



Le stress au travail : de quoi parle-t-on ?

Un article de Nathalie BAUD, Directrice de "Perspectives et Ressources", Aix-en-Provence

La vie en entreprise génère du stress pour plus de 20% des salariés qui se déclarent "stressés au travail" (Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, *Le point des connaissances* 2009). S'il n'est pas abordé, le stress au travail peut devenir un élément perturbant, tant sur le plan personnel que sur le plan collectif. En France, le coût social du stress au travail est évalué entre 800 et 1.600 millions d'euros (Le stress au travail, enjeu de santé publique, *Lien Social*, n°878). Un accord national interprofessionnel a été signé le 2 juillet 2008 sur le stress au travail. Il prend en compte les conséquences lourdes du stress au travail sur le bien-être des travailleurs et sur la situation économique. Son extension du 23 avril 2009 rend obligatoire la lutte contre le stress au travail en vue d'améliorer la santé et la sécurité au travail pour les entreprises de l'industrie, des commerces et des services, y compris les entreprises artisanales.

Le stress au travail : de quoi parle-t-on ?

Le stress au travail est "un état qui survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face" (*Définition de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao ; Lazarus et Folkman 1984; Lazarus 1995*).

Le stress professionnel est perturbant dans les situations de sur-stimulation, mais également en situation de sous-stimulation.

Les employeurs se plaignent d'une baisse de la productivité et des profits, et de taux de renouvellement du personnel plus élevés.

Les indicateurs de présence de stress les plus fréquemment utilisés sont le niveau élevé d'absentéisme, la forte rotation du personnel, la fréquence élevée des accidents du travail, et des passages à l'acte violents contre d'autres ou contre soi-même (suicides...) (*Guide pour une démarche stratégique des problèmes de santé psychologique au travail, Université de Laval, Brun, Biron, St Hilaire, 2009*).

Chaque individu réagit au stress de manière distincte et singulière. Ces signes et symptômes peuvent être de nature physique, psychologique ou comportementale (*La santé psychologique au travail, de la définition du problème aux solutions, Trousse de prévention, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Québec. BRUN, J.P. 2004*).

Prévention du stress au travail

La lutte contre le stress représente actuellement une part importante de la prévention des risques psychosociaux en entreprise. L'employeur veille à assurer la santé et la sécurité au travail des salariés. Il peut mettre en place des solutions individuelles et/ou collectives. La mise en place de cellules d'écoute reste une démarche ponctuelle, souvent utilisée suite à des situations critiques. En revanche, les démarches de prévention centrées sur l'organisation et les conditions de travail ouvrent des perspectives de prévention sur le plus long terme. Elles s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie

globale des ressources humaines. L'engagement de la Direction générale dans la démarche de prévention du stress représente un préalable indispensable à la mise en œuvre d'un plan d'action spécifique à l'entreprise. Le contexte, les objectifs et les enjeux de l'entreprise orientent le choix de la stratégie de prévention du stress. Il ne s'agit pas de dupliquer une démarche identique à toutes les entreprises. La pertinence de la démarche de prévention s'inscrit dans sa capacité à répondre aux préoccupations croisées de l'employeur, des salariés et des clients ou usagers. Nous présentons des angles d'intervention différents pour mettre en œuvre une prévention du stress au travail dans l'entreprise. Ces orientations peuvent se combiner entre elles.

Réaliser un diagnostic du stress au travail

Nous nous situons dans une approche durable de prévention du stress au travail en entreprise. Il s'agit d'identifier ce qui pose problème aux salariés dans les situations de travail pour mettre en place un plan d'action adapté. La finalité est d'améliorer la santé physique et psychique des salariés et la performance de l'entreprise.

Pour réaliser cet état des lieux, l'intérêt est d'associer à cette démarche l'ensemble des acteurs de l'entreprise. La constitution d'un « groupe projet » (salariés, médecins du travail et membres du CHSCT, DRH...) officialise le démarrage de la démarche de diagnostic. "Nous avons constitué un groupe projet qui a été partie prenante de la démarche. Le travail en commun et l'implication dans les options méthodologiques ont contribué à renforcer l'adhésion des partenaires au projet. De ce fait, l'étude sur « la qualité de vie au travail » et ses résultats ont favorisé le dialogue social. Nous avons d'emblée décidé d'associer le service communication au projet. Le personnel a pu être informé à chaque étape de l'évolution de l'étude. Une communication dédiée à l'étude a favorisé la transmission des informations", témoigne le responsable projet d'une grande entreprise.

L'enquête par questionnaires représente la meilleure façon d'obtenir l'avis de l'ensemble du personnel. Elle doit être commanditée par l'employeur et/ou

le groupe projet. Cet outil de diagnostic a l'avantage de recueillir l'opinion de chaque salarié et de dresser un tableau le plus objectif possible sur la question du stress au travail. Pour des questions de crédibilité des résultats, l'employeur fait appel à un organisme externe pour réaliser l'étude.

À la question "Lorsque la Direction de votre entreprise décide de mener cette étude sur le stress, qu'attendiez-vous du cabinet extérieur ?" le responsable des Ressources humaines répond : "Nous attendions plusieurs choses. 1) Un soutien méthodologique car il s'agit d'un sujet sensible sur lequel la DRH voulait obtenir un appui. 2) Une crédibilité dans le processus pour donner aux salariés une garantie d'objectivité dans le déroulement de l'étude et de neutralité dans l'analyse des résultats. 3) La garantie d'une confidentialité des données fournies par chaque salarié. 4) La réalisation pratique de l'étude dans sa mise en œuvre et dans son exploitation. 5) La mise en lien des résultats de notre étude avec celles issues d'autres entreprises du secteur tertiaire. 6) La vision extérieure du cabinet qui accompagne notre réflexion et nous évite de passer « à côté de quelque chose »".

Les questionnaires permettent de mesurer le niveau de stress professionnel, c'est-à-dire « le sentiment de déséquilibre entre les exigences d'une situation de travail et les ressources dont dispose l'individu pour faire face à ces exigences ». Par exemple, se sentir angoissé par sa vie professionnelle, se sentir épuisé par son travail, se sentir irritable au travail, se sentir dépassé par tout ce qu'il y a à faire... (*Working Conditions and Control Questionnaire de Keyser & Hansz, 2000*).

Le diagnostic du stress au travail fournit au groupe projet des éléments objectifs pour décliner un plan d'action de prévention sur mesure. Les axes de développement touchent habituellement à l'organisation, au management, à la communication interne et aux conditions de travail.

"Nous avons été surpris par certains résultats de l'étude qui nous ont amené à nous interroger sur la manière

Pour résumer, nous préconisons l'approche méthodologique suivante pour mettre en œuvre une prévention durable du stress au travail :

1	2	3
<p>Monter un Groupe projet (Direction - DRH - Médecine du travail - CHSCT - Communication...)</p> <p>Favoriser la transparence</p> <p>Rendre le Groupe projet partie prenante de la démarche méthodologique</p> <p>Favoriser l'adhésion</p>	<p>Choisir une méthodologie et un questionnaire de mesure du stress validés</p> <p>Faire présenter les résultats : À la Direction générale et/ou à la DRH, aux dirigeants, aux instances représentatives et/ou aux partenaires sociaux, au personnel en direct ou sous forme informative adaptée à l'entreprise</p> <p>Garantir la crédibilité et la fiabilité des résultats</p>	<p>Communiquer sur l'étude à toutes les étapes de la mise en œuvre : informer, expliquer, rendre faisable...</p> <p>Opter pour des modalités d'étude adaptées à la culture de l'entreprise</p> <p>Favoriser la participation de l'ensemble des salariés</p> <p>Insérer les axes de prévention à la politique générale de l'entreprise</p>



d'améliorer la stimulation au travail. Nous devons externaliser certaines tâches pour redéployer les ressources internes sur notre cœur de métier. Il s'agit d'augmenter l'attractivité de certains postes. Rester vigilants sur les conditions de travail associées à certains métiers ou sites. Nous avons à renforcer le travail entrepris sur les parcours de formation métiers. Nous souhaitons aussi avancer sur la détection des potentiels pour valoriser et responsabiliser ceux qui sont susceptibles d'évoluer en interne" témoigne un responsable des Ressources humaines.

Renforcer la résistance des salariés au stress

Une autre forme de prévention vise à renforcer la résistance des salariés confrontés à des situations de stress au travail. Ces actions ont un impact sur le court terme. Leur intérêt majeur est l'opérationnalité et la mise en œuvre rapide.

Nous retrouvons dans cette catégorie d'actions des dispositifs de formation orientés autour de la question de la "gestion du stress", de la "souffrance au travail", et parfois plus spécifiquement à la "gestion des publics difficiles". Il existe de nombreuses offres sur le marché de la formation. L'intérêt pour l'entreprise est de choisir celle qui sera la plus adaptée à ses objectifs de changement. Là encore, on privilégiera les actions conçues sur mesure par les consultants en collaboration avec les responsables ressources humaines et/ou formation de l'entreprise.

Les formations à la gestion du stress modifient la perception des situations de travail des salariés. Elles peuvent avoir des effets maintenus dans le temps à condition d'être associées à d'autres actions internes qui relayent les changements individuels initiés. Elles s'inscrivent dans le cadre du Plan de formation de l'entreprise et/ou du Droit Individuel à la Formation (DIF). Elles représentent des actions individuelles ou collectives de développement des compétences de la relation interpersonnelle et de l'affirmation de soi.

Tout type de salarié peut y prétendre quelle que soit sa fonction au sein de l'entreprise. Mais l'entreprise peut faire le choix de proposer ces actions de formation à des salariés plus exposés au stress. Le diagnostic réalisé sur le stress au travail dans l'entreprise donne des orientations précises sur les métiers, les secteurs et/ou les catégories de personnels davantage exposés au stress. Il constitue une aide à la décision sur les orientations de la politique de formation sur ce volet.

D'autres formes d'accompagnement existent, parmi lesquels nous pouvons citer le coaching professionnel individuel. Plus répandu auprès des managers et des personnels cadres, le coaching apporte une aide concrète aux professionnels en situation de stress.

Il s'agit de mettre en place une intervention individualisée pour donner les moyens au coaché de développer ses ressources pour faire face à son activité. Il développe des ressources cognitives, informatives ou relationnelles nécessaires à l'accomplissement de ses

missions. Il met en œuvre et il expérimente d'autres options de comportements dans des situations professionnelles stressantes.

Les différentes séances de coaching réparties dans le temps permettent d'aider le coaché à (re)trouver un équilibre entre les exigences de sa situation de travail et les ressources à actionner pour faire face à ces exigences. Le coaching selon les objectifs travaillés contribue à diminuer l'anxiété ressentie dans le contexte professionnel, à s'autoriser à avoir une marge de manœuvre, à aborder plus sereinement l'ampleur de sa tâche, etc.

"Le coaching m'a permis de prendre du recul sur ma situation de travail. J'étais vidé, je ne savais plus communiquer sans agresser et me sentir agressé, j'avais perdu mes repères ! Au fil des séances, j'ai retrouvé mes ressources, mon sens de l'observation des situations professionnelles et j'ai pu à nouveau utiliser mes qualités relationnelles. Aujourd'hui, j'ai retrouvé du plaisir dans mon travail, j'arrive à expliquer les choses sans agressivité. Je dois garder mon cap sur mes valeurs et mon rôle de cadre. J'ai envie d'exprimer mon autonomie, de donner mon avis, de contribuer à l'évolution positive de mon équipe de travail", témoigne un cadre coaché, responsable d'un service médico-social.

De plus, le cadre d'intervention proposé par le coaching donne une place importante à la communication entre le collaborateur et son responsable hiérarchique. Cet échange formalisé et encadré par les règles déontologiques du coaching, engage le coaché et son responsable à clarifier les attendus de la fonction et à mesurer les évolutions perçues dans l'environnement professionnel par le collaborateur lui-même et son hiérarchique.

"On est passé d'une incompréhension mutuelle et d'un contexte très tendu, à une situation où la confiance se reconstruit et où nous partageons nos visions du projet associatif, nos questionnements et nos demandes. Le coaching nous a permis de restaurer notre relation professionnelle. Les moments de bilans - intermédiaire et final - laissent la possibilité au collaborateur et à son hiérarchique de se dire les choses, de valoriser les évolutions et de fixer des objectifs pour maintenir les changements initiés", témoigne un responsable hiérarchique prescripteur du coaching.

L'approche formation et l'approche coaching sont de plus en plus fréquemment utilisées conjointement par les entreprises et les collectivités. La mise en œuvre d'un groupe de pilotage dédié à la gestion et la prévention du stress au travail ou plus largement aux risques psychosociaux, donne les moyens à l'entreprise d'organiser une veille des situations de souffrance au travail et de s'atteler à les résoudre. Ces dispositifs s'insèrent dans la politique générale de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Ils représentent une voie de développement incontournable de la qualité de vie au travail.

Pour publier dans cette rubrique

Vous souhaitez publier un article dans "Priorités Santé"? Cette rubrique est à votre disposition, acteur de prévention qui souhaitez apporter un témoignage, faire le récit d'une initiative innovante, partager une réflexion... Faites-nous part de vos suggestions au : 04 91 36 56 95 ou par mail : cres-paca@cres-paca.org

Prendre en charge les salariés en souffrance

La dernière forme de prévention du stress au travail vise à agir directement sur les salariés repérés « en souffrance ». Cette prise en charge est souvent proposée lorsque les situations de souffrance au travail avérées débouchent sur des situations critiques voire dramatiques : à la suite par exemple d'un suicide ou d'une tentative de suicide, ou d'un harcèlement au travail, ou encore d'une situation d'agression...

Aucune situation de travail ne devrait générer de la souffrance pour les individus. Il n'est pas concevable d'accepter qu'un individu ressente une souffrance telle qu'il lui devienne impossible de travailler sans en avoir des conséquences physiques et psychologiques néfastes pour sa santé.

Les médecins du travail, les managers, les représentants du personnel, les responsables ressources humaines et les personnes qui ont un rôle de prévention dans l'entreprise relayent leurs observations à la direction ou à un groupe de veille de prévention du stress. Mais chaque acteur de l'entreprise est en capacité d'alerter sur les situations supposées de souffrance au travail.

L'entreprise a une carte à jouer dans sa capacité à s'organiser pour rendre visible la procédure à suivre lorsqu'une situation de souffrance au travail est supposée ou avérée. Vers qui aller pour informer de cette situation dans des conditions garanties de confidentialité et de bienveillance ? Qu'est-ce qui est proposé par l'entreprise en interne ou vers des partenaires extérieurs pour permettre à la personne en souffrance d'être aidée ? Quelles interventions de soutien interne collectif peuvent être activées ?...

Pour conclure, le stress au travail est un phénomène incontournable dans les entreprises. Il donne l'occasion aux acteurs de la prévention et de l'amélioration de la qualité de vie au travail de mettre en œuvre une nouvelle approche du travail.

Il s'agit d'imaginer pour chaque entreprise la manière la plus adaptée :

- de créer une dynamique interne de prévention
- de sensibiliser chaque acteur à la prévention du stress au travail et de manière plus large des risques psychosociaux
- d'inscrire dans son organisation interne un système de veille pour repérer les situations de souffrance au travail supposées ou avérées
- de mesurer l'évolution des indicateurs de stress pour évaluer la démarche de prévention
- Et de mettre en œuvre une prévention dans l'organisation générale du travail, dans les méthodes d'encadrement, dans les systèmes de gestion des carrières du personnel et dans l'attention portée à chaque salarié.

La finalité est double : garantir aux acteurs de l'entreprise un bien être au travail, et améliorer la performance de l'entreprise. ■