



REST@Work

REducing STress at Work

With financial support from the European Union



REST@Work

REducing STress at Work

GUIDE

Evaluation et gestion du stress dans les PME

Publication réalisée dans le cadre du projet REST@Work (REducing STress at Work) co-financé par l'Union européenne dans le cadre du Programme Dialogue social – DG EMPLOI

Cette publication exprime uniquement l'opinion de ses auteurs et la Commission européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y figurent.

With financial support from the European Union



Auteurs

Christian Nardella - Fondazione Giacomo Brodolini

Fulvio D'Orsi - ITAL-UIL

Gabriella Galli, Paola Mencarelli - UIL

Pour plus d'informations

<http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1>



En Europe, 25% des travailleurs déclarent ressentir un stress lié au travail pendant la plus grande partie ou la totalité de leur temps de travail, et une proportion similaire de travailleurs affirment que le travail a des incidences négatives sur leur santé. Les risques psychosociaux contribuent à ces effets négatifs du travail.

Les risques psychosociaux constituent une préoccupation pour la majorité des entreprises: près de 80% des responsables s'inquiètent du stress lié au travail.

Le stress, est-il positif ou négatif ?

Le terme de stress peut prêter à confusion terminologique, car il est souvent considéré comme un synonyme d'anxiété, conflit, frustration, etc...

Vers la moitié des années 50, Hans Selye le définit comme un « syndrome général d'adaptation » aux sollicitations / demandes (stresseurs) du milieu, qui constitue une réponse nécessaire à la survie et à la vie. Le syndrome d'adaptation au stress, c'est une réaction physiologique non spécifique à toute demande de modification à laquelle notre organisme est soumis par des stimuli (stresseurs) provenant du milieu.

Selye a également introduit une distinction importante entre stress positif (eustress) et stress négatif (dé-stress).

Dans les conditions de bon stress (eustress), les individus canalisent leur énergie vitale vers des conduites perçues comme positives et gagnantes et cela déclenche des circuits positifs au niveau physique et mental qui produisent un état de bien-être.

Dans les conditions de mauvais stress (dé-stress), les individus canalisent leur énergie vers des situations perçues comme négatives ou pénibles ou perdantes, selon des mécanismes de défense.

Les stimuli du milieu (stresseurs) ne sont pas positifs ou négatifs en soi : en effet, ce qui est perçu comme négatif par une personne (par exemple, un travail répétitif) peut être perçu comme positif par un autre individu.

Les conséquences du stress sur l'individu et sur l'entreprise

L'expérience du stress, sous ses multiples formes, peut avoir des répercussions négatives sur le plan social, mental et physique. Les issues de ces altérations varient en fonction de trois éléments principaux :

- la nature de l'événement stressant ;
- la perception mentale et émotionnelle que le travailleur en a ;
- la capacité de résilience (résistance au stress).

Certaines de ces répercussions peuvent concerner l'altération du rythme veille-sommeil, des comportements alimentaires nuisibles (alcoolisme, mauvaise nutrition), des conduites à risque tels le tabagisme ou la consommation de drogues : tous ces aspects, à long terme, peuvent entraîner des altérations et des dysfonctionnements sur le plan physique aussi.

Du point de vue cognitif, des défaillances de la concentration et de la mémoire peuvent se manifester, alors que le réseau de relations interpersonnelles est susceptible de se détériorer.

Le stress peut être impliqué aussi dans l'étiopathogénèse d'un certain nombre de maladies dégénératives chroniques atteignant surtout la sphère mentale ainsi que les systèmes cardiovasculaire, endocrinien, gastro-intestinal et immunitaire.

Outre les réponses individuelles au stress, il convient de souligner les retombées que ces réponses peuvent avoir aussi au niveau de l'entreprise. Le lien entre les conditions de travail, le stress mental qui en découle et les effets de celui-ci sur le comportement de l'individu en entreprise peut être dépisté dans plusieurs aspects tels que : performance professionnelle, accidents du travail, absentéisme / présentéisme, rotation précoce du personnel.

Pour améliorer la gestion du stress dans les Etats membres

1 Attention aux difficultés exprimées par les entreprises

Aspects critiques	Actions d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> Le stress est de plus en plus pris en considération dans l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité mais, suite à l'évaluation, ce risque apparaît le plus souvent absent. Les mesures de prévention adoptées sont rares. 	<p>Des initiatives, y compris à l'échelon local, visant à favoriser l'échange d'expériences en entreprise en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> démarches d'évaluation qui permettent aux salariés d'exprimer leur « perception » du stress solutions viables au niveau de l'entreprise. <p>En annexe : Liste de contrôle du stress lié au travail (CSL).</p>
<ul style="list-style-type: none"> Les travailleurs et leurs représentants sont peu associés au processus: d'après la plupart des salariés, l'évaluation du risque de stress est une activité dont ils n'ont pas connaissance (42%) ou dont ils savent qu'elle n'a jamais été effectuée (40%), ce dernier constat étant confirmé aussi par les RTS et par les employeurs; aussi pour ce qui est des mesures de prévention adoptées, 6,6% des RTS déclarent avoir été associés; seuls 15% des RTS qui se sentent associés disent avoir participé à l'ensemble du processus d'évaluation. 	<p>Des initiatives de dissémination des informations en entreprise promues en particulier par les partenaires sociaux afin d'associer les salariés et leurs représentants à l'évaluation, notamment à celle du stress, en vue d'en accroître l'efficacité.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Les initiatives de sensibilisation ont consisté dans 51,6% des cas en la distribution de brochures et de dépliants. La formation spécifique sur le stress, dans 82% des cas, n'a pas été dispensée, selon les déclarations des salariés. 	<p>Une bonne gestion du stress dans l'évaluation des risques ne considère pas les actions générales d'information comme suffisantes, mais elle propose aussi des formations spécifiques ciblées pour les différents profils professionnels, y compris pour l'employeur.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Un facteur très critique qui est mis en évidence, c'est le manque d'attention à l'exigence de soutien des PME dans l'évaluation et dans la gestion du stress, qui est largement ressenti dans les pays partenaires du projet Rest@work (à quelques exceptions près) 	<p>Pour tenir compte des spécificités des TPE et des petites entreprises, il ne s'agit pas de simplifier le message mais de le spécialiser pour prendre en compte ces spécificités.</p>

Pour améliorer la gestion du stress dans les Etats membres

2 Exigence de tenir compte des spécificités des très petites et petites entreprises

Aspects critiques	Actions d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> • Dans les entreprises de moins de 10 salariés, la part d'affectif est très importante, ce qui veut dire que l'acquis du vivre ensemble permet de résoudre plus facilement les difficultés, mais le fort degré d'affectivité peut favoriser le harcèlement. • Le dialogue, souvent informel dans les PME, est une première réponse. • De graves accidents sont tellement déstabilisateurs dans une très petite ou petite entreprise qu'ils sont susceptibles de remettre en cause toute action future de prévention notamment des RPS. • Dans les petites entreprises, c'est l'employeur qui crée le milieu de travail, et son attitude peut inspirer la peur de discuter du stress au travail. D'ailleurs, les salariés pourraient être trop réticents à aborder le sujet, de crainte qu'il n'y ait pas une réelle volonté de changement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut donc promouvoir l'accroissement des connaissances et la prise de conscience, tout d'abord chez les employeurs. - La reconnaissance du problème reste trop faible dans les entreprises ; il faut donc que les autorités nationales et locales, ainsi que les autres organismes compétents en la matière (par exemple, les organismes paritaires en Italie) adoptent une approche d'assistance aux employeurs.
<ul style="list-style-type: none"> • Les RPS sont méconnus ou interprétés de façon erronée. Ils sont souvent attribués à des conflits interpersonnels et moins à des problèmes d'organisation du travail. • Souvent, les employeurs ne sont pas conscients de l'ampleur des RPS et ils ne connaissent pas les outils en vigueur pour les aborder. • Dans les très petites et petites entreprises, l'accès à la formation et à l'information est plus difficile. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les institutions et les partenaires sociaux devraient promouvoir la prise de conscience des risques de stress lié au travail et accompagner les employeurs dans la détection des facteurs de risque et dans la planification des mesures requises pour l'aborder. - Les institutions et les partenaires sociaux devraient : <ul style="list-style-type: none"> • améliorer et étendre tant l'assistance des services sociaux que les aides financières aux très petites et petites entreprises • mettre à disposition des aides financières pour la prévention et la formation en entreprise • favoriser l'accès à des outils d'auto-évaluation par le biais de services en ligne, tels que : <p>o Liste de contrôle du stress lié au travail (CSL): http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1</p> <p>o Diagneo-Sante: http://www.diagneo-sante.com/</p>

Pour améliorer la gestion du stress dans les Etats membres

3 Conseils pratiques pour la gestion du stress dans les très petites et petites entreprises

- En vue de promouvoir la prévention dans les PME, une approche efficace de soutien à ces entreprises doit entraîner une prise de conscience réelle de leurs spécificités. Pour que le message de prévention soit efficace, il faut nouer des relations interpersonnelles fortes conduisant aux échanges nécessaires pour créer une ambiance de confiance. Cela équivaut à « faire de la prévention avec » : voilà le principe clé pour qu'il y ait un partage sur les enjeux de la prévention au niveau local – entre chefs d'entreprises/ leurs associations, travailleurs/leurs représentants et organisations syndicales – susceptible de promouvoir la croissance d'une communauté responsable et consciente dans laquelle chaque chef d'entreprise puisse retrouver les conditions le motivant à « changer d'attitude », une sorte d'« engagement public » qui va bien au delà des obligations et des dispositions de la loi et de la crainte des relatives sanctions.
- Il conviendra d'insister sur les arguments positifs tels que l'opportunité de réduire les absences pour cause de maladie, les perspectives d'améliorer l'image de l'entreprise et le bien-être des salariés. Par contre, il faudra aborder avec prudence les arguments négatifs, notamment ceux liés aux coûts des accidents du travail (une PME étant frappé par un accident du travail en moyenne une fois tous les quatorze ans, elle ne saurait reposer sur les données de l'expérience)
- Il faut proposer des services de soutien qui accompagnent les entreprises à long terme, ainsi que des services personnalisés qui tiennent compte des spécificités des entreprises et de leurs chefs.
Cela veut dire que : la participation préalable des entreprises à la phase d'information et de soutien est l'élément qui permet de mettre en œuvre des actions graduelles, « échelonnées ». Les rencontres d'approfondissement ou de formation, auxquelles les entreprises sont associées au préalable, constituent des situations de type « intégration dans un groupe de comparaison », puisque les homologues sont davantage enclins à modifier leur points de vue sur une question donnée, ils vont reprendre en considération leurs modes de penser et ils vont analyser leurs comportements spontanés précédents.
Cela veut dire que : « la prise en charge dans la durée et l'accompagnement permanent des entreprises » sont parmi les stratégies de soutien les plus efficaces. Pour améliorer la « culture de la sécurité » de l'entreprise / entrepreneur et pour modifier les comportements de tous les acteurs qui composent cette unité économique et de vie, les actions engagées doivent être échelonnées dans le temps, à travers une organisation adéquate qui assure la continuité de la relation. Compte tenu du fait que les modifications de comportement doivent être renforcées et partagées étant donné qu'il s'agit d'instaurer des changements durables en entreprise, il est difficile de s'attendre à des résultats par une action improvisée ou isolée. La démarche idéale consiste à inscrire l'action dans une stratégie et dans la durée. Il faut que le contact soit maintenu d'une façon ou d'une autre... Il conviendra de réitérer le message sous d'autres formes ou par des communications au fur et à mesure enrichies de contenus

Questionnaire Liste de contrôle du stress liée au travail (CSL)

Utilisation du questionnaire

Avant de remettre le questionnaire, il faut garantir aux salariés que l'anonymat de chacun sera préservé. En effet, il convient que les répondants se sentent rassurés quant à la garantie d'anonymat, qui est un souci commun, à savoir le souci que les résultats du questionnaire soit utilisés pour identifier des personnes qui vivent des problèmes.

L'analyse des résultats ne portera que sur les aspects positifs et négatifs du travail et les données seront présentées sous forme de synthèse. L'expérience montre qu'il est essentiel de discuter des objectifs au préalable, afin de les clarifier.

Le groupe cible de répondants devrait inclure dirigeants, représentants des travailleurs, médecins spécialisés, responsables des ressources humaines, travailleurs.

Dimensions	Questions	Jamais	Peu souvent	Souvent	Tout le temps
Culture organisationnelle	1. Votre travail est-il gratifiant ?				
	2. Pouvez-vous agir sur la manière d'effectuer votre travail ?				
	3. Etes-vous intégré dans le processus de prise de décision ?				
	4. Etes-vous informé de l'évolution de l'organisation du travail au sein de l'entreprise ?				
	5. Etes-vous invité à participer à la modification de l'organisation du travail ?				
	6. Connaissez-vous précisément vos attributions et vos responsabilités ?				
	7. Etes-vous valorisé lorsque vous réalisez un bon travail ?				
	8. Etes-vous encouragé à développer vos compétences ?				
Charge de travail	9. Estimez-vous devoir faire beaucoup d'heures supplémentaires pour obtenir une promotion ?				
	10. Avez-vous l'impression qu'une pression est exercée sur vous en permanence afin que vous soyez plus productif et plus rapide ?				
	11. Avez-vous beaucoup trop de travail à effectuer en trop peu de temps ?				
	12. Trouvez-vous votre travail trop difficile ?				
	13. Estimez-vous qu'il y a trop de changements ?				
	14. Devez-vous vous acquitter de tâches qui vous semblent dépasser vos attributions ?				
Qualité des relations et soutien	15. Vos relations avec votre supérieur sont-elles satisfaisantes ?				
	16. Vos relations avec vos collègues sont-elles satisfaisantes ?				
	17. Bénéficiez-vous du soutien de votre supérieur ?				
	18. Bénéficiez-vous du soutien de vos collègues ?				

Des actions possibles pour les trois dimensions principales de la Liste de contrôle du stress liée au travail (CSL)

Plan d'action

Une fois l'analyse des questionnaires effectuée, il convient de promouvoir un groupe de discussion pour assurer que les résultats reflètent la situation réelle en entreprise ; de plus, un tel groupe peut être très utile pour dégager des solutions et des idées d'action. Quelques suggestions sont présentées ici pour les diverses dimensions analysées. Une suggestion n'exclut pas l'autre: une action proposée pour une dimension peut également être pertinente pour une autre dimension.

Un aspect central, c'est le degré d'association au processus: en effet, le plan d'action découlant des résultats de l'analyse doit être agréé avec l'employeur et avec les représentants des travailleurs (RTS) pour ensuite être promu parmi les salariés.

Dimension 1 - Culture organisationnelle (questions de 1 à 9)

Actions

- De simples mesures, comme le fait de remercier au bon moment ;
- Formez les dirigeants à exprimer des commentaires positifs ;
- Essayez de comprendre si les tâches sont trop ou trop peu variées ;
- Dans un travail donné, prenez en considération l'évolution horizontale (par exemple, de nouvelles attributions, une autonomie accrue, la diversification) si l'évolution verticale (le niveau supérieur dans la hiérarchie de l'entreprise) n'est pas possible ;
- Fournissez les renseignements qu'il faut pour que les raisons à l'origine des changements soient bien comprises ;
- Assurez aux travailleurs un soutien adéquat pendant la mise en place des changements afin qu'ils prennent conscience de l'impact que ces modifications auront sur leur travail ;
- Offrez des renseignements adéquats pour permettre aux travailleurs de comprendre leur rôle et leurs responsabilités ;
- Assurez-vous que chacun dispose d'une description claire de son travail/ses responsabilités et que cette description soit révisée régulièrement et mise à jour.

Dimension 2- Charge de travail (questions de 10 à 14)

Actions

- Fournissez de la formation et de l'information pour la sensibilisation en matière de stress au travail ;
- Permettez une certaine flexibilité dans la conciliation travail-vie personnelle ;
- Souscharge ou surcharge de travail (un travail peu stimulant ou des ressources insuffisantes en temps, personnel ou équipement) ;
- Vérifiez si les délais sont fixés par les clients internes ou externes à l'entreprise et si les objectifs sont irréalistes ;
- Recherchez une manière plus intelligente (et non pas plus intense) de travailler ;
- Assurez-vous que les salariés connaissent précisément les priorités (de chacun et de l'ensemble de l'unité) ;
- Encouragez les salariés à s'exprimer clairement sur la faisabilité des délais ;
- Intervenez précocement (au moins dans les 4 à 6 premières semaines) pour réduire les absences de longue durée.

Dimension 3 - Qualité des relations et soutien (questions de 15 à 18)

Actions

- Formez les dirigeants à fournir aux travailleurs des commentaires ponctuels et constructifs ;
- Organisez des rencontres hebdomadaires régulières entre dirigeants et salariés pour discuter des enjeux pratiques/opérationnels ;
- Créez les conditions pour que les travailleurs puissent partager les informations sur leur travail ;
- Consultez les salariés sur la meilleure manière de communiquer les plans de gestion des activités ;
- Consacrez davantage de temps à célébrer les réussites (lors de déjeuners informels et de rendez-vous en dehors du travail, ainsi que par une intégration formelle accrue dans les bulletins d'information / communiqués d'entreprise);
- Instaurez des systèmes (ou améliorez les systèmes existants) qui favorisent la déclaration de comportements inacceptables constatés par les salariés ;
- Dans la sélection des équipes, préférez la combinaison de compétences et expertise avec de bonnes relations interpersonnelles ;
- Rédigez des politiques écrites en matière de harcèlement / brimades qui fassent l'objet d'une communication formelle aux salariés ;
- Encouragez les salariés à reconnaître les apports donnés par leurs collègues et les avantages que toute l'équipe peut en tirer ;
- Etablissez une rotation des postes (si cela est possible) pour permettre aux salariés de comprendre au mieux les rôles de tout le monde.



REST@Work

REducing STress at Work

With financial support from the European Union



UIL - Servizio Politiche del Sociale e Sostenibilità
Via Lucullo, 6 Roma 00187 Italia
www.uil.it