



# Stress et activités professionnelles

## Approches collectives & individuelles

Version 1.31 - 21/05/2011

# Définitions - Rappels

## □ Le stress

« ... 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.

L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires... »

(Source : Accord français sur le stress d'origine professionnel, 11/09/08)

## □ Le harcèlement

La notion de harcèlement moral est une notion cadrée juridiquement dans le code du travail (art. L1152-1). Il s'agit d'un «ensemble d'agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de la victime, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Pour être reconnue comme telle, la situation doit donc répondre à l'ensemble de caractéristiques décrites.

On notera les deux caractéristiques majeures : intentionnalité et répétition. On notera également que le harcèlement moral, comportement intentionnel, n'a pas nécessairement pour objet unique de nuire à la victime.

# Constats - Chiffres clés (1/2)

Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, le stress dont le processus d'évaluation des contraintes et des ressources est d'ordre psychologique, provoque des effets qui ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la **santé physique**, le bien-être et la **productivité**.

- Un rapport du BIT (Bureau International du Travail) estime que les pays de l'Union européenne consacrent entre 3 et 4 % de leur PIB aux problèmes de santé mentale.
- Selon une enquête de CAS-Capital, plus de la moitié des salariés considèrent qu'ils ressentent plus de stress au travail que dans le passé. 85 % des cadres ressentent le stress dans leur vie professionnelle et 86 % entre eux estiment qu'il y a une augmentation du stress depuis ces dernières années.
- 10 % des consultations en psychiatrie sont dues à des troubles liés au stress
- Pour la médecine générale, le chiffre de ce groupe de patients devient 15 % dont 10 % souffrent d'un trouble de l'adaptation avec anxiété.

# Constats - Chiffres clés (2/2)

- En 2007, l'INRS en collaboration avec Arts et Métiers ParisTech a évalué le coût social du stress en France à **2 à 3 milliards d'euros**. (évaluation à minima) - *Faute de données suffisamment établies, d'autres facteurs de stress importants comme le manque de soutien social ou le manque de reconnaissance n'ont pas pu être pris en compte.*
- La nouvelle enquête SUMER 2009 présente une mesure plus complète des facteurs de Risques Psycho Sociaux en intégrant la reconnaissance au travail Les premiers résultats sont attendus pour fin 2011. (Publications Dares, l'INRS, l'INSERM, de l'InVS et de l'Anact, ...)

A noter

## Intérêt de l'enquête :

- Pour les partenaire sociaux => constitution des éléments (base de données ) pour le débat social relatif à la pénibilité par exemple.
- Pour la prévention état des lieux des expositions professionnelles aux nuisances susceptibles d'être néfaste à la santé, étape indispensable à toute démarche de prévention.

Urgence

Mise en œuvre du plan d'urgence pour la prévention du stress au travail : second plan de santé au travail 2010-2014 par le ministère du travail, de l'emploi et de la santé.

# Objectifs

Lutter contre les causes et les conséquences du stress au travail :

- ❑ Dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques
- ❑ Par une politique distincte en matière de stress
- ❑ Par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés

Engager une mise en œuvre :

- ❑ A la demande de l'employeur ou du CHSCT
- ❑ Sous la responsabilité de l'employeur.
- ❑ Avec la participation et la collaboration des travailleurs et ou de leurs représentants.



A noter

En effet, le code du travail donne une obligation générale de sécurité à l'employeur en engageant sa responsabilité dans la prévention de la santé non seulement physique mais également mentale des salariés (art. L.4121-1 du code du travail).

Par ailleurs, la Cour de Cassation a rendu un jugement (le 28/02/2008) précisant qu' « En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, [...] le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L. 452-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. »

# Contexte – Facteurs et Signaux (1/2)

## ***L'entreprise – les contraintes***

- Un contexte socio-économique qui fixe des contraintes croissantes : tension économique, optimisation, changement de pilotage, réorganisation.
- Un management qui doit conduire , diriger et entraîner dans un temps immédiat : suppression de ce qui n'est pas rentable immédiatement, externalisation.

## ***Les collaborateurs – les paradoxes***

- Paradoxe de la communication : surabondance à traiter , contradictoire en intra ou inter.
- Paradoxe de l'esprit d'équipe et de l'individualisme : travailler en équipe tout en restant autonome.
- Paradoxe du « travailler précipitamment » et du « travailler bien ».
- Paradoxe de l'autonomie et des comptes à rendre : obligation d'exécution et devoir de motivation.
- Paradoxe de la réussite : changer d'échelon ou de niveau ne protège pas d'un licenciement.



# Contextes – Facteurs et Signaux (2/2)

## ***Signaux d'entreprise***

- ❑ Forte rotation de personnel fondée notamment sur les démissions.
- ❑ Indicateur élevé d'absentéisme (notamment de courte durée).
- ❑ Désorganisation , dégradation de l'image de l'entreprise.
- ❑ Baisse de la qualité, diminution de la performance.
- ❑ Dégradation des relations intra entreprise, (conflits personnels, plaintes fréquentes).
- ❑ Augmentation du taux d'accidents du travail, des maladies professionnelles, des inaptitudes.
- ❑ Augmentation significative des visites au service médical.

## ***Signaux individuels***

- ❑ Dépression.
- ❑ Perturbation hormonale.
- ❑ Troubles comportementaux (agressivité, conflits, violence).
- ❑ Maladie cardiovasculaire.
- ❑ Diminution de la résistance aux infections.
- ❑ Conduites addictives.
- ❑ Trouble du sommeil , fatigue.
- ❑ Suicide.

Urgence

Réaliser un cercle vertueux démontré par les études : les entreprises les plus efficaces sont celles pour lesquelles le bien-être du collaborateur et plus largement la responsabilité sociale sont au cœur de leur stratégie.

# Périmètre – Facteurs individuels et organisationnels

## ***Les risques psycho-sociaux : 4 grandes familles de facteurs***

- ❑ Les exigences du travail et son organisation : autonomie dans le travail, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délai, vigilance et concentration requises, injonctions contradictoires.
- ❑ Le management et les relations de travail : nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques, reconnaissance, rémunération, justice organisationnelle.
- ❑ La prise en compte des valeurs et attentes des salariés : développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conflits d'éthique.
- ❑ Les changements du travail : conception des changements de toute nature, nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations.

### Mémo

Les actions porteront sur 3 niveaux du périmètre :

- Actions avec l'organisation.
- Actions sur les sources du stress.
- Actions avec les individus. (Outiller les salariés pour les aider à résister, fournir un appui en cas de difficulté)



# Enjeux – Le Management Social

Mener une stratégie de **prévention** par :

- Le diagnostic partagé.
- La formation du management.
- L'accompagnement au changement.

## → Sensibiliser et prévenir

Exemples :

- confrontation à des décisions unilatérales.
- contraintes d'organisation planning, calendrier..
- aspiration personnelle à une vie sociale (relations dans le travail)

Mener une stratégie **d'action** par :

- La recherche du bien-être au travail.
- La responsabilisation sociale des acteurs de l'entreprise.

## → Desserrer les contraintes dans le travail

Exemples:

- Former systématiquement les managers à la gestion d'équipe et leur donner un socle minimum de compétences en matière de santé et de sécurité au travail.
- Questionner les procédures établies / comportements individuels.
- Ajuster les éléments de contraintes de l'entreprise /d'éléments de protection individuelle (ex : impact d'une modification de calendrier /impact sur la vie familiale et sociale.)

Mémo

Le travail révèle une tension permanente entre l'organisation et les individus mais toujours avec des impacts plus ou moins forts.

# Méthodologie - Dispositifs

## ***Les étapes de l'intervention***

- Mobilisation
- Analyse
- Plan d'action
- Suivi

## ***Les niveaux d'intervention***

Prévention primaire : combattre le risque à sa source; centrée sur le travail.

Prévention secondaire : gestion individuelle des risques psychosociaux avec pour objectif de renforcer la résistance au stress (stages de gestion du stress, coaching,...)

Prévention tertiaire : apporter une réponse d'urgence avec une cellule d'écoute.

## ***L'analyse des sources potentielles***

Les facteurs intrinsèques au travail : conditions de travail, urgences du temps, responsabilité de vies humaines, obligation de résultats...

Les rôles dans l'organisation : conflit de responsabilité, ambiguïté de rôle...

Le développement de carrière : insécurité de l'emploi, l'absence de perspectives promotionnelles ou des promesses de promotion non tenues...

Les relations professionnelles : mauvaise qualité des relations avec les supérieurs, les subordonnés ou les collègues, difficulté de représentation de responsabilité...

La structure et le climat organisationnels : manque de participation dans la décision dans les tâches, etc...

# Méthodologie - outils

## ***Le diagnostic une approche interactionniste***

- Par des questionnaires : Karasek (ressenti de la situation de travail), Siegriest (effort récompensé) estimation de l'état de santé par le salarié, estimation de la relation santé travail...
- Par les indicateurs : absentéisme par maladie ou accident...

## ***L'action – dimension individuelle***

- Reconstruction cognitive : recherche d'une réponse à l'effet moins stressant face à une situation provoquant cet état. Apprendre au sujet à développer un mode de pensée plus critique et plus approprié sur les événements.
- Coaching.

## ***L'action - dimension collective***

- Approche de type psycho-dynamique avec des étapes clefs.
  - *Formulation de la demande.*
  - *Visite des lieux de travail.*
  - *Première session de formation dans l'entreprise.*
  - *Constitution de groupes de travail composés de volontaires.*
  - *Deuxième session et restitution orale (en grand groupe).*
  - *Restitution écrite et critique du rapport.*
  - *Rapport final et validation élargie à d'autres employés.*
  - *Analyse critique.*
- Formation
  - Santé et sécurité au travail.
  - Fondamentaux du management (comportements individuels / procédures établies).

# Focus : actions individuelles vs collectives

## ***Dimension collective***

- ❑ Permet d'avoir accès à la dimension particulière des contraintes de travail.
- ❑ L'entretien collectif évite l'écueil propre aux entretiens individuels qui réactivent les impasses affectives et n'accordent pas une valeur suffisante à la situation matérielle, sociale et professionnelle du sujet.
- ❑ Modification / Evolution : la crainte de s'écarter des normes communes, être confronté au ridicule, à la réprobation. Il est donc plus facile de modifier les habitudes globalement (le groupe). De pression au changement on passe à la réduction des résistances au changement.
- ❑ Demande d'intervention (consultation): elle émane des responsables du ou des groupes à la suite de troubles patents ou latents (dysfonctionnement plus ou moins grave, dégradation, de l'activité, malaise affectif)
- ❑ Sensibiliser les individualités aux phénomènes de groupe et aux difficultés de communication afin de chercher les causes et les issues aux dysfonctionnements.

## ***Dimension individuelle***

- ❑ Aider l'individu à questionner le sens des actions collectives auxquelles il participe.
- ❑ Lui permettre de se mettre en mouvement, relire les conditions de son parcours, clarifier les conditions à venir, disposer des moyens pour comprendre son développement personnel.
- ❑ Appliquer des tests individuels de type EQ-i afin de travailler sur l'intelligence émotionnelle. (Tests de Reuven Bar-on basé sur cinq composants de l'intelligence émotionnelle :
  - Intelligence intrapersonnelle : conscience émotionnelle de soi, assurance, estime de soi, actualisation de soi et indépendance
  - Intelligence interpersonnelle : relation interpersonnelle, responsabilité sociale et empathie.
  - Adaptabilité : résolution de problème, évaluation de la réalité et flexibilité.
  - Gestion du stress : tolérance au stress, contrôle de pulsion.
  - L'humeur générale : bonheur, optimisme.
- ❑ Travailler sur son histoire personnelle.

# SYNTHESE « stress et activités professionnelles »

A retenir

Prévention et action : collective & individuelle

	Agir sur les sources du stress	Outiller les salariés pour qu'ils apprennent à gérer les RPS, à y résister	Fournir un appui aux individus en difficulté
Avantages	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Produit des effets durables.</li><li>✓ Agit directement sur les sources de stress pour les éliminer ou les contrôler.</li><li>✓ Permet d'adapter la situation de travail aux salariés (et non l'inverse).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se met en œuvre rapidement.</li><li>✓ Permet aux salariés de développer des connaissances et des capacités pour mieux faire face au stress.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fournit de l'information, du soutien aux personnes souffrant d'un problème de santé mentale au travail.</li><li>✓ Offre des services volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps.</li><li>✓ Diminue le risque de rechute.</li><li>✓ Se met en œuvre simplement.</li></ul>
Limites	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nécessite du temps. Peut parfois s'échelonner sur le long terme.</li><li>✓ Requiert un investissement plus conséquent temps, financier, etc..)</li><li>✓ Requiert un engagement de la direction.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ne modifie ou n'élimine pas les sources de stress.</li><li>✓ Laisse la responsabilité aux individus de développer leur ressources.</li><li>✓ Oriente la démarche vers la limitation des dommages.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Démarche orientée sur la personne et non sur l'organisation de travail.</li><li>✓ S'adresse aux personnes déjà concernées par des difficultés.</li></ul>