



MINISTÈRE
DU TOURISME,
DES TRANSPORTS AÉRIENS
INTERNATIONAUX,
DE LA MODERNISATION
DE L'ADMINISTRATION
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE,
PORTE-PAROLE DU GOUVERNEMENT

DIRECTION GÉNÉRALE
DES RESSOURCES HUMAINES

**CONCOURS EXTERNE
POUR LE RECRUTEMENT DE
20 PSYCHOLOGUES DE CATEGORIE A
RELEVANT DE LA FONCTION PUBLIQUE
DE LA POLYNESIE FRANÇAISE**

EPREUVE D'ADMISSIBILITE

Rédaction d'une note de synthèse assortie de propositions à partir d'un dossier relatif à la psychologie sociale ou à la psychologie génétique ou clinique

**SPECIALITE :
PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL**

Mercredi 4 novembre 2015
(Durée 3 heures – coefficient 3)

Aucun autre document n'est autorisé.

Le sujet comporte 7 pages (page de garde incluse).

Question 1 (6 points)

Une enquête sur le bien-être se basant sur la passation d'un questionnaire de Karasek montre que les employés d'une collectivité sont majoritairement en état de stress élevé. On vous demande d'identifier les causes de ces états de stress. A quels éléments allez-vous être attentif ? Comment envisagez-vous de mener votre diagnostic ?

Question 2 (14 points)

Analysez ce cas. Que s'est-il passé et comment en est-on arrivé là ? Quels sont les éléments qui expliquent la survenue d'un tel drame ? A votre avis, aurait-il été possible de l'empêcher ? Comment ?

Extrait de l'article « Nouvelles formes de servitude et suicide » de Christophe Dejours (revue Travailler, 2005).

L'histoire du suicide

Madame V. B. avait 43 ans. Elle était cadre dans une entreprise high-tech. C'était une matheuse de formation. Elle avait une maîtrise d'informatique. Elle aimait les études, dévorait les bouquins, suivait de nombreuses formations. Elle entre dans une entreprise où elle est immédiatement appréciée et travaille dans la conception d'outils informatiques. Elle travaille ensuite dans un service de statistiques. Parallèlement à son travail, elle suit la formation de l'Institut d'administration des entreprises, puis entre dans le service de ressources humaines d'une multinationale où, bilingue, elle mène une brillante carrière. À plusieurs reprises, elle est contactée par des chasseurs de têtes pour d'autres emplois plus attrayants, mais elle les refuse pour ne pas s'éloigner de sa famille (elle est mariée et a trois enfants). Son travail dans son entreprise est diversifié. Elle accomplit successivement plusieurs missions importantes qui lui valent de chaleureuses félicitations. Elle prend en 1997 la responsabilité du service de formation de l'entreprise. Son salaire se situe entre 4 500 et 5 000 euros par mois.

Et puis, en 1999, son mari et elle décident d'adopter un enfant. Les charges familiales sont lourdes et elle demande à passer à mi-temps (juillet 2000). On ne peut pas le lui refuser, mais cette demande est mal vue. Huit mois plus tard, en février 2001, elle repasse à un temps partiel de 80 % qu'elle conservera jusqu'à septembre 2002. Entre-temps, son supérieur hiérarchique est limogé à la suite d'un conflit de rivalité qui l'oppose à l'un de ses collègues. C'est ce dernier qui reste dans l'entreprise et hérite de son poste. Il semble qu'il ait voulu, en arrivant à ce poste, écartier les gens qui étaient en bonne relation avec son rival. Madame V. B. fait partie de ceux-là. D'autres que Madame V. B. doivent s'en aller ou accepter une mutation.

À partir de fin 2001, on retire à Madame V. B. ses responsabilités. Elle doit désormais référer son travail au manager des ressources humaines qui est à un niveau hiérarchique égal au sien. Dans l'organigramme suivant, elle doit référer son travail à un chef d'équipe, situé à un niveau hiérarchique très inférieur au sien. On lui donne alors une mission très en-dessous de ses compétences, que l'on confie habituellement à une secrétaire. Elle est victime de multiples petites brimades : on lui demande, en urgence, de traiter un dossier. Elle y travaille jour et nuit et le dossier est mis de côté sans même être examiné. On la convoque à une réunion, à une heure précise ; on la fait attendre une heure et on lui annonce que la réunion est reportée. Et cela à plusieurs reprises. En quelques mois, on la rétrograde : placée jusque-là au niveau n-1 par rapport au Directeur Ressources, soit n-2 par rapport au président directeur général, elle passe sous la direction de son collègue direct et devient ainsi n-3 par rapport au président directeur général. On la rétrograde encore une fois, et on la place sous la direction d'un chef d'équipe, ce qui la met en position n-4 par rapport au président directeur général.

Comprenant qu'elle n'a plus d'avenir dans ce service, elle cherche des issues : une formation à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) que l'on avait quelque temps plus tôt chaudement recommandée pour qu'elle puisse accéder à des responsabilités encore plus importantes que lorsqu'elle était à son plus haut niveau. Elle suit cette formation presque jusqu'à son terme. Mais, maintenant en disgrâce, deux jours avant de

se déplacer pour le dernier module alors que les titres de transport et les réservations d'hôtel sont acquis, on lui interdit ce voyage, ce qui l'empêche de valider son diplôme et ruine tous les efforts accomplis (septembre 2002).

Elle demande une mutation dans un autre service. On l'oblige alors à passer des tests d'embauche réservés aux débutants dans l'entreprise et aux candidats extérieurs. Dans ce milieu, ce traitement particulier qu'on lui impose est ostensiblement humiliant sinon infâmant. Elle s'y soumet pourtant sans protester.

Elle ne contre-attaque pas, elle ne se plaint pas, mais elle se déprime. Au point qu'elle est obligée, en 2002, de prendre un congé maladie, pendant lequel elle reçoit un traitement psychiatrique ambulatoire.

Début janvier 2003, elle reprend son travail. Son chef lui conseille de demander une prolongation de son arrêt de travail, car il n'a aucune tâche à lui confier. Elle revient 15 jours plus tard. On lui donne à nouveau la mission subalterne de secrétariat qu'elle avait déjà assumée. Mission dont il faut préciser qu'elle n'avait servi à rien et que l'entreprise n'en avait rien fait. Huit jours plus tard (janvier 2003), elle se suicide en se jetant du haut d'un pont situé juste à proximité de son entreprise.

Elle laisse une lettre en demandant à la déléguée du comité d'entreprise de la rendre publique, après sa mort.

Voici la lettre :

« Si je me suicide aujourd'hui c'est que, comme je l'ai souvent exprimé et à plusieurs personnes qui pourront en témoigner, je ne peux pas supporter l'idée de réintégrer mon poste dans les conditions proposées, c'est-à-dire exactement les mêmes que celles qui m'ont fait craquer et que je subis depuis janvier 2002, placardisation, manque de respect, humiliation (publique), souffrance morale, aucune reconnaissance professionnelle.

Je paie beaucoup trop cher mon temps partiel (pris entre autres et surtout pour m'occuper des enfants à Lenal, ma sensibilité, l'attachement à mes valeurs humanistes et de respect envers autrui, quel qu'il soit (même un délégué du personnel, même un membre du comité d'entreprise qui s'oppose à la Direction), mon refus d'être un "bon soldat" (je suis pacifiste), mon refus d'être traité brutalement (eh oui, j'ai un affectif).

Bien sûr, je manque d'ambition professionnelle, de volonté de "faire carrière", je ne cherche pas à être chef à la place du chef, j'ai d'autres "choses" dans ma vie qui équilibrent l'investissement que j'ai dans mon travail. Mais vous savez tous combien mon travail compte pour moi (j'ai abrégé mon congé d'adoption), cela fait un mois que je trépigne pour reprendre le travail. Mais, à travers ce travail, surtout aux ressources humaines, j'ai envie de soulager la "souffrance humaine" et non pas d'en créer, j'ai besoin d'être utile à l'entreprise et non de travailler sur des projets qui n'aboutissent jamais par changement constant de décision des "chefs".

Je n'accepte pas de mes chefs : le manque d'intelligence professionnelle : sur quoi juge-t-on : sur les résultats et les compétences ou à la tête du client et aux phrases mal comprises ?

Me faire attendre 15 jours pour laisser le temps de "ré-organiser", 15 jours après on me propose (impose, je n'ai pas le choix) exactement le même poste que j'avais avant, avec priorité, finir les job descriptions, alors qu'on sait très bien qu'elles ne seront jamais finies ! On me remet dans le même contexte avec les mêmes pièges alors qu'on m'a bien fait sentir que l'on n'était pas "content" de mes résultats ; "c'est pas ce qu'on attend d'un manager".

1. On n'a qu'à me donner à faire ce qu'on attend de moi.

2. Je ne suis pas un manager : ni dans les responsabilités qui me sont données, ni dans la reconnaissance de ma valeur, ni dans la position où on me met (voir l'organigramme !).

Veut-on me mettre en situation d'échec ? Ou est-ce un manque d'intelligence impardonnable à ce niveau (de salaire !!!)?

Le manque d'intelligence humaine : doit-on forcément être "brutale" pour que l'entreprise fonctionne mieux ? Pour être respectée, reconnue aux ressources humaines ? Pourquoi ce manque de respect ? Pourquoi humilier ? Pourquoi faire passer des tests après 10 ans de boîte ? Pour connaître les compétences ?!?!? Et qu'a-t-on fait de ces tests ? (i.e. : "tu n'écoutes jamais rien, tu n'en fais qu'à ta tête"). Alors que je ne connais personne de

plus docile que moi, "pourquoi tu n'as pas pris les réductions du temps de travail comme tout le monde" ? Bien sûr que je les ai pris, "tu es trop sensible, ce n'est pas ce qu'on demande à un manager". Heureusement qu'il existe des managers sensibles !

Il ne faut pas d'affectif au travail. Je ne suis pas une machine et xxx quand elle pleure ce n'est pas de l'affectif ?

Pourquoi n'a-t-on jamais d'excuses quand on est blessée et que la personne qui a blessé le sait ?

Alors je dis non, je ne reviendrai pas, certains acceptent l'humiliation, certains sont soumis, certains fuient dans d'autres services, l'ambiance du service est pleine de frustration (honnêtement qui, aux ressources humaines, ne cherche pas un poste ailleurs ?). Moi j'arrête tout, car je ne crois pas qu'une amélioration soit possible. J'aime beaucoup trop mes collègues et mon travail pour accepter ces conditions.

Je regrette de faire ce geste pour mes enfants, mais je ne leur imposerai pas une maman frustrée, humiliée.

Ce n'est pas par hasard si je fais ce geste ici devant Amadeus...

Éléments recueillis sur la personnalité de Madame V. B.

D'après les éléments recueillis auprès de l'entourage de Madame V. B., il ressort qu'il s'agissait d'une femme d'une intelligence éclatante, considérée par tout le monde comme au-dessus de la normale. On la tient même pour une surdouée. Cette intelligence brillante se double d'une énergie exceptionnelle, d'une capacité de travail hors du commun. Lorsqu'elle entreprend un projet, elle le mène tambour battant. Chaque mission est toujours un succès. Elle s'adapte remarquablement à son milieu professionnel, où elle fait figure non seulement de locomotive, mais de personne de confiance. Elle passe pour ses collègues, comme pour son entourage et ses amis, pour une personnalité extrêmement solide et stable, remarquablement disponible, et généreuse de surcroît. On se confie volontiers à elle, on lui demande conseil. Sa posture vis-à-vis des autres sort des standards habituels. C'est que Madame V. B. est solidement enracinée dans une tradition chrétienne d'entraide et de solidarité. En plus de son travail, elle assure inlassablement des visites auprès des malades dans les hôpitaux et s'occupe de détenus dans les prisons.

La famille est aussi, pour elle, un pôle fondamental d'organisation de sa vie. Mariée à un homme qui partage ses valeurs et ses engagements, elle a trois enfants dont l'aînée a 22 ans, la seconde 20 ans, la troisième 16 ans. Toutes trois vont bien et réussissent dans leurs études. Elle adopte en 1999 un enfant âgé alors de neuf ans et demi qui a 13 ans lorsque Madame V. B. met fin à ses jours. Je souligne qu'elle était très attachée à tous les membres de sa famille. S'il y avait des difficultés, il ne s'agissait pas de conflits avec les uns ou les autres dans l'espace domestique. Et, si conflit il y avait, c'était seulement, resitué dans l'après-coup, un conflit avec elle-même, se reprochant de ne pas réussir à surmonter ses soucis et d'infliger ainsi à ses proches le poids de sa propre souffrance.

Madame V. B. était tellement ferme dans ses engagements et dans la parole donnée que cela pouvait confiner à une certaine rigidité. Elle pouvait ainsi s'entêter et refuser de capituler dans les situations défavorables. En général, elle finissait par vaincre les difficultés. Alors que certains, dans son entreprise, connaissant la condition qui lui était faite lui conseillaient de jeter l'éponge et de partir, elle s'y refusait. Ce conseil lui a été donné en raison de l'injustice flagrante, et pas en raison de signes extérieurs de souffrance qui auraient pu inquiéter. Les proches, parmi les collègues de travail, ont pour cette raison été stupéfaits en apprenant le suicide, car tous pensaient que Madame V. B. était l'exemple même de la force et de la stabilité psychologique. Elle ne voulait pas lâcher la partie parce qu'elle ne voulait pas laisser se développer des pratiques critiquables en matière de ressources humaines, dont elle aurait en quelque sorte constitué un précédent en s'inclinant et en démissionnant. Elle avait pourtant commencé à prospecter pour d'autres emplois et avait d'ailleurs été sélectionnée à un poste de haute responsabilité dans une autre entreprise, mais, finalement, elle n'avait pas accepté la proposition, elle avait refusé de céder aux brimades et à l'humiliation.

Les éléments dont je fais état ici ont été recueillis auprès du mari, de la meilleure amie, de personnes travaillant dans la même entreprise et de plusieurs médecins ayant connu et soigné Madame V. B.

L'entreprise et le management

L'entreprise, Madame V. B. y travaillait depuis dix ans et l'avait connue dès ses débuts lorsqu'elle avait encore la taille d'une petite PME. Elle avait d'ailleurs contribué à son développement. Puis l'entreprise avait atteint des proportions beaucoup plus importantes, avec des ramifications internationales.

Y travaillent en 2003 environ 1 200 salariés. À 98 %, ce sont des cadres sortis de grandes écoles d'ingénieur et de gestion.

Le style de management du directeur général est un peu particulier. C'est un ancien syndicaliste de la Confédération générale du travail (CGT) qui se donne volontiers des allures d'ex-soixante-huitard. Mais il est aussi très autoritaire, il a toujours raison. Ce qui ne l'empêche pas d'être tout de même à l'écoute et d'être attentif à ce qui lui revient par les différents canaux que sont le service social, le service médical, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Toutefois, il y a quelques années, il a embauché une juriste à la direction des ressources humaines qui est décrite comme une caricature de l'autoritarisme et de la brutalité à l'égard de toute personne qui ne s'inclinerait pas devant les directives de l'entreprise. Et elle devient, de fait, le bras exécutif du directeur général. Et elle a été recrutée après avoir achevé l'exécution du plan social d'une grosse entreprise de la même région.

Le rythme de travail est soutenu. On y travaille en flux tendu et il faut intégrer toutes les improvisations qui résultent des fluctuations du marché. Ainsi n'est-il pas rare que certains salariés travaillent tard le soir et pendant le week-end. Les salaires sont assez élevés et l'on s'efforce de tenir compte des niveaux de salaire octroyés dans la région pour ne pas être en-dessous des autres et conserver le pouvoir attractif de l'entreprise. Il faut signaler que, l'année précédant le suicide de Madame V. B., le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a obtenu qu'une enquête sur le stress au travail soit réalisée dans l'entreprise et dans d'autres entreprises du même type installées dans la région.

En regard de ce management musclé, la syndicalisation est extrêmement faible. Une dizaine de salariés seulement sont syndiqués.

Dans cette entreprise, il n'y a pas de tradition de solidarité entre salariés. Le recrutement se fait à travers le monde entier. La langue de travail est l'anglais. Parmi les salariés, on compte 38 nationalités différentes. Il semble que les salariés recrutés soient un peu « surdimensionnés » par rapport aux responsabilités et aux tâches réelles qui leur sont confiées dans l'entreprise. Après plusieurs années, parfois plus de cinq ans, certains salariés ne parlent toujours pas un mot de français. L'intégration sociale dans la cité est donc faible et de surface. L'entreprise assure d'ailleurs de nombreux services pour ses salariés, comme le lavage et le blanchissage du linge domestique, les activités de loisirs, etc. De sorte que les employés se voient beaucoup en dehors du travail. Il y a donc une convivialité entre eux, familles comprises.

« La convivialité stratégique »

Mais cette convivialité mérite d'être examinée de près, car elle est assez complexe. C'est une convivialité sans solidarité. On se retrouve souvent hors travail, mais il semble qu'en fin de compte ce soient encore les rapports de travail qui organisent le hors-travail. Par exemple, chaque année la direction organise une fête. Pratiquement tous les salariés s'y rendent. On y mange, on y danse. Mais il semble que l'on y vienne aussi parce qu'en n'y venant pas, on risquerait de se faire remarquer. Et il ne faut pas se faire remarquer. C'est sans doute aussi pourquoi la syndicalisation est si faible. Il semble que la peur soit au rendez-vous. Non pas tant la peur du licenciement, car, en fin de compte, il y en a très peu, même s'il y en a quand même, comme dans le cas du chef de Madame V. B. La peur semble davantage polarisée par les enjeux de carrière, de promotion et de prime. Les primes sont importantes, pas dans l'absolu, mais suffisamment quand même pour que chacun veille à ne pas compromettre ses chances d'en toucher une part convenable. Il faut aussi faire mention des

entretiens d'évaluation annuels. On compare les résultats aux objectifs, on y fixe les nouveaux objectifs. Les attributions de primes semblent se faire à la tête du client, de façon arbitraire. Mais ces entretiens d'évaluation n'ont que peu d'impact concret. Chacun sait dans l'entreprise que les dossiers d'évaluation ne serviront que dans le cas où l'on déciderait de se débarrasser d'un collaborateur. Que l'on montrera alors, preuves à l'appui, que ce dernier coûte trop cher pour ce qu'il rapporte à l'entreprise.

La course à l'avancement et à la carrière semble liée au surdimensionnement déjà évoqué des profils par rapport aux postes. Compte tenu du poids que représente l'expatriation en France, les salariés de l'entreprise sont en quelque sorte coincés et la seule issue est pour eux la progression dans l'entreprise.

Le jeu social consiste alors à entretenir de bonnes relations avec les collègues et avec les managers. L'avancement et la carrière se font en fonction de la cote personnelle auprès des managers. Il faut donc se faire bien voir et la logique stratégique est celle du bon carnet d'adresses, des bonnes relations avec les personnes bien placées, des relations personnalisées, conviviales en somme. Ainsi le conformisme est-il très strictement respecté.

S'esquisse de la sorte un nouveau monde social pour les collaborateurs de l'entreprise, qui est un monde de cadres, un monde fait pour les cadres, mais aussi et surtout un monde produit par les cadres. La convivialité qui règne entre les employés de l'entreprise n'est pas structurée par la solidarité. Tout au contraire, ce qui organise la convivialité c'est le « copinage » qui, derrière la bonhomie des relations, dissimule un monde entièrement soumis à la concurrence entre les personnes, où la référence au travail est constamment confrontée à l'adéquation au savoir-être conformiste. Je propose pour caractériser ce monde social particulier le terme de « convivialité stratégique ».

Aux obsèques de Madame V. B., il y a 600 personnes. Elle était très connue et très aimée dans la région, ce qui explique cette affluence. Mais, parmi les gens présents, presque personne de l'entreprise ne s'y trouve. Les réactions des membres de l'entreprise, recueillies de façon non-systématique, suggèrent deux explications complémentaires à cette abstention : se rendre aux obsèques aurait pu desservir l'image de conformisme à l'entreprise d'une part ; le suicide de Madame V. B. suscite des jugements de condamnation d'autre part : on ne se suicide pas quand on a quatre enfants ! Il faudrait davantage d'éléments pour pouvoir apprécier la valence défensive de cette réaction. Cette hypothèse interprétative est difficile, voire impossible à vérifier, en raison de la réticence extrême des employés de l'entreprise à parler ou à commenter l'événement.

Il faut toutefois s'arrêter un instant sur ce monde de la convivialité stratégique, car c'est une configuration sociale nouvelle qui pourrait bien être une production spécifique de la culture des cadres dans les entreprises high-tech multinationales. Dans la région où se situe l'entreprise dans laquelle travaillait Madame V. B., il y a beaucoup d'autres entreprises du même genre. À écouter les médecins du travail qui pratiquent en service interentreprises et qui, de ce fait, connaissent souvent plusieurs de ces entreprises, la clinique suggère qu'existent bel et bien de nombreux problèmes psychopathologiques parmi ces cadres. Le lien avec le travail, l'organisation du travail et surtout avec les nouvelles formes de management et de gestion importées du monde anglo-saxon, semble très vraisemblable. Au point que plusieurs cliniciens aient éprouvé le besoin de faire procéder, ou de procéder eux-mêmes, à des enquêtes sur le rapport entre stress et organisation du travail.

Le contraste est grand entre ce qui ressort du regard clinique et ce qui est évoqué par les cadres, lorsqu'on les interroge. Le contraste va jusqu'à la discordance. La plupart des personnes interrogées font état d'une grande satisfaction à leur travail et vis-à-vis de leur mode de vie. La convivialité stratégique soulève un problème d'interprétation de la parole de ces cadres. Est-ce le conformisme, est-ce la peur de se faire remarquer et de compromettre sa cote qui verrouille la parole ? Est-ce une méconnaissance effective de la souffrance en raison de l'efficacité des stratégies défensives, ou en raison d'une adhésion, sur le fond, avec ces valeurs que promeut l'entreprise ? Cette dernière version n'est pas impossible. Les cadres de ces entreprises multinationales sont rigoureusement sélectionnés. Adhèrent-ils aux valeurs de la libre entreprise, de l'individualisme, de la concurrence généralisée ? C'est possible. Si c'est le cas, on comprend alors qu'ils éprouvent quelques réticences à révéler leur souffrance qui ne

pourrait apparaître que comme un signe de faiblesse et fonctionner, alors, comme un stigmaté défavorable dans la lutte de concurrence généralisée entre cadres de tous niveaux. Dans le système de valeur de la libre concurrence, chacun tient pour parfaitement normal et équitable que l'on se débarrasse d'un collaborateur s'il apparaît qu'il n'est plus à la hauteur des objectifs de l'entreprise. Ne pas s'avouer à soi-même que l'on souffre parfois est peut-être une condition *sine qua non* pour tenir et conserver sa place.

Toujours est-il que la convivialité stratégique fonctionne, au regard de notre préoccupation clinique de saisir les relations entre nouvelles formes de management et souffrance, comme une véritable conspiration du silence qui n'est peut-être que l'envers d'un déni assez étendu de la perception de la réalité. La convivialité stratégique engène complètement travail et hors-travail, grâce à une dépendance matérielle et morale vis-à-vis de l'entreprise, pourvoyeuse de l'emploi et du confort de vie. De sorte qu'en fin de compte la convivialité stratégique pourrait bien être la forme moderne d'une « condition » : la condition de cadre, entendue cette fois comme une forme nouvelle de servitude impliquant la vie tout entière du cadre et de sa famille qui serait une forme nouvelle de servitude moderne, vis-à-vis de l'entreprise néolibérale, concernant avant tout les cadres. Nous sommes loin ici de la condition de l'ouvrier dépendant de l'entreprise paternaliste, dans la mesure où il ne s'agit pas de personnes au statut social modeste, mais de personnes qui se considèrent comme des collaborateurs à part entière de la puissance de l'entreprise à laquelle elles prêtent allégeance.