Group of Organisational Studies, Bergen (Norvège), juillet 2006).

En matière de stress au travail, on fait en effet souvent appel à une prévention secondaire, laquelle a comme fonction de dépister les signes avant-coureurs de la souffrance psychologique au travail et d'essayer d'améliorer les compétences personnelles pour y faire face.

Toutefois, les programmes de stress management training (SMT) ne montrent qu'une réduction à court terme des symptômes liés au stress. Ces programmes n'ont par ailleurs pas d'impact sur les niveaux de stress en relation avec l'organisation du travail et sont sans effet sur l'absentéisme.

Beaucoup plus efficace est la prévention primaire du stress dans l'entreprise. Elle consiste dans une réorganisation plus ou moins importante du travail à travers la réduction des sources de stress, ainsi que dans l'amé-

lioration de la latitude de décision et du soutien professionnel. Une approche en profondeur qui demande du courage, raison pour laquelle on préfère rester à un niveau psychologisant, avec le risque de mettre la charge de la preuve sur les seuls individus.

JEAN-PIERRE PAPART
Actions en santé publique,
Genève.

ALAIN MAX GUÉNETTE
HEG Arc Neuchâtel,
Université de Lausanne.

YIH-TEEN LEE
Groupe ESSCA, Angers

HAUTES ÉCOLES DE GESTION

Cette page est réalisée en étroite collaboration avec RESO, le réseau des diplômé(e)s HES «Économie et services» (HEG - Hautes écoles de gestion) de Suisse Occidentale.

À LIRE



L'ÉCONOMIE DES CONVENTIONS

L'économie des conventions est un courant relativement récent dont les tenants se sont efforcés de préciser les contours dans les années 80. Comment s'élaborent les compromis et les accords? A partir des justifications sur lesquels reposent ces accords. Les tenants de ce courant proposent de développer une analyse économique non réduite à l'individualisme méthodologique. Dans le premier tome, un panorama des théories qui placent les institutions au cœur des préoccupations est offert, tandis que, dans le second, des analyses menées dans une perspective conventionnaliste couvrant tous les domaines de la vie économique sont présentées. Etat de l'art et nécessité de penser l'action collective, ce que les approches économiques ne peuvent pas faire.

«L'économie des conventions: méthodes et résultats»

François EYMARD-DUVERNAY (dir.), Éditions La Découverte, avril 2006. Tome 1: Débats, 334 p., 29 euros, ISBN 9-782707-144874; Tome 2: Développements, 480 p., 39 euros, ISBN 9-782707-148780

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Bourse du CO²: un bilan mitigé

Comment fonctionne le système d'échanges de quotas de CO² mis en place en janvier 2005 au sein des 25 pays de l'UE?

CONFORMÉMENT au Protocole de Kyoto, l'Union européenne s'est engagée à réduire à l'horizon 2012 ses émissions de dioxyde de carbone (CO²) de 8% par rapport à son niveau de 1990. Pour y parvenir, une directive européenne (2003/87/CE) a permis d'instaurer, dès le 1^{er} janvier 2005, un système d'échanges de quotas de CO². Il concerne 11400 sites industriels particulièrement polluants, implantés au sein des 25 pays de l'UE.

Chacun des sites se voit allouer un plafond de droits de polluer exprimés en quotas d'émission de CO² et définis dans le cadre d'un plan national d'allocation de quotas (PNAQ). L'unité d'échange, soit le quota, correspond à une tonne de CO². Les échanges peuvent s'effectuer de gré à gré, à terme ou au comptant (spot). Ce dernier mode d'échange s'est surtout développé depuis fin juin 2005 avec le lancement de la bourse européenne Powernext Carbon. Les entreprises qui sont parve-

nues à réduire leurs émissions de CO² sous le niveau de quotas auxquels elles ont droit peuvent vendre la part inutilisée à des entreprises qui génèrent des gaz à effet de serre (GES) supérieurs aux quotas autorisés. Les entreprises qui ont réussi à améliorer leurs structures polluantes sont donc récompensées par le gain de la vente de leurs permis. Au contraire, celles qui n'ont pas réduit leurs GES doivent acheter les permis inutilisés pour être conformes aux quotas dont elles disposent. En effet, il peut être moins coûteux d'acheter des permis disponibles que d'investir dans de nouveaux équipements. A défaut d'acquisition de quotas sur le marché, les entreprises qui dépasseraient leur plafond autorisé sont passibles d'une amende de 100 euros par tonne.

Cette plateforme de trading est supposée avoir une vocation écologique dans la mesure où elle permet de stimuler l'échange de quotas «d'émission» de CO² non utilisés. Mais ce marché boursier

est depuis son lancement en déséquilibre structurel. Les principaux groupes industriels ont en majorité choisi de ne pas s'y impliquer réduisant du coup la liquidité de ce marché. Cette situation de relative pénurie d'offre de départ et la spéculation sur une forte croissance de la demande en quotas a fait grimper le cours du quota de 8 euros à plus de 30 euros entre juillet 2005 et mars 2006.

Une véritable débâcle

Brusquement, vers fin avril 2006, les bourses européennes du CO² ont connu une véritable débâcle: le prix d'une tonne de CO² a chuté de manière vertigineuse de plus de 40% pour se rapprocher de son prix plancher. Ce krach boursier a fait suite à l'annonce, par quelques États européens, d'un total d'émissions réel de CO² moins élevé que celui prévu par les PNAQ définis par chaque pays et validés par la Commission européenne. Quoi qu'il en soit, le déséquilibre

était toujours là, avec cette fois-ci une offre plus abondante que la demande.

Dans la perspective du développement durable, on pourrait a priori se réjouir de ce premier bilan puisque globalement les émissions de CO² ont été réduites au sein de l'Europe. Une première explication a d'ailleurs été donnée par la Commission européenne, qui suggérerait que le fait que plusieurs industriels aient dû consentir à des efforts d'investissement en technologies peu polluantes, leur avait permis de générer un bonus de droits d'émission revendable sur le marché.

Cependant, cette thèse peut facilement être remise en question, si l'on considère que les PNAQ ont été surestimés. En effet, les quotas alloués ont été établis sur une base auto-déclarative des entreprises à partir des trois années de plus fortes émissions sur la période 1997-2002, auxquelles s'ajoutent un facteur de progrès technologique et

un facteur de croissance. Dans ce cas, une surestimation des besoins d'émissions de GES n'est pas du tout étonnante de la part des entreprises concernées. Elle serait même naturelle, d'autant plus que les quotas ont été alloués gratuitement.

Ce premier bilan, bien que mitigé, incite à croire que le recours aux mécanismes de marché constitue un levier d'actions efficace pour la lutte contre le changement climatique, tout en permettant une compétitivité économique. Toutefois, pour permettre à ce marché de jouer un rôle régulateur écologique, il est nécessaire de rendre le principe de l'auto-déclaration transparent et plus précis. Enfin, le principe de la gratuité des quotas pose un problème d'équité, notamment par rapport à un système de taxe tel que pratiqué en Suisse.

Prof. S. SAM
Prof. J.M. BIGLER
HEIG-VD