

Développer et ancrer la prévention du stress au travail

Placer l'individu au cœur du système

Après deux décennies de discordes entre les syndicats et le patronat, un accord historique a enfin été conclu le 2 juillet 2008, reconnaissant l'existence du stress au travail et la nécessité de mettre en place une véritable démarche de prévention dans les entreprises. La définition retenue est celle faisant consensus au niveau international : Il y a état de stress lors d'un 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.

Par Bruno Lefebvre¹, Psychologue clinicien, et Matthieu Poirot², Psychologue social

Même si la pénibilité du travail est aujourd'hui davantage psychique que physique, le corps est fortement marqué par le stress.



Le stress au travail est un sujet complexe car il nécessite une connaissance approfondie des mécanismes psychologiques, biologiques et sociologiques.

L'entreprise ne sait donc pas toujours comment s'attaquer à cette problématique. Afin de déterminer la meilleure stratégie possible, nous pouvons nous appuyer sur l'expérience de pays ayant depuis longtemps mis en place des démarches de prévention sur le stress au travail : le Danemark, la Suède, le Canada et la Grande-Bretagne. Le premier constat est que, dans ces pays, la réflexion sur cette thématique ne porte plus sur ce qu'il faudrait faire mais plutôt sur *comment faudrait-il le faire*. Une démarche efficace repose ainsi autant sur la volonté des acteurs que sur des outils fiables et cohérents. Le deuxième constat est que dans ces pays, le travail de prévention repose toujours sur trois niveaux : l'organisation, les pratiques de management et l'individu. Le troisième constat est que toute démarche se voulant efficace repose essentiellement sur une stratégie et de ce fait, sur des objectifs quantifiables et des indicateurs de suivi. Le quatrième constat est que cette stratégie doit avant tout reposer sur une évaluation des facteurs de risques, c'est-à-dire sur l'impact des facteurs de stress professionnels soit, pour reprendre la définition consensuelle, l'impact des contraintes. De manière générale, l'expérience montre qu'il est plus facile et bénéfique de s'attaquer, en premier lieu, aux facteurs de stress que de changer les personnes.

Cinq grands facteurs de stress

En partant de ces constats, nous pouvons déduire que l'entreprise doit prendre conscience de l'existence de contraintes professionnelles génératrices de stress, définir des objectifs pour réduire ces facteurs de stress et se doter des ressources suffisantes pour y arriver. Quelles seraient donc les grandes contraintes professionnelles de nos organisations modernes ? En partant de notre travail de terrain et de recherche nous pouvons, de manière synthétique, proposer cinq grands facteurs de stress :

- > la surcharge de travail : demande excessive qui déborde les capacités naturelles d'un salarié
- > l'autonomie paradoxale : double injonction de contrôle et d'innovation (« tu es autonome mais je te contrôle »)
- > le manque de reconnaissance : négliger de localiser la contribution d'un salarié dans l'entreprise
- > l'amplification de comportements « toxiques » : autoriser par l'absence de réaction, des comportements visant à nuire à un salarié

ques » : autoriser par l'absence de réaction, des comportements visant à nuire à un salarié

> l'isolement social : marginaliser les salariés hors-norme.

Les grandes étapes pour lutter contre ces cinq facteurs de stress sont connues : mettre en place un système d'évaluation quantitatif permettant d'évaluer l'impact des facteurs de stress sur le stress des salariés ; prioriser les facteurs de stress en fonction de l'évaluation et enfin conduire un plan d'action pour les réduire. Les actions possibles sont de trois ordres et doivent être coordonnées :

> Organisation : améliorer les conditions de travail, professionnaliser le service de santé au travail et la fonction ressources humaines sur le stress au travail

> Management : former les manager à réguler les facteurs de stress de leur équipe, améliorer les conditions de travail des managers de proximité pour les aider à accomplir ce rôle de régulateur

> Individu : proposer des formations d'efficacité personnelle, permettant aux collaborateurs de développer leurs ressources propres ; mettre en place du soutien psychologique et de l'assistance sociale.

Cette démarche simple s'appuie sur plusieurs facteurs-clefs de succès. Le premier repose sur l'engagement de la direction. Le plus simple pour aider les dirigeants à s'engager est de démontrer le coût que le stress fait peser sur l'entreprise. A y bien regarder, il est souvent extrêmement élevé. Le deuxième facteur clef de succès est que le projet soit suivi en interne par un chef de projet au leadership reconnu. Une bonne pratique consiste donc à former, si nécessaire, le chef de projet interne au leadership et de vérifier qu'il dispose du réseau approprié. Cette personne est très importante et devra être soutenue pour ne pas s'épuiser ou s'isoler.

La nécessaire levée des interdictions

Au-delà de cette démarche simple à court terme, comment pérenniser les attitudes de gestion du stress ? Nous proposons de remettre l'individu au centre du système « entreprise » en préconisant ce que nous intitulons le « souci de soi au travail ». En effet, plus l'entreprise encourage les individus à ses soucier d'eux-mêmes, plus leur valeur ajoutée individuelle et leur envie de contribuer à une valeur ajoutée collective augmentent. Pour favoriser le souci de soi au travail, il s'agit de lever dans la culture d'entreprise les tabous ou interdits qui freinent cette attitude.

> **L'interdit de l'émotion** : parler de ce qu'on

ressent est généralement peu encouragé dans les entreprises « stressées ». Cette masculinisation de la culture se retrouve par exemple dans le fait que parler de son propre stress soit mal perçu. Un dirigeant voulant lever ce tabou émotionnel devra lui-même apprendre à identifier et décrire ce qu'il ressent. Par exemple, quoi de plus apaisant pour de futurs orateurs qu'un dirigeant capable de démarrer une prise de parole en public en « avouant » son stress à s'exprimer sur un sujet difficile et/ou devant un grand comité ?

> **L'interdit du corps** : même si la pénibilité du travail est aujourd'hui davantage psychique que physique, le corps est fortement marqué par le stress. Il n'existe pas de cloison étanche entre une souffrance psychique et un retentissement physique. Il faut donc pouvoir combattre cette valeur implicite d'un corps sans limites, pouvant tout encaisser. Pour cela, les dirigeants devront eux-mêmes communiquer sur ce qu'ils font pour limiter le retentissement du travail sur leur propre santé physique : sport, hygiène alimentaire, temps de détente.

> **L'interdit de la prise de recul** : une valeur classiquement retrouvée dans les entreprises « stressées » est d'agir. Plus on en fait, mieux c'est. Le problème n'est pas cette valorisation en soi, mais ce à quoi elle amène à renoncer : la réflexion avant l'action, ce temps nécessaire de prise de recul permettant d'inventer la réponse la plus appropriée à une contrainte de l'environnement est rarement valorisée : seul le résultat compté, ce qui a été fait. La prise de recul avant l'action est au contraire dévalorisée, rabaissée au rang d'un temps où l'on ne fait rien.

La levée de ces trois interdits par les dirigeants servirait de modèle à leurs collaborateurs et managers : c'est ainsi que pourront être développées des pratiques managériales et individuelles de « gestion du stress ». Sans cette exemplarité au niveau des dirigeants, le développement des pratiques de gestion du stress ne sera, comme c'est trop souvent le cas, qu'une « formation-gadget » dont les effets seront aussi légers qu'éphémères. ■

¹ Bruno Lefebvre est psychologue clinicien, intervenant groupe ESC Dijon-Bourgogne, chargé d'enseignement en Master 2 à l'université Paris X-Nanterre, co-fondateur de l'ICT Paris (lieu de consultation privé et individuel sur les problématiques liées au travail), consultant et coach.

² Matthieu POIROT est psychologue social et docteur en gestion, professeur affilié au groupe ESC Dijon-Bourgogne, chargé d'enseignement en Master 2 à l'université Paris X-Nanterre, consultant sénior chez Stimulus, chercheur au sein du CEREN, spécialiste de la gestion du stress et des risques psychosociaux.