



Stress au travail





Sommaire

I.

Stress au travail :



II.

Démarche et « sine qua non »

III.

Résultats et Alpha Omega Conseil



I Stress au Travail / Actualité

- 27% employés « stressés »

Source : Agence Européenne de Dublin

■ Prévalence «Job Strain»	All	Cadres	Employés
Hommes	20	10	27
Femmes	28	15	21

Source : Dares (Sumer)

- 86% employés insatisfaits des réponses entreprises
- 67 % des entreprises déclarent avoir les moyens d'y remédier mais...
- 50% ne veulent pas

Source : Liaisons Sociales 2002

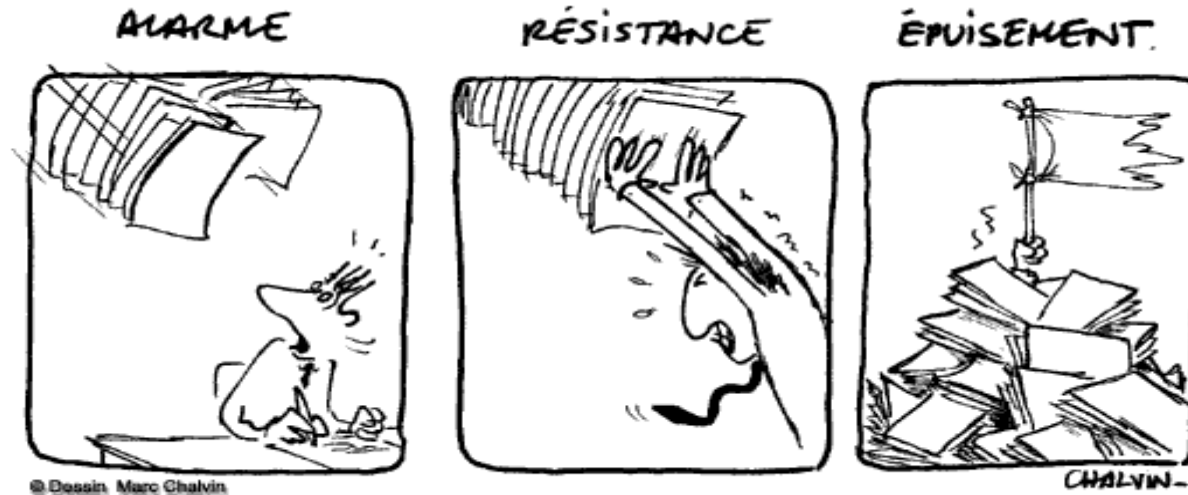


I - Stress au travail/Concepts-clés ⁽¹⁾

- Hans Selye (1936) SGA
- Richard Lazarus (1966) Coping
- Soutien Social (1970-1980) Cassel
Cobb
Syme
- France (1990) Gaulejac
Stora
Dejours

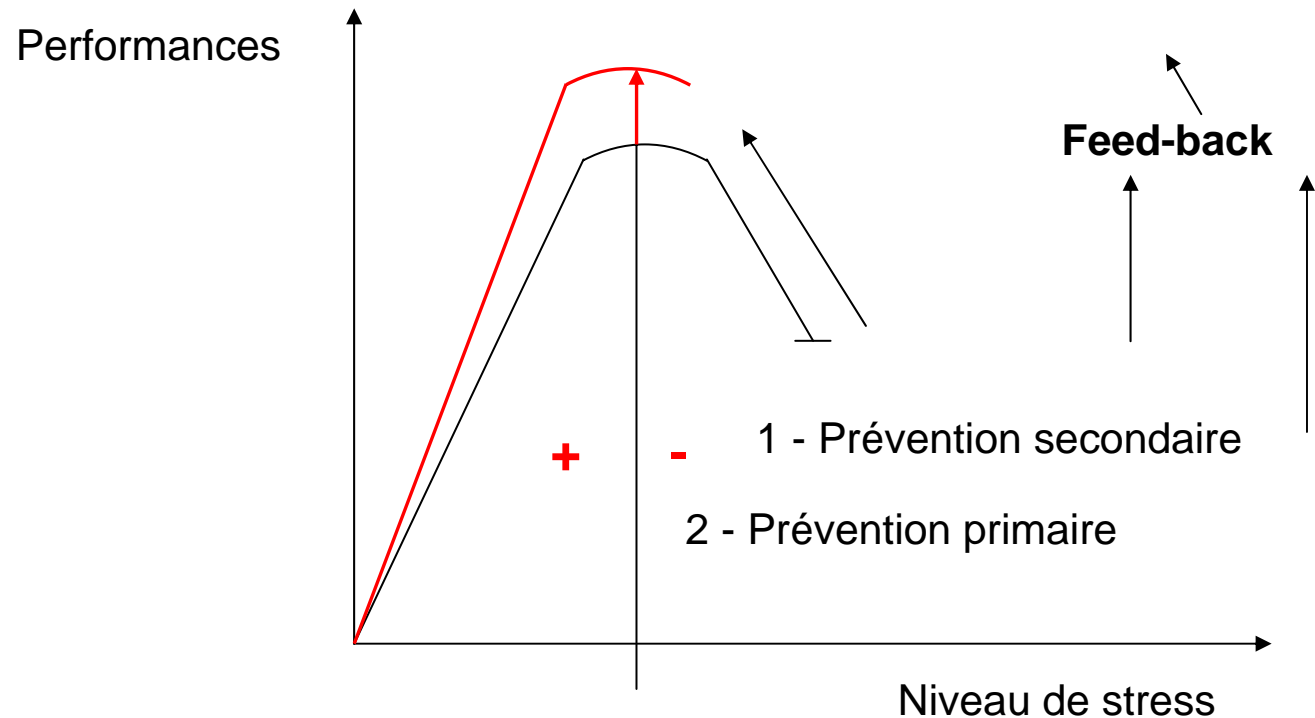


I - Stress au travail/Concepts-clés (2)





I - Stress au travail/Concepts-clés (3)



1. La **prévention secondaire** ne cherche pas à résoudre les causes du stress ou du mal-être mais à en diminuer les conséquences sur les personnes et l'organisation. Elle a des effets dans l'immédiat et est efficace à moyen terme.
2. La **prévention primaire** a pour objectif de réduire ou d'éliminer les sources du stress ou du mal-être. Elle a des effets dans la durée car elle permet d'intervenir en amont des difficultés ou dysfonctionnements tant au niveau de l'organisation que des personnes.



I - Stress au travail/ Concepts-clés (4)

Conditions de travail

Elles se caractérisent souvent en trois groupes:
sécurité, ergonomie, risques psycho-sociaux (RPS)

Le stress est le symptôme le plus répandu des RPS

et de même :

la violence interne ou externe
la souffrance psychologique
le mal-être



I - Exemples / Impacts

1. Augmentation de la charge de travail et sentiment d'urgence
2. Fragmentation et antagonisme
 - choc inter-culturel
 - méthodes anglo-saxonnes
3. Absentéisme et turnover
4. Baisse de la qualité et de l'innovation
5. Démotivation et risque d'accidents
6. Crise d'identité ou appartenance
7. Climat social délétère



Entraînant le non-respect des valeurs de l'organisation



I - Cadre Polit. – Eco. et Social

- 30 glorieuses insécurité ↗
- 30 piteuses individualité ↘
- maladies classiques vers cancers / cardiovasculaires
- conception holistique : corps / santé / bien-être
- besoin de donner du sens

et donc ... un retour à l'humain



I - Faits générateurs/Symptômes/Conséquences

concurrence, globalisation	stress	sous-performance
individualisme et précarisation	TMS	mal-être
35h et quantité de travail	dépendances	absentéisme
monotonie des tâches	nervosité/anxiété	accidents
insatisfaction professionnelle	tension	sous-charge travail
faible autonomie décisionnelle	troubles du sommeil	présentéisme
faible soutien social (collègues)	lombalgies	turnover
manque de reconnaissance	TDA (tr.def.attention)	gestion départs
exigences contradictoires	violence/incivilités	rétenion employé
manque de clarté des objectifs	harcèlement moral	évolution carrière
manque d'écoute des managers	atteinte estime soi	perte de temps mgr
perte de sens dans le travail	troubles identitaires	productivité des RH
visibilité sur l'avenir, perspectives	isolement	mobilité répétitive
contexte social et syndical	angoisse/dépression	conflit social
réglementation et contraintes	karôshi, burn-out	cadre délétère
accélération par la technologie	suicide	perte des valeurs



I - Injonctions paradoxales

- Affirmation du collectif **vs** pratiques individuelles
- Flexibilité permanente **vs** stabilité : "bougisme"
- Court-terme financier **vs** projection Long-terme
- Vivre ensemble **vs** réduction du temps convivial

- Exigence de qualité
e.g. ISO 9000 **vs** pratiques contraires
- Communication **vs** déclin des espaces de parole



I - Stress au travail / Conséquences

Un vécu personnel subjectif ...

qui, s'il s'installe dans la durée, devient collectif

Entreprise

Travail

activités financières/
administration publ.
contacts publics
services et tertiaire

absentéisme
violence/harcèlement
arrêt de travail

Personne

TMS 65%
souffrance psychologique
22%
autre 13%

ref: population des Pays de Loire



I - Conséquences - Chiffres

- de **0,072 à 3,5 % du PNB**, selon les études et les méthodologies employées dans les pays.
- Le coût de l'absentéisme dû au stress était au minimum de **370 millions** d'euros pour les entreprises.
- Le poids de la 'qualité de vie au travail' dans la note globale des **agences de notation sociale** est régulièrement évalué à la hausse.



I - Règlements applicables

- Loi Modernisation Sociale (L230-2/CduT) 2002
- Décret d'application (L 411-1/Sécu Sociale) 2003
- Org.Int'le du Travail (accord cadre) 2004

- Pas d'obligation juridique (sauf pour le harcèlement)
- Cadre général sur les conditions de travail renforcé

Principes généraux :

- 1. évaluation de la situation**
- 2. adapter le travail à l'homme**
- 3. prévention cohérente**



II - 3 conceptions ... fausses !

- *"Le stress ne fait pas de mal..."* **mais on finit par le payer**
- *"On n'y peut rien..."* **si, et on a tout à y gagner**
- *"Défaillance individuelle..."* **même les plus solides craquent**



II - Emergence du problème

Contraintes et ressources

- inhérentes au métier
- mode d'organisation



Résultats recherchés

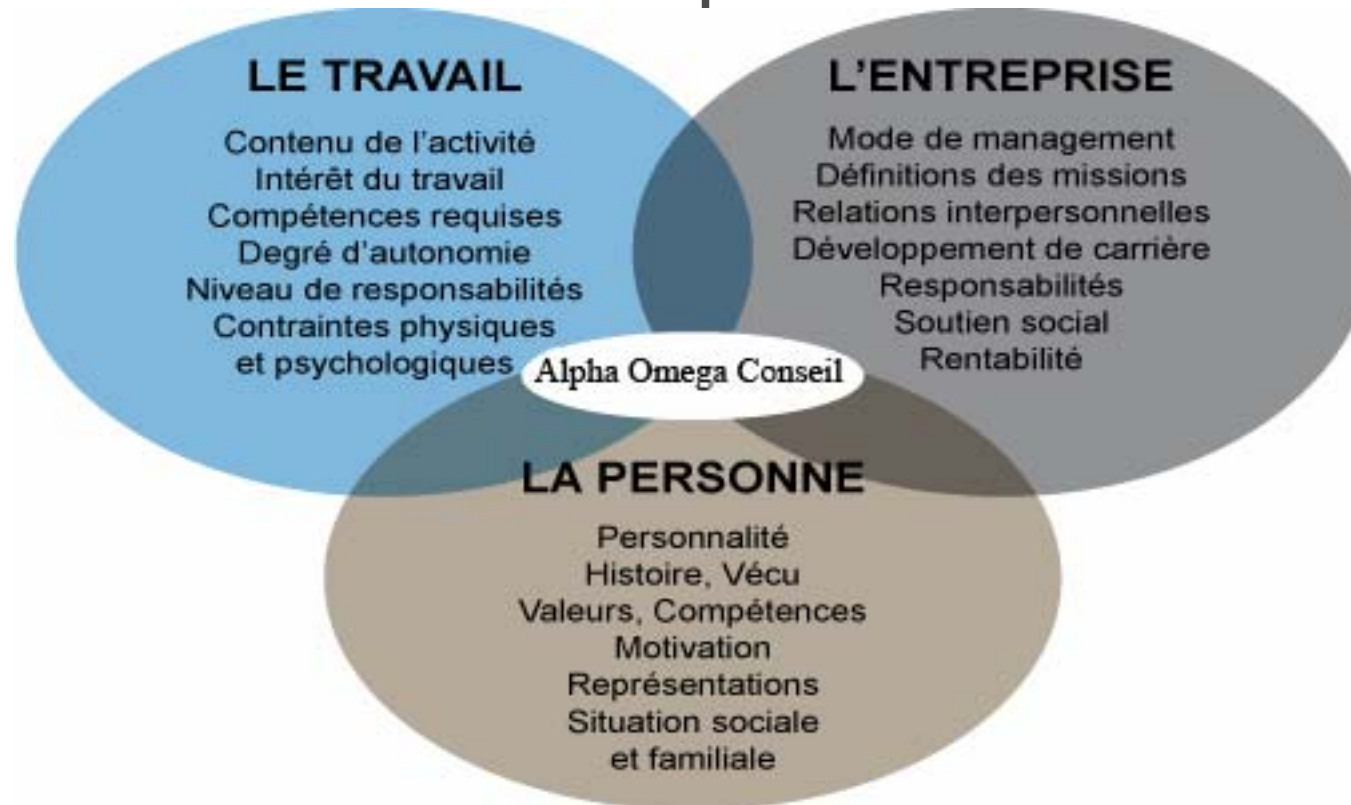
PHYSIQUE
BIEN-ÊTRE
PRODUCTIVITE

Karasek parle de : charge psychologique **vs** autonomie
auquel on ajoute soutien social (définition du bonheur)
et équilibre efforts / reconnaissance



II - Dépistage du Problème

Un positionnement unique au centre de la dynamique de l'entreprise

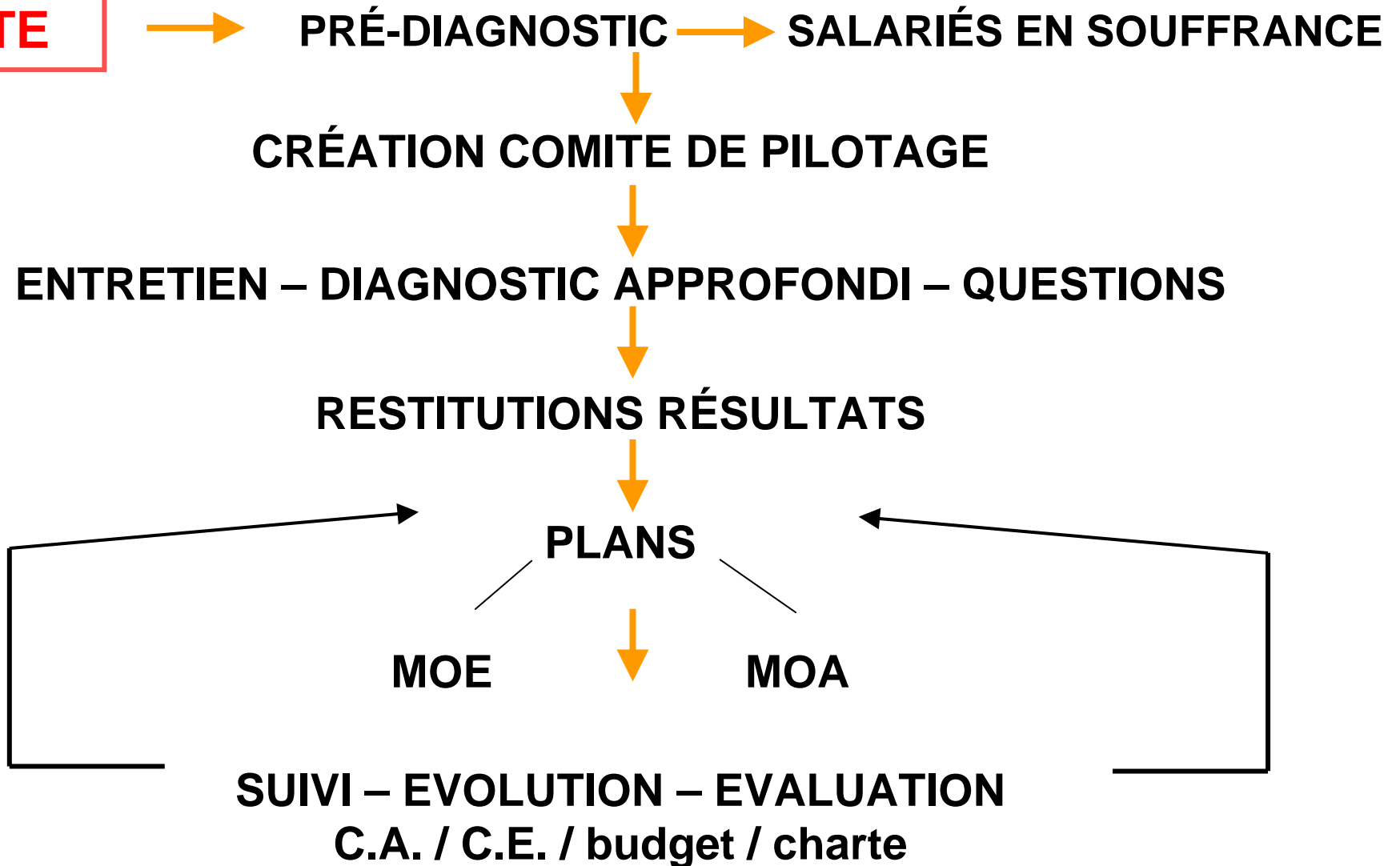




Alpha Omega Conseil

II - Démarche

ALERTE





II - SWOT de la démarche

**Collectif de pairs au Co.Pil.
Pas de risques personnels
Action sur l'humain**

Déontologie absolue

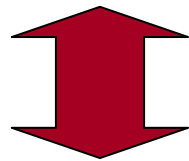
**Qualitatif *vs* quantitatif
Engagement temporel
Démarche dans le temps**

Inquiétude possible

**S W
O T**

**Rapport = support débat
Apprendre/reconnaître RPS
ROI (retour/investissement)**

**Prise de risque pour tous
Taux de participation
Questions / Cynisme**



Arrêt en chemin

Repasser les indicateurs sociaux dans le vert !

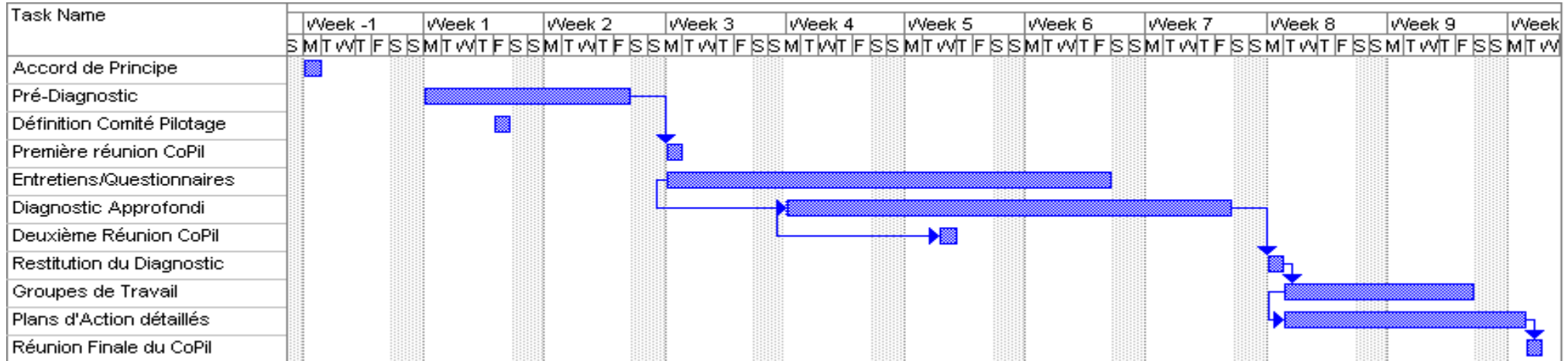


II - Importance de l'aide externe

- connaissance de la matière
- fluidité / soutien tout du long
- médiation / référend à tout instant
- crédibilité de la démarche
- validité des outils
- indépendance et non jugement de valeur
- confidentialité et déontologie préservée
- organisation / minuteur / rapporteur



II - Projet / Planning



En fonction de la taille de l'entreprise, il faut compter entre deux et six mois pour gérer le projet dans sa totalité



II - Formation du Co.Pil.

Do's

Indicateurs d'alerte

- MedTravail / CHSCT
- IRP / CE

Population de référence / terrain d'étude

Indépendance

Déontologie/confidentialité

Objectivation

Volontaires

Don't

Direction seule

- Participation : OUI
- Unicité : NON

Personnel stressé

Confié à l'extérieur

Cacher les résultats

Rester dans le subjectif

Etre indifférent



II - Questionnaire

Trois possibilités de présentation aux employés:

- Papier avec retour direct à l'intervenant externe
- Interne sur serveur sécurisé par l'intervenant externe
- Externe sur serveur séparé, accompagné d'une hotline / bureau pour réponses aux questions éventuelles

Trois mises en garde fondamentales :

1. **PAS UN KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR) MAIS SEGMENTATION**
2. **ATTENTION AUX KITS OU QUESTIONNAIRES NON VALIDES**
3. **DEUX PRINCIPES « KISS » ET « SMART »**



II- Conditions « Sine qua non »

- Engagement de la direction
- Volontariat des participants
- Processus d'intégration

- Communication et transparence
- Validation par les instances sociales
- Ne pas favoriser l'individu vs le collectif

- Avoir la volonté de changement

Il vaut mieux penser le changement que changer de pansement. *Pierre Dac*



III - Résultats

Bases :

- Ecoute
- Temps
- Sur mesure
- Top-down/Bottom-up

Réponses :

- Charge Psychologique
- Autonomie
- Soutien social
- Equil. Efforts/Reconnaissance

Quantitatifs:

- Productivité
- Sécurité
- Fidélité
- Santé

Qualitatifs:

- Motivation des employés
- Communication
- Sens du Travail
- Ambiance d'ensemble



III - Nos forces

- Organisme de formation
- Formation/Accompagnement à la prévention
 - Outils de dépistage et d'analyse validés
 - Dispositif mis en œuvre testé et prouvé
 - Méthodes projet qualifiées
 - Réseau d'experts à la demande
 - Recherche et créativité de la démarche
- A la croisée des chemins
 - Entreprise
 - Humain



III - Nos valeurs

- Le respect de la personne et de ses choix
- La participation de la personne à toute intervention qui la concerne directement
- La neutralité dans les interventions
- Le respect de la confidentialité des données venant des personnes et des organisations
- La mise en œuvre des compétences techniques appropriées
- La prise en compte de la culture et du contexte de l'organisation dans laquelle a lieu l'intervention
- L'absence de jugement de valeur