

Prévenir efficacement le stress au travail

Dominique Chouanière

Objectifs de la présentation

- Définir les RPS et préciser le cadre d'une intervention de prévention
- Concepts clés pour présenter la prévention
- Prévention primaire organisationnelle
- ... un exemple : le cas Danone France

Prévention du stress appartient à la prévention des risques professionnels

- Risques professionnels
 - Chimiques
 - Physiques
 - Biologiques
 - Psychosociaux*
 - Stress
 - Violence interne
 - Violence externe
 - [Souffrance/ mal-être]

Définition du stress*

- **Déséquilibre** entre la **perception**
 - Des **contraintes** imposées par l'environnement
 - De ses propres **ressources** pour y faire face
- Evaluation psychologique des contraintes et des ressources
- Effets portent sur
 - la santé psychologique
 - la santé physique
 - le bien-être
 - la productivité

Des contraintes au travail ...?

chez l'homme

61% des salariés ont un travail fortement stressant

(SUMER 2003 : 24 486 salariés)

24% européens actifs (Europe 31) se plaignent de problèmes de santé liés à une travail stressant
17% des Suisses mais 15% pour top 3 de l'Europe
(4ème enquête européenne 2005)

Conséquences économiques

Facteurs organisationnels

dans l'entreprise

Des contraintes au travail mal perçues ?

- Les contraintes inhérentes au métier sont mieux acceptées
 - Confrontation à la souffrance ou la mort pour une infirmière
 - Responsabilité sur la vie d'autrui pour un chauffeur de bus ou un conducteur de train
 - ...
- Les contraintes moins acceptées sont liées aux modes « d'organisation »

Des contraintes organisationnelles sont d'autant plus mal perçues qu'elles sont

- Durables/ponctuelles
- Subies/choisies
- Multiple/unique
 - En cas de contraintes multiples il y a des « mélanges toxiques » pour la santé = « facteurs psychosociaux »
 - « job strain » de Karasek
 - déséquilibre « efforts/récompenses » de Siegrist

Le job strain (Karasek – 1979)

Support social
hiérarchie/collègues :
iso strain

Demande
psychologique

forte

faible

faible

«job
strain»

Travail
passif

décisionnelle

forte

Travail très
actif

Travail
détendu

Déséquilibre Efforts/Récompenses (Siegrist-1990)

Investissement au
travail

Efforts consentis
pour son travail

forts

faibles

Récompenses :
sécurité,
promotion,
estime

faibles

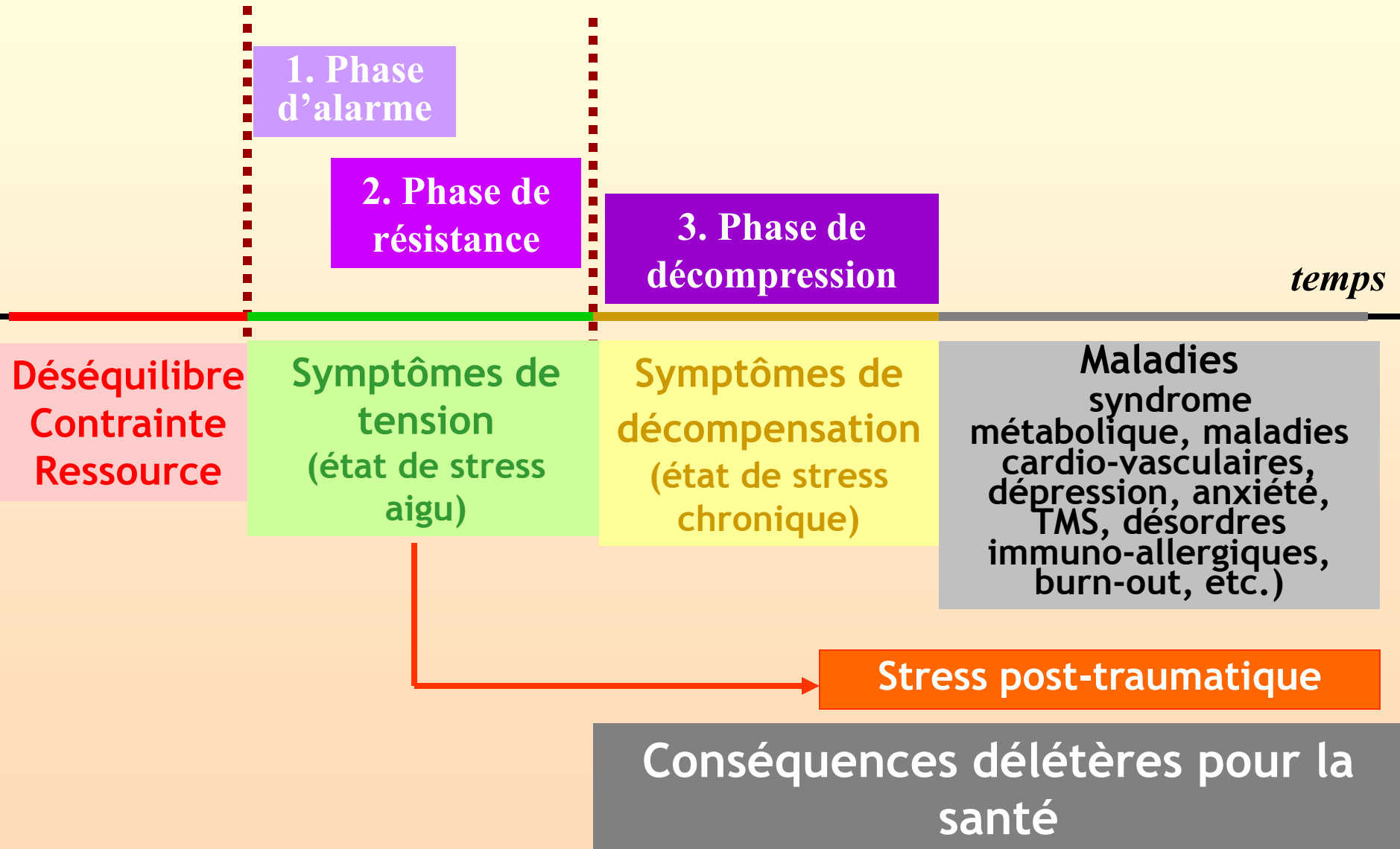
déséquilibre

fortes

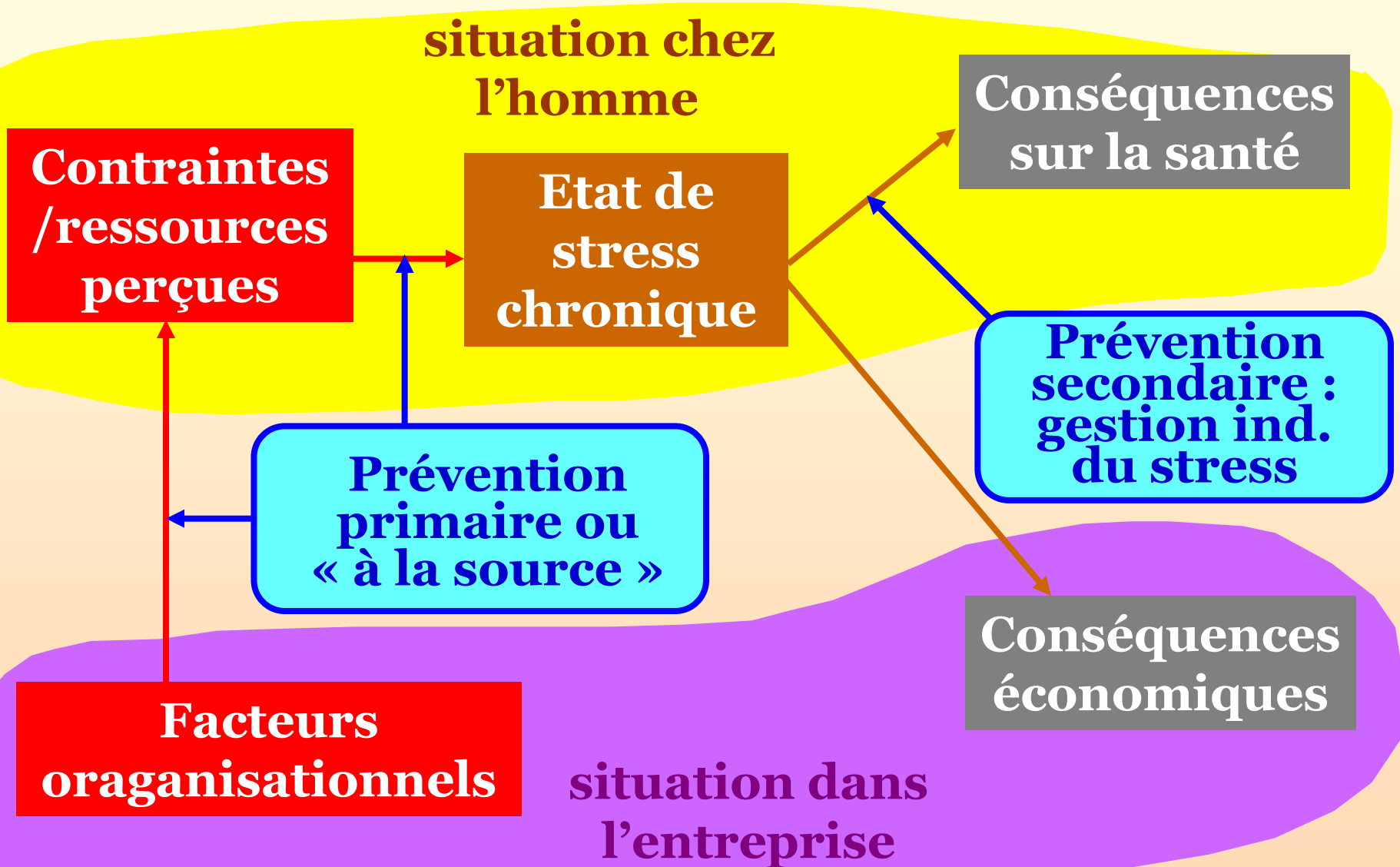
Autres contraintes

- Justice organisationnelle
- Conflits de valeur
- Clarté du leadership
- Insécurité d'emploi
- Changements permanents
- ...

Stress aigu/chronique, conséquences sur la santé



Prévention du stress



Méthode de prévention primaire organisationnelle

**A
priori**

**Signes d'alerte : TMS,
absentéisme, turn-over, etc**

**Urgences : suicide, harcèlement,
violences physiques, etc.**

**Demande vient de
l'entreprise**

**Problèmes repérés par les
institutions extérieures**

**Dépistage ou pré-
diagnostic**

**Prise en
charge des
salariés en
souffrance**

Dépistage : élaboration d'indicateurs

- Compilation et mise en forme de données existantes
 - **Données liées au fonctionnement de la structure**
 - Indicateurs RH : absentéisme, turn-over, etc.
 - Indicateurs de production : quantité, rebus, etc.
 - Indicateurs économiques
 - **Données de santé des salariés : rapports annuels MT**
 - Prévalence des symptômes liés aux RPS
 - Prévalence des maladies liés aux RPS

brochure 6012 CRAM-INRS

A priori

**Signes d'alerte : TMS,
absentéisme, turn-over, etc**

**Urgences : suicide, harcèlement,
violences physiques, etc.**

**Demande vient de
l'entreprise**

**Problèmes repérés par les
institutions extérieures**

Pré-diagnostic ou dépistage

**Prise en
charge des
salariés en
souffrance**

**Mise en place d'un projet spécifique
Constitution d'un groupe « projet »**

Diagnostic approfondi

Restitution des résultats

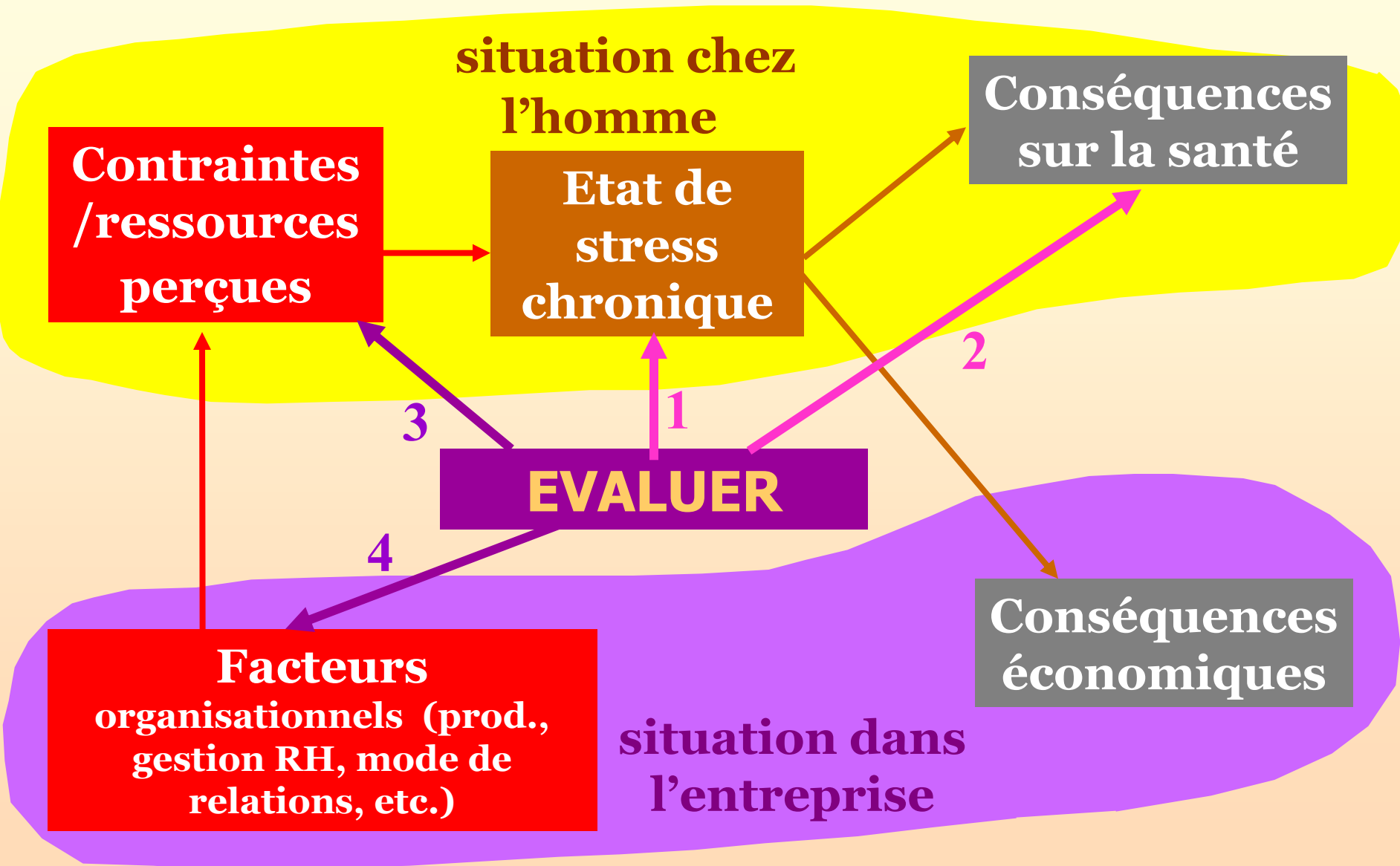
Élaboration d'un plan d'action

Mise en œuvre

Diagnostic approfondi

- En externe ou en interne ?
 - Exigence d'une expertise
 - Impartialité des résultats
- Objectifs
 - Evaluer le niveau de stress chronique et ses répercussions « santé »
 - Evaluer les contraintes et en repérer les sources (facteurs organisationnels)
 - Identifier les groupes à risque (services, ateliers, etc.)

Mesurer : quoi et comment ?



Aspects méthodologiques

- Effectif suffisant
- A minima évaluer les contraintes (3) et l'état de santé : stress (1) ou santé mentale (2)
- échelle et questionnaire validés en français (qualités métriques : validité, sensibilité et fiabilité)
- adaptés au contexte socio-culturel des salariés

pour les échelles « perception des contraintes »

- Choisir le questionnaire qui explore bien les contraintes de la situation
 - « Le Karasek » n'est pas adapté à toutes les situations
 - Identification préalable des contraintes pour choisir la bonne échelle

A priori

Signes d'alerte : TMS, absentéisme, turn-over, etc

Urgences : suicide, harcèlement, violences physiques, etc.

Demande vient de l'entreprise

Problèmes repérés par les institutions extérieures

Pré-diagnostic

Prise en charge des salariés en souffrance

Mise en place d'un projet spécifique

Constitution d'un groupe « projet »

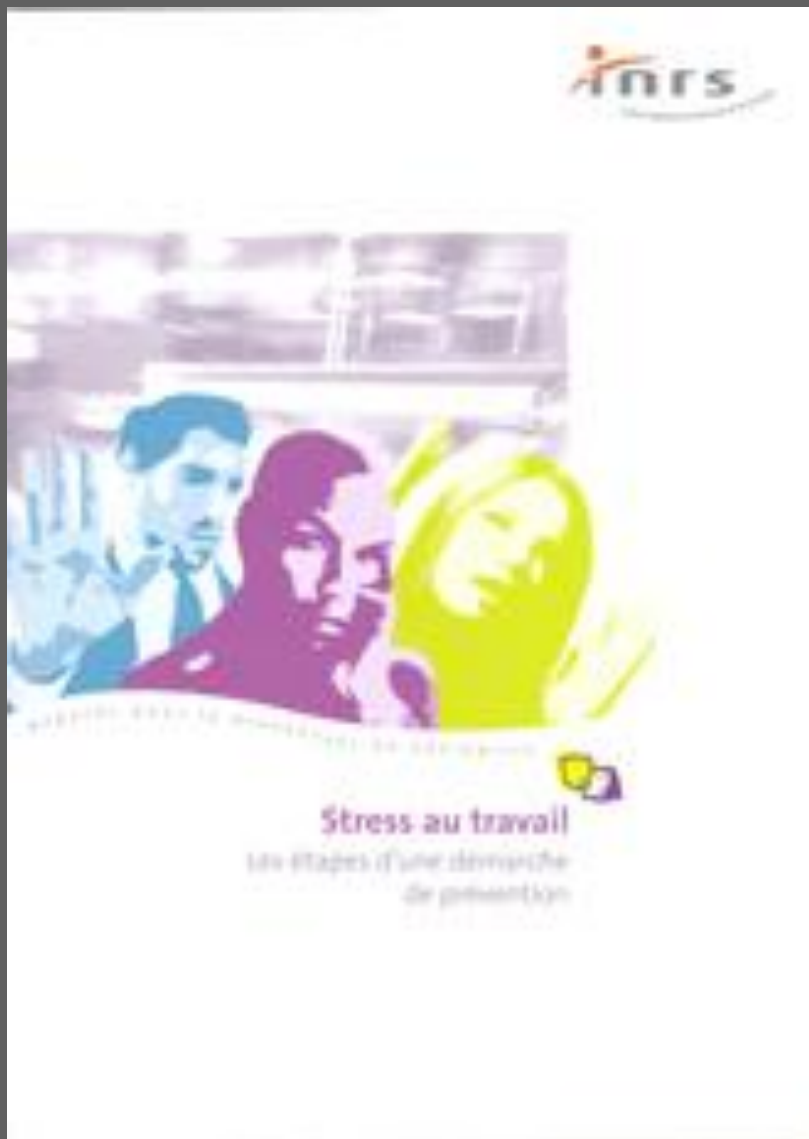
Diagnostic approfondi

Restitution des résultats

Élaboration d'un plan d'action

Mise en œuvre

Suivi



Brochures téléchargeables sur le site www.inrs.fr
Rubrique « Tous les dossiers web » : stress/harcèlement/violences

Le cas Danone France : accord sur la prévention du stress et des risques psychosociaux du 11 mars 2010

- Démarche engagée par la DG en juin 2007 (vague de suicides)
- Travail préalable de la DG et des organisations syndicales (OS) sur le périmètre et la méthodologie
- Etude exploratoire menée par les OS et DG
- Prévision d'un accord cadre France puis négociation pour une convention d'application mondiale

- Objet de l'accord : « fournir à l'entreprise et aux représentants des salariés un cadre général qui permette de prévenir, de détecter, d'éviter et de traiter les cas de stress au travail »
- Liste des stressseurs en 4 types : organisation, management, l'individu et son travail, relations collectives

Les actions

- Mesure du stress (observatoire)
- Prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle/familiale et personnelle
- Organisation du travail et changements d'organisation
- Evolution du management
 - Développer le management de proximité
 - Donner du sens au travail
 - Compléter la formation en management

Les actions

- Formation et sensibilisation de l'ensemble des acteurs et vigilance collective
 - Éviter les systèmes « à la mode » : numéro vert, coaching, prise en charge individuelle (relaxation, sport, etc.) qui ne traitent pas les causes profondes du stress ...
- Gestion des carrières

Merci de votre attention