



Faire face au stress

Agir pour la qualité de vie au travail

Didier NOYE

en collaboration avec Romain CRISTOFINI

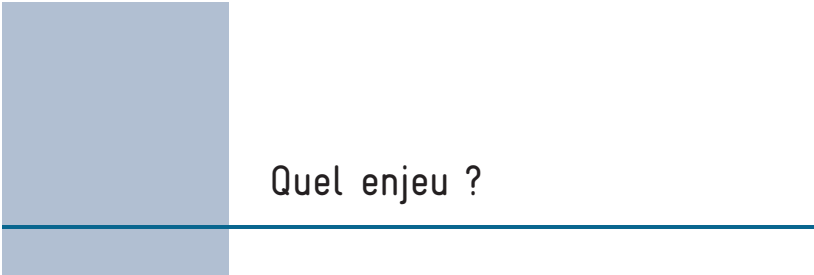
Insep Consulting
Éditions



Sommaire

Quel enjeu ? :	4
1. Santé et qualité de vie au travail, stress, risques psychosociaux	
... de quoi s'agit-il ?	5
La santé	6
Le bien-être	7
La qualité de vie au travail	8
Les risques psychosociaux	9
Le stress	10
L'importance du phénomène de stress	11
La notion d'anxiété	12
La dépression	13
Les troubles musculosquelettiques	14
L'épuisement professionnel	15
Les violences au travail	16
Le harcèlement	17
La crise suicidaire	18
Les dépendances	20
2. Quels sont les mécanismes du stress ?	21
Stress aigu, stress chronique	22
Les trois étapes du stress	23
L'importance de la perception dans la gestion du stress	25
Le déséquilibre : exigences / marges de manœuvre	26
Le déséquilibre : effort / récompense	27
Les conséquences du stress	28
3. Quelles sont les causes de stress ?	29
De multiples causes	30
Les tensions dans les situations de travail	32
Intérêt du modèle d'analyse de l'ANACT	34
Les limites du modèle de l'ANACT	35
4. Quelle est votre situation et celle de votre équipe ?	37
Etes-vous sujet au stress ?	38
Aggravez-vous votre stress par votre façon de gérer le temps ?	39
Etes-vous une source de tension pour les autres ?	40
Avez-vous dans votre équipe des signes qui vous alertent ?	41

Quelles sont les sources de tension dans votre équipe ?.....	42
5. Comment mieux gérer sa réaction individuelle à la pression ?.....	43
Faire face aux situations stressantes.....	44
S'observer en situation de stress.....	45
Choisir des actions pour réduire le stress venant de l'extérieur.....	46
Diminuer sa réaction personnelle au stress.....	47
Avoir des habitudes de vie qui préparent à faire face.....	48
Fiches En pratique : Développer sa communication – Améliorer sa gestion du temps	
Préserver son équilibre de vie – Appliquer des techniques antistress.....	49
6. Comment prévenir le stress et les risques psychosociaux dans une organisation ?.....	53
Trois formes d'actions.....	54
Les obligations de l'employeur.....	55
La démarche d'ensemble pour une entreprise.....	56
Les conditions de réussite d'une démarche.....	57
Les indicateurs pour dépister les risques psychosociaux.....	58
Pour utiliser ces indicateurs.....	59
Le diagnostic approfondi.....	60
Le plan d'action.....	61
Le rôle de chaque acteur.....	62
10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail.....	65
Les leviers pour un changement en profondeur.....	66
7. Que faire, en tant que manager, pour réagir aux problèmes de stress ?.....	69
Le rôle du manager.....	70
Eviter d'être lui-même un facteur de stress.....	71
Repérer les collaborateurs qui ont un problème de stress.....	72
Les changements de comportement.....	73
Favoriser des temps d'échanges sur l'organisation du travail.....	74
S'attacher à réduire certaines sources de stress.....	75
Fiches En pratique : Réagir quand une personne est en souffrance – Animer un groupe de discussion sur la pratique professionnelle – Agir sur les causes liées à l'organisation.....	76
8. Que faire, en tant que manager, pour construire la santé et la qualité de vie au travail ?.....	81
Les leviers de management pour la santé au travail.....	82
Fiches En pratique : Pratiquer un management individualisé – Développer la solidarité dans l'équipe – Donner du sens au travail – Associer les collaborateurs au déploiement des objectifs et des moyens – Limiter les tensions dues aux changements.....	86
En conclusion : l'éthique du manager.....	93
Pour en savoir plus	94



Quel enjeu ?

Attachée à la santé et au bien-être des ses collaborateurs, l'entreprise se doit de favoriser la qualité de vie au travail et de prévenir les risques psychosociaux. Cette volonté ne s'oppose pas aux objectifs de performance – au contraire elle y participe. A condition de considérer autrement l'obtention de la performance. A condition de replacer l'être humain au centre des préoccupations.

Ce guide contribue à cette orientation. Il vous donne à vous, managers, des points de repère pour mieux appréhender les questions de santé, de qualité de vie au travail, de prévention du stress et des risques psychosociaux. Ce sont là des questions importantes pour vous-même et pour l'équipe que vous managez. Et il faut bien le reconnaître, dans les faits, le travail, ce n'est pas toujours la santé !

Le bien-être, individuel et collectif, est une dimension qui doit être prise en compte et pour laquelle nous pouvons agir. L'enjeu est en premier lieu un enjeu de santé au travail, mais pas uniquement. Il convient de tenir compte d'autres aspects : la performance globale que nous devons réconcilier avec le souci du bien-être, le respect de la réglementation qui évolue sur les questions de santé, le dialogue social qui s'impose sur ces sujets, nos pratiques de management, notre organisation qui est mise en question.

Vous trouverez dans ces pages des clés pour clarifier ces notions et identifier des pistes d'actions individuelles ou collectives.



1

**1. Santé et qualité de vie au travail, stress, risques psychosociaux
... de quoi s'agit-il ?**

La santé

L'Organisation Mondiale de la Santé a proposé une définition de la santé dès 1948 ; cette définition dépasse l'acception courante de non-maladie : « **La santé est un état de bien-être physique, mental, social. Elle ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité** ».

L'OMS précise cette notion dans sa charte d'Ottawa en 1988 : « *La santé constitue la mesure dans laquelle un individu ou un groupe est apte à réaliser ses aspirations et à satisfaire ses besoins, et d'autre part à s'adapter à son environnement et à le modifier* ».

Dans cette perspective, la santé ne se réduit pas à l'aspect individuel, elle est à la fois individuelle et collective.

Ces formulations appellent les remarques suivantes :

- Il est plus constructif de mobiliser les énergies pour un objectif positif (agir pour la santé) que de chercher à mobiliser durablement pour un objectif négatif (agir contre le stress et la maladie).
- La définition de l'OMS a l'intérêt d'être globale en intégrant les composantes sociales et psychologiques de la santé. Elle est ambitieuse : réaliser ses aspirations, satisfaire ses besoins. La santé est un état d'énergie, de vitalité, d'équilibre dynamique ; elle suppose un état de bien-être avec soi-même, avec les autres, avec son environnement.
- Mais cette définition ne propose pas de caractéristiques précises pour qualifier l'état d'équilibre et de santé.

Le bien-être

Pour beaucoup, le mot bien-être évoque : musique d'ambiance, zen, jakuzzi ... Partant de là, il est difficile d'expliquer que l'entreprise doit veiller au bien-être de ses collaborateurs. Mais les experts et les chercheurs ont une définition précise de la notion de bien-être. C'est celle qui a servi à construire le premier baromètre du « bien-être au travail » réalisé en 2010 par Bernard Julhiet Group, Ipsos en partenariat avec La Tribune. Cette étude prend en compte **cinq dimensions du bien-être au travail**.

- Le bien-être vital qui consiste en premier lieu à être en bonne santé
 - Le bien-être existentiel avec une satisfaction des aspirations personnelles et professionnelles : épanouissement dans un travail qui a du sens, avec un bon équilibre de vie
 - Le bien-être social et relationnel : une appartenance à un groupe, des relations de qualité, du soutien en cas de besoin, une reconnaissance des contributions
 - Le bien-être matériel qui est fonction du confort dans la situation de travail et de l'environnement de cette situation de travail
 - Le bien-être organisationnel qui résulte de la situation de travail elle-même : contenu du travail, horaires, prise en compte des besoins, sécurité de l'emploi, perspective de carrière
- ...

Ce baromètre 2010 du bien-être au travail des Français enseigne en particulier ceci :

Les Français sont majoritairement satisfaits de leur niveau de bien-être au travail (64%). 62% des salariés affirment ressentir un niveau de stress élevé. 45% des salariés considèrent que leur bien-être s'est dégradé dans les 6 derniers mois.

3 salariés sur 10 expriment un sentiment d'inquiétude et estiment que leur travail actuel est susceptible de leur causer de graves problèmes psychologiques.

Comme moteur du bien-être au travail, les salariés mettent principalement en avant : la visibilité sur l'évolution professionnelle, le travail en équipe, la convivialité sur le lieu du travail, la compréhension de leur rôle et des attentes des supérieurs.

La qualité de vie au travail

La notion de *qualité de vie au travail* est plus large que celle de *conditions de travail*. Elle est proche du bien-être au travail mentionné plus haut tout en revêtant une dimension davantage collective.

L'ANACT* présente la qualité de vie au travail comme ayant les composantes suivantes :

- Qualité des relations sociales et de travail (écoute, dialogue, reconnaissance, respect).
- Qualité du contenu du travail (autonomie, responsabilité, variété du travail).
- Qualité de l'environnement physique (espace, bruit, chaleur ...).
- Qualité de l'organisation du travail (prescription, appui, résolution des dysfonctionnements, anticipation de la charge, réduction de la pénibilité).
- Possibilités de réalisation et de développement professionnel.
- Conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Il n'y a pas une façon unique de caractériser la qualité de vie au travail. Selon le contexte, les personnes mettront en avant certains critères comme *l'ambiance, l'intérêt au travail, la reconnaissance, l'équité, le niveau de rémunération ...* L'aspect relationnel est toujours une composante majeure.

La qualité de vie au travail a une influence importante sur la santé et le bien-être au travail. Comme la santé, il s'agit d'un concept positif devenant progressivement un axe de politique de ressources humaines au sein d'une organisation.

La qualité de vie au travail a aussi un effet prouvé sur la performance de l'organisation à long terme.

* Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Les risques psychosociaux

Au sens du Bureau International du Travail, « **les risques psychosociaux sont l'ensemble des facteurs qui peuvent porter atteinte à l'intégrité physique et psychique des personnes** ». Cela englobe le stress, les violences internes et externes, le harcèlement, les souffrances au travail, mais aussi les comportements de dépendance vis-à-vis du tabac, de l'alcool ou des drogues.

Ces risques sont nommés psychosociaux car les phénomènes en question conjuguent les dimensions psychologiques individuelles et sociales ou collectives.

Les troubles psychosociaux, en revanche, sont des atteintes à la santé : troubles anxieux, dépressions, troubles musculosquelettiques.

Les entreprises mettent en place des actions de préventions des risques psychosociaux. Cette politique de prévention contribue à construire la qualité de vie au travail et la santé du personnel.

Le stress vient au premier rang des risques psychosociaux car c'est le phénomène le plus répandu et il se combine souvent avec les autres risques que l'on veut prévenir.

Le stress

Le stress est parfois une notion confuse dans le langage courant car on confond stress, causes du stress, conséquences ... Le stress n'est pas une maladie, c'est une réaction individuelle de l'organisme face à la pression, aux contraintes, aux menaces et à l'incertitude ; c'est une réaction d'adaptation à une situation de changement. La tension peut venir de l'environnement, du travail, de la famille, des événements ...

La définition proposée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail est la suivante :

Un état de 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. »

C'est dire clairement qu'il y a des contraintes extérieures qui constituent des stressseurs, mais il existe également une dimension subjective avec la perception de la personne qui subit le stress.

Chaque personne réagit différemment face aux facteurs de stress selon sa personnalité ou son histoire personnelle. Ce qui est stressant pour l'un, ne l'est pas forcément pour l'autre. Le stress varie d'une personne à l'autre mais également d'un environnement à l'autre pour une même personne*.

Depuis une quinzaine d'année, certaines évolutions des entreprises conduisent à accentuer les phénomènes de stress. Citons : l'accélération des changements, le sentiment d'urgence permanent, l'intensification du travail dans un souci de productivité, les organisations virtuelles, la perte du lien social au sein d'équipes de travail ...

* Les mécanismes du stress et les principales causes de stress sont examinés dans les chapitres 2 et 3 de ce livre.

L'importance du phénomène de stress

La réalité peut être décrite en quelques chiffres :

Selon une étude de l'INRS, « Environ 20% des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail, ce qui en fait l'un des principaux problèmes de santé au travail déclaré, derrière les maux de dos, les troubles musculosquelettiques et la fatigue (selon une enquête de 2005 de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail). Le phénomène n'épargne plus aucun secteur d'activité ».

Selon une étude de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, en 2004, sur un arrêt maladie d'une durée de 2 à 4 mois : 25 % des arrêts sont dus aux TMS (troubles musculosquelettiques) ; 20 % des arrêts sont dus à des « troubles mentaux et du comportement » dont les « épisodes dépressifs ».

En 2009, l'INRS a évalué le coût économique du stress en France entre 2 à 3 milliards d'euros (source : rapport de la commission des affaires sociales sur le mal-être au travail, enquête réalisée en 2009).

Une estimation pour l'Union Européenne : 50 à 60% des journées de travail perdues et un coût de 20 milliards d'euros.