



## Commission nationale sur le Stress

Sous la présidence de Jean-Ange Lallican

Rédacteurs : Jean-Ange Lallican et Philippe Rodet

Septembre 2008

*« Les gens ont soif de considération bien plus que de mérite ».*

Hervé Bazin

**Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines**

91 rue de Miromesnil 75008 Paris

Tél : 01 56 88 18 28 – Fax : 01 56 88 18 29

*Supplément au numéro 496 de la Revue Personnel ANDRH*

## sommaire

<b>Avant propos de Stéphane DIAGANA</b> Champion du Monde du 400 mètres Haies	p.
Préface de Michel Yahiel	p.
Préambule de Jean-Ange Lallican, Président de la Commission	p.
Les membres de la Commission nationale	p.
Introduction, par le docteur Philippe Rodet	p.
Les idées fausses sur le stress par Philippe Douillet	p.
Trois définitions	p.
De multiples causes	p.
Des mécanismes complexes	p.
Des conséquences inimaginables	p.
Les résultats de l'enquête de l'ANDRH	p.
Synthèse de l'enquête par Pierre-Yves Poulain	p.
Des pistes destinées à diminuer les effets de l'excès de stress	p.
Conclusion : La gestion du stress : un enjeu majeur, par Jean-Pierre Frau	p.
Tour de France 2008-2009 de l'ANDRH La santé au travail, quel impact dans nos entreprises ? Etape de Rennes – 14 octobre 2008	p.
Liste et composition partielle des neuf sous-commissions	p.
Adresses susceptibles d'apporter des informations	p.

## Avant propos

**de Stéphane DIAGANA**

Champion du Monde du 400 mètres Haies.

*"Le stress concerne tous les sportifs de haut niveau. Il faut pouvoir en parler pour apprendre à le reconnaître et mettre en place les mesures qui vont atténuer sa pression. Equilibrer, engagement personnel et plaisirs quotidiens, permet de développer son bien être et son épanouissement, indispensables à la motivation et à la performance."*

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

### Préface

**de Michel Yahiel,  
Vice-président de l'ANDRH**

Il est peu d'autres sujets que le stress qui puisse aussi bien illustrer la « grandeur et les misères » de la fonction ressources humaines. Problème ancien mais en fait mis à jour depuis peu dans toutes ses composantes, enjeu hautement individuel et personnel mais aussi collectif, sujet de dialogue social mais à bien des égards cause et conséquence d'une conflictualité elle-même complexe, le stress ne se laisse pas aisément réduire à une dimension unique.

Le mérite de la commission qu'a réunie Jean-Ange Lalican est d'être parvenu à prendre la difficile mesure de ce phénomène, d'abord en associant des compétences très diversifiées en son sein, garantie d'objectivité et de pertinence. Ensuite, en sollicitant les collègues membres de l'ANDRH, pour mieux approcher leurs attentes, leurs interrogations, les pistes de solutions qu'ils peuvent entrevoir en termes pratiques.

Le document de synthèse qui est le fruit de ce lourd travail ouvre des voies de réflexion et de progrès pragmatiques, fournit des clés de compréhension, rend possibles des perspectives d'avenir. Il appelle par là même, après cet important point d'étape, une poursuite des réflexions ainsi engagées.

La commission est donc restée fidèle au mode de fonctionnement de l'association, dans le cadre des nombreuses réflexions qu'elle conduit dans le vaste champ de ses préoccupations : demeurer professionnelle, ouverte aux sujets de société et à l'ensemble des acteurs concernés, résolument tournée vers les constats partagés et les solutions opérationnelles, dans une perspective qui sache toujours combiner la performance économique et le développement social.

## Préambule

**de Jean-Ange Lallican,  
Président de la Commission**

En tout premier lieu, je souhaite vous faire part d'un plaisir rare que j'ai eu à travailler avec l'ensemble des personnes qui ont constitué cette commission. J'ai mesuré à quel point chacun était animé d'une même volonté de réussir une étude qui puisse mener la plupart de nos collègues à s'interroger sur les situations quotidiennes en management des Hommes.

Avant tout, j'aimerais revenir sur la réflexion qui a guidé à ce résultat. « *Si l'on considère que le travail est et reste une source d'épanouissement, on peut justement s'interpeller sur ce qui pose question, notamment la santé émotionnelle* » concept élaboré par le professeur Charles-Henry Amherdt, de l'université de Scherbrooke au Canada.

Fort de cet élément et suite à de nombreux travaux déjà engagés au sein de l'ANDRH, nous avons souhaité mettre en place une commission nationale sur le stress, afin de conduire une large enquête auprès de nos adhérent-e-s. Il nous a semblé qu'il n'était plus lieu de s'intéresser seulement au risque de nature psychosociale, mais plus à la santé au travail, acceptant que l'émotionnel tienne une place plus importante dans les réflexions sur l'organisation du travail.

On constate, à l'analyse de l'enquête-étude, que nous sommes face à des paradoxes managériaux qu'il sera nécessaire d'aborder rapidement et sans tabous.

Une enquête très réactive puisqu'en 72 heures, plus de 360 adhérent-e-s avaient répondu à celle-ci. Les éléments fournis nous ont permis de réaliser un livret d'analyse et de propositions, révélateur de la perception et de la pensée des gestionnaires de ressources humaines, DRH et RRH, membres de l'ANDRH.

Vous allez pouvoir découvrir les résultats de cette enquête conduite sans concession par différents analystes. Nous n'avons pas souhaité évoquer simplement les situations, sans évoquer concrètement les quelques éléments, amorces managériales qui en émergent...

Ce ne sont pas des recettes de management, mais bien plus les pistes que nous sommes invités à emprunter, dans le but d'améliorer les structures de travail et la reconnaissance de chaque individu en son sein. Il faut admettre que nous devons tous rechercher, dans une partition sociale, les meilleures démarches qui configureront nos futures organisations où l'Homme sera placé au cœur de l'essentiel. Il y va d'enjeux sociaux et économiques d'importance pour nos entreprises et notre pays.

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

### **Notre question fondamentale, à laquelle nous tentons de répondre est la suivante : Comment lutter contre le stress ambiant et qui peut s'en charger au sein de l'entreprise ?**

J'aurais envie de vous dire que toutes les ressources humaines internes doivent être mobilisées. Cependant, nous savons bien que ceci est peu réaliste. Pour autant, il s'agit de mieux communiquer sur la dangerosité du stress qui peut inciter à la mise en place tant de situations préventives que curatives.

Les ressources mobilisables sont plus particulièrement les services de santé au travail (médecin du travail, infirmière et assistante sociale en entreprise) quand ceux-ci existent. Cette réalité est celle des grandes entreprises, mais nous ne la retrouvons pas dans les plus petites où le risque n'est pas moindre.

Alors, les ressources internes c'est d'abord le responsable, le cadre, l'encadrant de premier niveau. Ils doivent tous être formés pour savoir mieux se comporter face aux situations, aux événements jugés à risques.

Il est indispensable de vivifier le lien social dans l'entreprise et là il s'avère qu'il se trouve inversement proportionnel à l'effectif.

Notre premier angle d'attaque, si je puis dire, c'est de remettre du lien social dans les unités, dans les services, dans les entreprises. Aujourd'hui, pour diverses raisons, les places ou les temps accordés à la convivialité sont de plus en plus rognés.

Ceci n'est pas de la seule responsabilité de l'entreprise, l'individualisme concerne tous et chacun. Le respect mutuel, l'écoute sont à réintroduire comme principes de base d'une vie collective et doivent donc faire partie des valeurs affichées et communiquées à tous les salariés

Je pense, aussi, qu'il serait bon de développer des dispositifs d'écoute et de vigilance dans les entreprises à l'identique de ceux réservés aux dispositifs de sécurité incendie, qui puissent permettre aux salariés qui le souhaitent de confier à des intervenants internes dûment choisis et formés les préoccupations professionnelles qui sont les leurs.

Ce dispositif d'écoute permettrait d'établir une vigie sur les possibles risques pouvant conduire à un suicide. Il aurait pour obligation d'entendre la personne et de servir d'alerte auprès des services de santé en accord et en transparence toujours avec le salarié concerné.

La plus grande action à mettre en place est d'humaniser nos entreprises et ceci ne demande pas nécessairement des investissements lourds.

Cela éviterait parfois des erreurs difficilement traitables, qui par la suite coûtent très cher à l'entreprise, à l'individu et ses proches ainsi qu'à la collectivité toute entière.

J'espère, à la lecture de cet ouvrage, que j'ai eu le plaisir d'écrire avec une personne profondément humaniste, le docteur Philippe Rodet, que vous trouverez les éléments qui conforteront vos démarches.

Si ce document est capable d'inciter à réfléchir et à amorcer l'action, il aura rempli sa mission. C'est alors que nous pourrons engager un autre rendez vous, afin de présenter nos progrès communs.

Bonne lecture !

# Les membres de la Commission Nationale

## Président :

**Jean-Ange Lallican**

Président de la Commission Nationale Stress de l'ANDRH

Président de l'ANDRH Bretagne

## Membres fondateurs :

**Pierre-Yves Poulain**

Ancien délégué général de l'ANDRH

**Philippe Rodet**

Médecin, auteur de « Le Stress : nouvelles voies »

Consultant, fondateur de « Bien-être et Entreprise »

## Membres actifs :

**Raphaël Anton**

Créateur et animateur du blog de la Commission

**Evelyne Bertin**

Association des Cadres Bretons, psychanalyste

**Philippe Bielec**

Ingénieur de prévention, Direction des risques professionnels – CNAMTS

**Nancy Destefanis Dupin**

Directrice France de Humaxia

Ancien Directeur Juridique et RH

**Philippe Douillet**

Chargé de mission au département Santé et travail de l'Anact

**Jean-Pierre Frau**

Ingénieur, manager dans la production et le transport d'énergie électrique

Chargé des questions de santé auprès du DRH de RTE

**Emmanuel Frère**

Capitaine de l'Armée de Terre

Psychologue du travail à la Direction du Personnel Militaire de l'Armée

de Terre (DPMAT)

**Jean-Marie Gobbi**

Fondateur et Gérant de PSYA

**Jean Krakowiecki**

Président de l'IRS et de l'Institut de Prévention du Stress Professionnel,

intervenant externe pour la CRAMIF

**Sandrine Weisz**

Consultante, journaliste

Rédactrice en chef adjointe de la revue « Personnel »

**Antoine Chollier**

Docteur en médecine

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

### Introduction

*par le docteur Philippe Rodet*

Cet ouvrage aspire à aider à mieux connaître le stress, ses causes multiples, les principes de ses mécanismes complexes, ses conséquences parfois tragiques et, surtout, les moyens d'en diminuer sa toxicité.

Des moyens qui porteront sur les causes afin d'essayer d'en diminuer le plus possible le nombre mais aussi sur le management, sur la délégation voire sur l'engagement ; des moyens qui prennent pleinement en considération l'être humain et susceptibles de fonder de nouvelles alliances entre performance et bien-être ; des moyens adaptés à la culture de notre pays et l'on va voir l'intérêt que cela représente.

En effet, si l'on regarde la culture de différents pays à travers plusieurs repères comme le sens de l'initiative individuelle, l'aptitude à la remise en cause, la rapidité d'action, le type de communication, le sens du court terme ou du long terme... on se rend très vite compte qu'en fonction des grandes zones géographiques auxquelles appartiennent les pays, il y a des différences.

On constate également que s'il y a adéquation entre la fonctionnalité d'un pays et la culture, le taux de mortalité par suicide est bas et le niveau de confiance en l'avenir des jeunes élevé. J'entends par fonctionnalité, le mode de fonctionnement des entreprises, des services publics... et donc le type de management.

A l'inverse, s'il y a découplage entre la fonctionnalité et la culture, le taux de mortalité par suicide est élevé et le niveau de confiance en l'avenir des jeunes effondré.

Concrètement, si l'on considère trois pays, les Etats-Unis, le Japon et la France, on remarque que les Etats-Unis ont une harmonie entre leur culture tournée vers la performance et leur fonctionnalité. Le taux de mortalité par suicide est bas et le niveau de confiance en l'avenir des jeunes élevé.

Le Japon, lui, dispose d'une culture très ancienne et d'une fonctionnalité importée, moderne. Il y a découplage entre les deux et donc le taux de mortalité par suicide est élevé et le niveau de confiance en l'avenir des jeunes très bas.

La France, elle, a une culture très ancienne et humaniste. Quant à la fonctionnalité, née en Europe, elle a été humanisée par la culture. Il y a donc une moins grande harmonie qu'aux Etats-Unis mais une plus grande qu'au Japon. Le taux de mortalité par suicide est intermédiaire par rapport aux deux autres pays et il en est de même pour le niveau de confiance en l'avenir des jeunes.

De ces quelques constats, on peut donc en déduire que si l'on veut allier performance et bien-être en France, il faut optimiser le management pour augmenter l'adéquation entre la culture et la fonctionnalité.

De même, si une entreprise française va en Chine, elle devra adapter son management en s'inspirant des caractéristiques de la culture chinoise.

Parallèlement, si une entreprise américaine vient en France, elle devra, elle aussi, adapter son management en s'imprégnant de la culture française.



A une époque où l'on est de plus en plus enclin à vouloir associer performance et bien-être, voilà des pistes qui méritent réflexion...

Si on comprend bien comment l'action sur les causes va être facteur de bien-être, l'influence du management et de l'engagement est moins évidente. Lorsque le management est source de motivation, il provoque du plaisir et... comme cela est maintenant prouvé, le plaisir tend à annihiler les effets toxiques du stress, en diminuant notamment le taux de cortisol – l'une des hormones du stress – et en augmentant le taux d'hormones de croissance -qui a une action bénéfique sur l'immunité- et d'endorphines, sources de bien-être.

Il en est de même pour l'engagement, qui en permettant de prendre conscience de son utilité pour la société, provoque du plaisir. Hans Selye, le chercheur à l'origine des premières descriptions du stress, proposait pour diminuer la toxicité de ce phénomène, « l'altruisme égoïste ». En quelques sortes, « quand on fait le bien, on se fait du bien ».

Si agir sur le management concerne directement l'entreprise, encourager l'engagement peut être le fruit, au niveau des grands groupes, des fondations.

Enfin, si l'on veut être complet, il serait bien également d'inciter à la pratique d'une activité physique régulière et modérée et de reconnaître les bienfaits d'une alimentation adaptée.

Voilà les différents points qui seront abordés dans les pages qui suivent en sachant que les huit pistes qui sont avancées sont inspirées de l'enquête réalisée en juin 2008 auprès des DRH de notre association.

Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

## Les idées fausses sur le stress

*par Philippe Douillet*

Le stress, tout le monde connaît, tout le monde le vit. On en parle partout aujourd'hui comme d'une réalité de nos sociétés contemporaines. Les propositions sont même nombreuses, soit pour en faire un outil de stimulation des équipes, soit pour le maîtriser par toutes sortes de techniques. Alors, l'entreprise dans tout cela ? Le stress y est aussi présent, évidemment. Mais, peut-on y faire vraiment quelque chose ? N'est-ce pas une fatalité, voire un mal nécessaire pour dynamiser les salariés ?

Les situations graves de stress, voire les situations extrêmes de mal-être comme les suicides révélés par la presse, montrent que le passage vers des situations dramatiques pour les hommes et pour l'entreprise est rapidement possible... Et même, sans en arriver là, on voit bien le coût, en termes d'efficacité, de mauvaises relations dans l'entreprise, d'une ambiance générale détériorée... La prévention est donc nécessaire. Pour cela, il vaut mieux d'abord être au clair sur quelques idées courantes sur le stress...

**Un peu de stress, ça ne fait pas de mal...** il ne faut pas confondre « stress » et motivation, implication... S'il est légitime pour une entreprise de rechercher l'implication de ses salariés, cela ne peut se faire efficacement au détriment de leur santé. Toute situation nouvelle, toute confrontation à une difficulté entraîne une réaction physiologique d'adaptation, une mobilisation des ressources qui est une réaction positive de l'organisme pour répondre au défi auquel il doit faire face qui, si elle est modérée, va augmenter les ressources de l'individu. Il pourra y avoir alors des situations de vécu de stress passager sans conséquence négative pour l'individu.

Si par contre, la situation est trop difficile et surtout si elle dure, des conséquences pathologiques, parfois graves, pourront apparaître. Ainsi, l'expérience montre qu'une politique de management par le stress est toujours dangereuse et finalement contre-productive. Elle peut même entraîner des conséquences graves car il n'est jamais possible de savoir à l'avance les effets sur la santé des individus d'une situation stressante.

**Le stress, c'est d'abord un problème de fragilité individuelle...** L'expérience montre que toutes les personnes, quelles que soient leur personnalité ou leur histoire, peuvent présenter des manifestations pathologiques de stress... Ce sont bien souvent des salariés expérimentés, des cadres impliqués qui exprimeront du mal être dans une organisation trop perturbée. Dans beaucoup de cas, les manifestations du stress sont collectives et vont largement toucher des secteurs de l'entreprise, des catégories professionnelles mettant en valeur des caractéristiques communes de travail. C'est donc dans cette direction principale qu'il convient alors de rechercher les causes du stress et les pistes de solutions. Ce qui n'empêche pas de prendre en considération des situations particulières et limitées de personnes en difficulté en complément d'une action collective, seule vraiment efficace.

**Le stress est d'abord lié aux problèmes personnels des salariés :** l'individu est « un » et il entre dans l'entreprise avec toute les dimensions de sa personnalité... C'est d'ailleurs de plus en plus souvent ce que recherche l'entreprise avec des compétences de savoir-être ! Il faut sans doute se résoudre à admettre l'impossibilité de séparer le stress d'origine professionnelle et celui d'origine non professionnelle. D'autant qu'une vie de travail stressante vient souvent, en retour, perturber gravement la vie familiale, le sommeil... En réalité, si les conditions de l'intégration dans l'entreprise et de vie sociale sont satisfaisantes, il est fort probable que les préoccupations personnelles des salariés seront gérées par l'encadrement de proximité, les collègues de travail, sans inconvénient pour l'organisation.

**Le stress, cela vient de la société...** on ne peut nier la complexité de nos sociétés modernes, les problèmes de violence, d'incivilités, en particulier dans les activités de services au public. Pour autant, l'entreprise ne peut faire l'économie du monde dans lequel elle est située. Si elle n'est, certes pas, responsable de ce contexte général, elle est bien responsable des conditions de travail et de vie dans lesquelles évoluent les salariés... On peut aussi légitimement s'interroger sur les conditions de rapport au public qu'elle crée dans les activités de service qui peuvent être, selon le cas (conditions d'accueil du public, offres commerciales incohérentes...), facteurs générateurs ou réducteurs de tensions.

**Le stress, on n'y peut rien...** il est vrai que le stress est un sujet complexe car les causes possibles sont nombreuses et variées...Parfois, des organisations doivent être revues pour prévenir efficacement les situations pathogènes. Pourtant, de plus en plus d'entreprises s'engagent dans des démarches de prévention qui s'avèrent efficaces tant sur le plan de la santé que de l'efficacité. En effet, à l'heure où l'implication des salariés est recherchée plus fortement, où la valeur ajoutée est surtout produite par les capacités créatrices des individus, de mauvaises conditions de travail, des relations perturbées de travail apparaissent vites contre-performantes...

**Le stress, c'est subjectif...** Oui, il y a une dimension subjective et donc personnelle dans l'expérience du stress. Pourtant, ce qu'expriment les salariés, dès lors que cette expression est suffisamment collective, devient une réalité à prendre en compte. Par ailleurs, il existe des indicateurs qui peuvent être mobilisés dans l'entreprise pour refléter la réalité du stress, en apprécier l'importance et orienter l'action. Ils peuvent être facilement utilisés en mobilisant divers acteurs : RH, services de santé au travail, encadrement, HSE, CHSCT...

**Le stress, est-ce bien de la responsabilité de l'entreprise ?....** Si toute la responsabilité du stress dans notre société ne doit évidemment pas être à portée par le travail et l'entreprise, celle-ci a bien cependant à agir dans le champ de responsabilité qui est le sien, limité à son cadre de travail et de vie. Mieux vaut prendre à froid et posément le problème pour une bonne prévention. Outre l'intérêt bien compris de performance, de gestion cohérente des ressources humaines, il convient de rappeler que la réglementation lui fait désormais obligation de prendre en compte ces risques psychosociaux dans l'évaluation des risques et la rédaction du document unique.

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

### Trois définitions

Nous avons décidé de retenir trois définitions, différentes et, à nos yeux, complémentaires.

L'une, plus médicale peut-être, plus générale en tous cas, émane de Hans Seylie, l'endocrinologue, d'origine autrichienne, qui est reconnu pour avoir fait les premières descriptions des réactions du stress, au Canada.

« Le stress est la réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite ».

On dit que le stress est une « réponse » puisque la libération de substances dans notre organisme fait suite à une stimulation.

On précise que c'est « la réponse non spécifique » parce que le stress est le seul phénomène pour lequel, une stimulation d'origine différente entraîne toujours le même effet : la libération de substances (neuromédiateurs, hormones).

Lorsque l'on dit « toute demande », cela prouve bien l'étendue possible des sources de stress.

L'autre, plus en rapport avec le milieu du travail, émane de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, de Bilbao.

« *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. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise* ».

Deux aspects sont importants dans cette définition :

- l'état de stress est généré par la perception d'un déséquilibre entre contraintes et ressources ;
- les conséquences des effets du stress touchent aussi bien la santé des salariés que la productivité de l'entreprise.

La troisième est celle de l'accord cadre européen sur le stress au travail.

« *Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant* ».

On remarque une certaine proximité entre cette définition et celle de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.

## De multiples causes

Par souci de clarification, nous avons décidé de classer les causes en quatre grandes catégories.

### **Les causes de stress potentiellement liées aux conditions de travail :**

- Le bruit, les odeurs fortes, les variations de température, l'humidité ou, au contraire, la sécheresse de l'air.  
*A propos du bruit, il est intéressant de remarquer que lorsqu'il est très important, le stress provoque une sensibilisation à celui-ci, le rendant, à niveau sonore identique, de plus en plus désagréable.*
- L'espace de travail trop ouvert ou trop fermé, peu propice à la convivialité.
- Les déplacements en avion et les décalages horaires.  
*L'avion est, à lui seul, indépendamment de la crainte inhérente à l'altitude de certaines personnes, à l'origine de plusieurs sources de stress. L'organisme subit une variation de pression en peu de temps, une baisse du taux d'oxygène, une diminution de l'hygrométrie...*
- De mauvaises postures, une ergonomie insuffisamment prise en compte.

### **Les causes de stress en rapport avec les conditions socio-économiques et culturelles :**

- Les inquiétudes inhérentes à un secteur fortement concurrentiel ou en déclin.
- Des perspectives sombres et/ou une santé financière de l'entreprise altérée.
- Des périodes de changement, ou des conduites du changement difficiles.
- Une gestion des horaires et du temps de travail peu compatible avec une vie extraprofessionnelle.
- Des modes de management inadaptés, une dissociation entre les valeurs affichées par le dirigeant et les valeurs diffusées dans l'entreprise, une éthique ambiguë...

### **Les causes de stress inhérentes aux relations dans le travail :**

- Une communication et une information sur la stratégie insuffisantes voire inexistantes.
- Des objectifs absents ou imprécis.
- Un manque d'accompagnement, de soutien, voire un véritable isolement.
- Une carence de soutien social.
- Une inadéquation entre compétences et emploi exercé.
- Une reconnaissance insuffisante et une rétribution incompatible avec l'activité exercée.

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

### Les causes de stress extérieures au travail

- Le fait de ne pas se sentir considéré sur le plan professionnel ou personnel.
- Un environnement familial difficile où les tensions du travail peuvent se répercuter mais qui peut lui aussi être source de tensions qui se répercuteront sur le travail.
- Des conditions de transport difficiles, longues, pénibles, dans un climat d'insécurité...
- La garde des enfants en bas âge, les difficultés scolaires chez les plus grands.
- Les problèmes de santé d'un proche ou de soi-même.
- Une mauvaise prise en considération de la diversité.

Il ne s'agit pas dans ces quelques exemples de sources de stress, de prétendre les avoir toutes citées, loin de là.

En revanche, il nous semblait important de montrer que le travail peut être à l'origine d'un niveau de stress parfois trop important et susceptible d'avoir des conséquences extraprofessionnelles. Mais, nous voulions également montrer que la vie extraprofessionnelle peut avoir des conséquences sur la vie au travail.

Comme le dit fort joliment Jean-Pierre Frau « ***on part au travail avec, dans son sac, les pierres de la famille et on rentre chez soi, le soir, avec dans son sac, les pierres du travail*** ».

Il est aussi important de remarquer que si le travail n'est pas à l'origine de toutes les sources de stress, il est un des lieux où il est possible d'agir. En ce sens, l'entreprise devient un véritable acteur de changement de la société.

## Des mécanismes complexes

Le stress, initialement, avait de multiples avantages. En cas d'agression par un animal sauvage, l'être humain voyait grâce à ce phénomène complexe, ses performances augmenter : son cœur était plus efficace, ses bronches se dilataient et favorisaient l'enrichissement en oxygène du sang, le taux de sucre dans le sang augmentait permettant une plus grande consommation d'énergie, le sang coagulait mieux en cas de plaie, le cerveau fonctionnait plus rapidement, les douleurs étaient moins vives en cas de lésions...

Le stress n'était pas toxique essentiellement pour deux raisons : le nombre de sources était restreint et il était accompagné d'une dépense d'énergie si bien que les substances libérées étaient consommées. Il y avait, en quelque sorte, un équilibre entre produits libérés et consommés.

Actuellement, l'être humain est soumis de manière trop fréquente à un nombre important de sources de stress – on a pu s'en rendre compte en voyant la diversité des causes possibles – et l'activité physique est insuffisante si bien qu'il y a accumulation de substances (neuromédiateurs et les hormones) et c'est l'accumulation de ses substances pendant des durées longues qui rend le stress toxique.

Heureusement, tout n'est pas aussi simple que cela et c'est grâce à une certaine forme de complexité que pourront venir de nouvelles pistes.

On s'est aperçu qu'à niveau de stress identique, des personnes le supporteront bien alors que d'autres exprimeront l'excès à travers des pathologies.

On a également remarqué que des personnes tombent malade à l'arrêt d'une activité professionnelle qui les passionnait.

Cela s'explique à la fois par la personnalité, par le soutien social et par l'atmosphère générale dans laquelle vit la personne.

La personnalité introvertie serait plus sensible au stress que la personnalité extravertie.

Il y a une célèbre phrase d'un général qui résume bien cela. Alors que son médecin lui palpait l'aire de l'estomac, celui-ci répond : « *toubib, de ce côté-là, tout va bien, les ulcères, je les donne aux autres* ».

**De nombreuses études ont également montré à quel point le soutien social était important.** On a pu mesurer qu'à niveau de stress équivalent, deux populations n'avaient pas les mêmes conséquences sanitaires en fonction du degré de soutien social. Plus le soutien social est important, plus il s'avère protecteur.

Une atmosphère générale agréable, où la personne, que ce soit au niveau de son travail ou en dehors, éprouve du plaisir, sera protectrice. De récentes études ont en effet prouvé que le plaisir vient diminuer les sécrétions de cortisol (hormone du stress) et augmenter la libération d'hormone de croissance (action bénéfique sur l'immunité) et d'endorphines (action favorable sur le bien-être).

C'est ce qui fait dire à Madame Ethel Roskies, docteur en Psychologie à l'Université de Montréal : « *Un plaisir par jour chasse le stress !* »

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

# Des conséquences inimaginables

Les conséquences sont, pour certaines, difficiles à imaginer. Mais dans tous les cas nombreuses et concernent aussi bien le domaine sanitaire qu'économique ou sociétal.

**Au niveau sanitaire**, l'excès de stress facilite l'apparition de certaines maladies et aggrave l'évolution d'autres. Parmi les grandes familles de pathologies dont le lien avec le stress est reconnu de tous, on peut citer :

- Les problèmes liés à des dysfonctionnements de l'immunité (augmentation du risque autant d'infection que de réactions allergiques)
- Les pathologies cardio-vasculaires (hypertension artérielle, risques d'infarctus et d'accidents vasculaires cérébraux majorés...)
- Les maladies endocriniennes à l'image du diabète...
- Les troubles musculosquelettiques, de plus en plus fréquents, sont eux aussi favorisés par le stress...
- Les troubles de l'humeur (tensions sur le plan familial ou professionnel, dépressions, suicides, conduites addictives, consommation permanente de psychotropes, ...)

A noter, toutefois, qu'**un suicide survenant dans une entreprise ne signifie pas que l'origine du suicide est liée au milieu professionnel. En général, le suicide est multifactoriel.** Cela ne signifie pas non plus que l'activité professionnelle n'a pas joué de rôle.

- Les pathologies digestives comme les colopathies fonctionnelles où les ulcères gastriques dont certains bénéficient du nom d'ulcères de stress...
- Et on pourrait citer de nombreux autres troubles...

**Au niveau économique, les conséquences sont tout aussi significatives :**

- Augmentation de l'absentéisme ;
- Fréquence accrue du présentéisme, c'est à dire que la personne est bien présente physiquement mais peu ou pas concentrée sur son travail et donc peu efficace ;
- Accidents du travail en hausse sensible ;
- Arrêts de travail en nombre croissant ;



- Turnover plus important, c'est parfois un des premiers signes qui attire l'attention et qui peut permettre d'agir à temps ;
- Altération de la productivité d'autant plus franche que l'entreprise a une activité de recherche et un besoin d'innovation poussés. Une récente étude sino-américaine a d'ailleurs prouvé que si l'on diminue le niveau de stress, on améliore l'efficience intellectuelle ;
- Lorsque le niveau de stress est important et chronique, les relations seront plus facilement tendues avec les conséquences que cela peut avoir notamment en termes de conflits ;
- L'image de l'entreprise peut être altérée par les conséquences dramatiques d'un niveau de stress important comme des suicides... surtout si ceux-ci sont à répétition.

Enfin, on ne peut passer sous silence les risques sur le plan pénal et juridique...

#### **A l'échelle de la société, les conséquences sont tout aussi significatives :**

- On peut commencer par citer quelques chiffres qui montrent bien l'intérêt de s'intéresser à ce fléau. Le coût du seul stress professionnel, en France, est estimé par le Bureau international du travail à 51 milliards d'euros. Aux USA, selon une étude, le coût global du stress est estimé à 1800 milliards de dollars.
- A côté de ces conséquences purement chiffrées, il y a l'impact plus insidieux sur le comportement des citoyens. Alain disait « le pessimisme est d'humeur, l'optimisme de volonté »... Cette phrase illustre bien le fait que l'état optimiste n'est pas naturel mais le fruit d'un acte volontaire. Lorsque le niveau de stress, à l'échelle d'une population, est important et chronique, les citoyens ont moins envie d'accéder à l'optimisme et se replient sur eux-mêmes. Cette position de repli vient freiner la part interne de la croissance.
- Des niveaux de stress importants et durables sont aussi réputés pour faciliter l'échec scolaire, y compris d'élèves intelligents mais sensibles...
- Enfin, des conditions identiques entravent la performance sportive puisque les déséquilibres neurohormonaux induits par le stress chronique et certains sports de haut niveau sont identiques.

Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

## Les résultats de l'enquête de l'ANDRH

La Commission nationale sur le stress de l'ANDRH n'a pas souhaité que ses propositions soient seulement issues des réflexions de ses seuls membres. Pour enrichir ses réflexions du plus grand nombre possible de directeurs de ressources humaines, la Commission a lancé en juin une enquête auprès des adhérent-e-s de l'ANDRH.

En voici les grandes lignes...

### Partie 1 : Causes du Stress

#### A. Conditions de Travail

Il ressort de l'enquête que **la plus grande source de stress, devant les interruptions dans les activités, est la charge de travail.**

L'espace de travail du salarié, l'aménagement de celui-ci ou la posture, sont identifiés comme des sources de stress mineures.

Enfin, les déplacements à l'étranger et les décalages horaires, de manière surprenante, représentent aux yeux des DRH une source de stress non négligeable pour 17,66% d'entre eux.

#### B. Conditions Socio Economiques et Culturelles

Les difficultés relatives au changement ou à la conduite de ce changement au sein de l'entreprise ainsi que la pression ressentie dans un secteur très concurrentiel apparaissent comme des facteurs de stress chronique importants.

L'éthique, les valeurs et modes managériaux, prônés par la société ou plus encore la mauvaise situation financière de la société arrivent loin derrière.

#### C. Relations dans le travail

Les relations dans le travail ne semblent pas être majoritairement considérées par les professionnels des relations humaines comme une des sources fondamentales de stress, comparativement aux conditions de travail ou aux conditions socio-économiques.

Toutefois, **les insuffisances quant à la communication relative aux choix stratégiques de l'entreprise ou en termes de reconnaissance sont significatives.**

#### D. Facteurs liés à l'individu

Dernier objet d'étude des causes du stress, les facteurs liés à l'individu sont perçus comme la composante la moins importante des causes du stress. La question de la diversité dans l'entreprise est quasiment ignorée, ainsi que les conditions de

transport jusqu'au lieu de travail, alors que les accidents de trajets représentent la principale cause des accidents du travail.

Le problème d'une éventuelle inadéquation entre les valeurs professionnelles et personnelles n'est considéré comme source de stress que par moins d'un tiers des gestionnaires RH.

## Partie 2 : Conséquences du stress

Alors que le rôle du stress sur la santé des salariés, notamment comme cause d'apparition ou d'évolution de certaines maladies, semble validé dans le questionnaire soumis aux gestionnaires des RH, par un constat quasi-unanime sur les liens étroits entre mental et physique, les conséquences concrètes du stress sur l'individu et son environnement seront analysées bien différemment par le même panel de personnes dans d'autres réponses.

Près d'un tiers des personnes interrogées n'ont pu aborder ce sujet avec la Médecine du travail, alors même que le stress est considéré, par une écrasante majorité des professionnels, comme favorisant l'apparition ou l'aggravation de certaines maladies.

### A. Conséquences pour l'individu et son environnement

Il existe un lien fort entre stress et maladie. Toutefois, il apparaît que pour 76,77% des personnes répondant au questionnaire, les conséquences du stress pour l'individu et son environnement ne sont pas fréquentes.

Sur une autre réponse, on peut remarquer que les conséquences du stress pour l'individu et son environnement sont dans tous les cas estimées comme étant faibles ou très faibles.

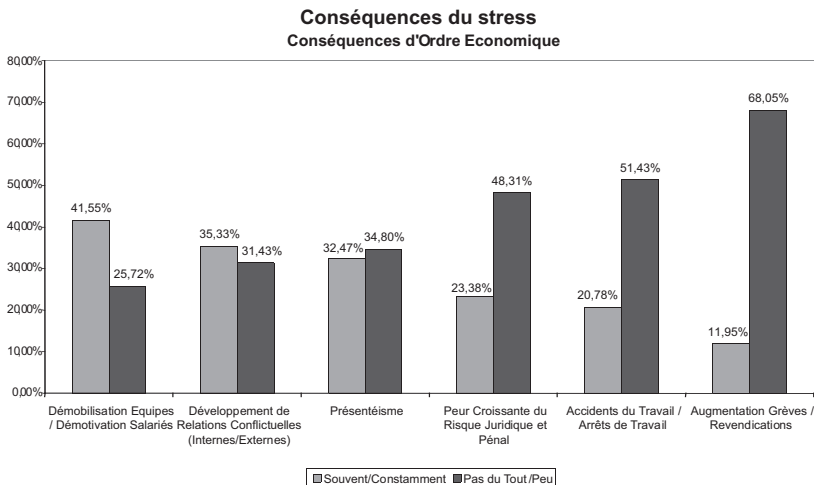
La prise de médicaments, **la dépendance à des produits addictifs ou les troubles relationnels au sein de la famille comme conséquences usuelles du stress sont des thèses majoritairement rejetées par les professionnels de notre panel.** Il y a là des questions fondamentales à se poser : **Est-ce un déni général ou un refus de s'immiscer dans un sujet qui touche la sphère privée ?**

### B. Conséquences d'ordre économique

Les conséquences du stress d'ordre économique sont avant tout des difficultés du quotidien, à savoir la démobilitation des équipes, le développement de relations conflictuelles ou le présentéisme, alors que le rôle du stress sur des difficultés à long terme comme l'intériorisation d'une peur du risque juridique et pénal ou les arrêts de travail est bien plus faible.

De même, le lien de causalité entre stress et tension sociale est écarté, la relation entre stress et augmentation des revendications sociales ou des grèves apparaît comme quasiment inexistante.

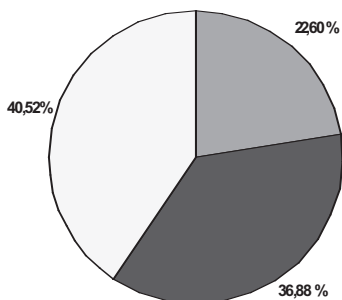
## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress



### C. Conséquences pour la collectivité

Une très large majorité des DRH retient que le stress représente un coût considérable pour la Sécurité Sociale, et plus généralement pour la Santé Publique. Constat presque identique des conséquences importantes du stress sur la productivité dans l'entreprise.

**Perception des Conséquences du Stress sur la Productivité et la Performance de notre Economie en général**



## Partie 3 : Pistes d'action à privilégier

### A. Pistes considérées comme les plus pertinentes

- Développer une vraie politique de reconnaissance au travail (82,37 %)
- Mieux anticiper les changements avec participation accrue des salariés (80 %)
- Développer un climat de confiance et d'appartenance, plutôt que de compétition et d'individualisation (78,96 %)
- Sensibiliser le comité de direction aux risques psychosociaux (77,13 %)
- Former techniquement les équipes et notamment l'encadrement à la gestion du stress (71,43 %)

Les résultats des pistes d'action à privilégier sont pour le moins paradoxaux, puisque sur les vingt et une proposées, les cinq plébiscitées proposent à la fois une individualisation du traitement des employés - politique de reconnaissance au travail, politique de participation accrue des salariés, individualisation du parcours professionnel - et un développement concomitant du sentiment d'appartenance à un collectif entrepreneurial.

A ces propositions aux ambitions divergentes, s'ajoutent le besoin d'une sensibilisation, voire de formation des responsables (direction et cadres managers) au problème du stress dans l'entreprise.

D'un point de vue général, les déclarations d'intention sont privilégiées aux propositions bien plus concrètes, le développement d'un climat de confiance et d'appartenance étant ainsi par exemple nettement privilégié à l'autonomisation des salariés.

On remarque également un constat alarmant d'une absence de prise en considération dans une majorité des grandes entreprises françaises de la question du stress au travail et donc de la gestion de ce stress.

En effet, près des deux tiers des DRH et RRH interrogés confirment le manque de formations dédiées spécifiquement à la gestion du stress dans leur entreprise.

### B. Reconnaissance

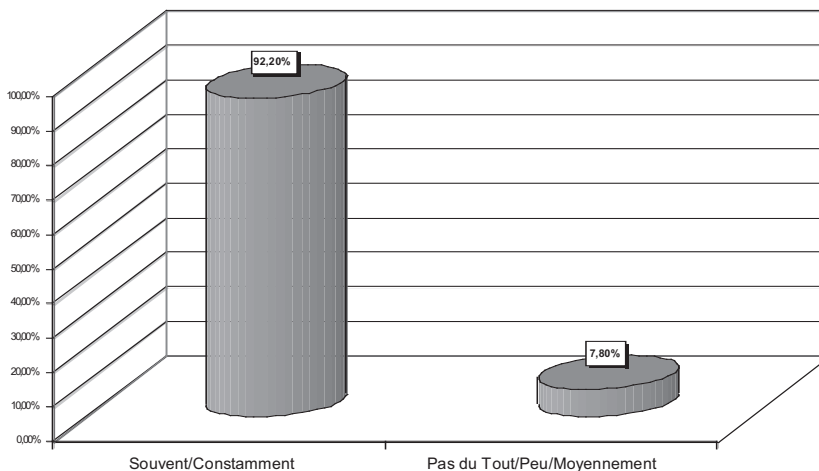
Marque du développement de la prise en considération de l'individu dans le fonctionnement de l'entreprise, 92,2% des DRH accordent une grande importance à la reconnaissance au travail, un résultat pour le moins impressionnant.

Suite au résultat de 92,2% sur l'importance de la reconnaissance au travail, un élément de l'enquête permet de constater que 75,06% des DRH retiennent la reconnaissance comme moyen efficace de prévention du stress, confirmant par là même les résultats relatifs aux pistes d'action à privilégier.

Dans l'ensemble, les différentes pratiques liées à la reconnaissance proposées aux DRH sont majoritairement, d'ores et déjà, utilisées dans leurs entreprises respectives.

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

**En tant que DRH,  
Accordez-vous beaucoup d'importance à la Reconnaissance au Travail ?**



Il existe néanmoins de légères nuances entre ces pratiques, les remerciements publics et autres événements festifs étant moins utilisés que des pratiques moins contraignantes comme la félicitation du travail accompli par mail ou lettre manuscrite.

Preuve une nouvelle fois de l'utilisation généralisée des pratiques liées à la reconnaissance au sein de l'entreprise, et confirmation des résultats précédents, seuls 5% des DRH affirment qu'aucune des pratiques visées dans le questionnaire n'est utilisée dans leur propre entreprise. Par opposition, près de 95% d'entre eux recourent ainsi à au moins une des pratiques susmentionnées dans le questionnaire.

Le thème de la manifestation de la reconnaissance est l'occasion de mettre au cœur du jeu le supérieur hiérarchique. Ainsi, ce dernier est une personnalité plus que déterminante dans la manifestation de la reconnaissance, selon près de 90% des DRH.

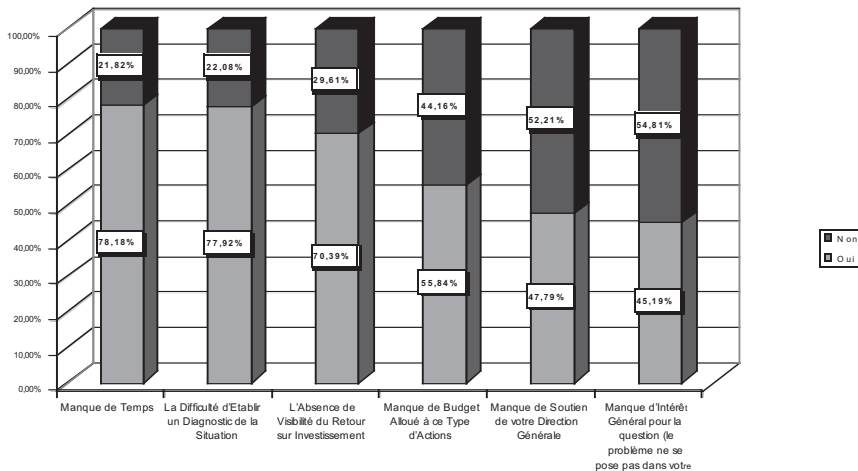
Deux tiers des personnes interrogées font appel à des clients ou contacts extérieurs, et près de 60% mesurent cette reconnaissance auprès des collègues.

### Partie 4 : Freins et Objectifs

#### A. Les freins à la prévention

Les freins à la mise en place de pistes d'actions préventives du stress sont avant tout l'absence de temps matériel à consacrer à pareille prévention ainsi que le

### Quels Freins identifiez-vous dans la Mise en place de ces Pistes d'Actions préventives du Stress ?



besoin de formations spécifiques au domaine du stress, comme l'indique la difficulté d'établir un diagnostic de la situation de l'entreprise.

On peut noter l'intérêt grandissant de la société à ces problèmes de stress, et, fait plus important encore, le soutien dont bénéficient désormais les DRH dans leurs démarches par leur direction générale.

Faute de temps, de formation suffisante, le besoin d'une aide extérieure à leurs services se fait cruellement sentir.

## B. Les objectifs plébiscités

Chacun des objectifs proposés est accueilli favorablement par une majorité des DRH et RRH ayant répondu à notre enquête.

Pour autant, il ressort nettement de ces données que trois objectifs font l'objet d'un véritable plébiscite.

Ces trois objectifs correspondent à trois données fondamentales :

- la cohésion des équipes au sein de la société,
- la hausse de la productivité,
- et enfin la lutte contre la détresse psychologique au travail.

## Partie 5 : Données Quantitatives

Profil de l'entreprise type : Entreprise spécialisée dans les services, comptant entre 100 et 1000 Salariés dont 10% à 50% de cadres dans l'effectif.

Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

## Synthèse de l'Enquête

par *Pierre-Yves Poulain*

L'enquête réalisée par la commission auprès des adhérent-e-s de l'ANDRH avait un objectif relativement simple : parmi toute la littérature existante sur ce sujet extrêmement vaste, difficile à cerner et à définir, nous avons à cœur de mieux comprendre comment les DRH appréhendaient ce sujet.

Le phénomène du stress concerne effectivement tout un chacun dans l'entreprise, et l'on peut en observer les conséquences sur n'importe quel individu, quels que soient la nature de son activité ou son niveau hiérarchique.

Pour autant, il semble que lorsque les conséquences dépassent certaines limites dites « acceptables » (la nuance est ténue), c'est bel et bien vers le DRH que l'on se tourne. Une fois le problème constaté, c'est à lui que l'on demande des solutions. En partant du principe qu'il en existe et qu'il est de sa responsabilité de les connaître et de savoir les mettre en place.

Difficile position donc que celle des gestionnaires des ressources humaines, point isocèle d'un triangle qui réunit le salarié, son manager et...le DRH.

Car si le DRH est appelé à la rescousse lorsque les choses ne vont plus, on peut estimer que la seule planche de salut pour celui-ci est bien d'intervenir le plus possible en amont, en espérant que cette anticipation n'évite tout débordement dont il pourrait être porté pour coresponsable.

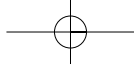
Ce qui l'amène inéluctablement à ouvrir une boîte de pandore en présence de deux autres acteurs clés de l'entreprise : la direction générale et le management opérationnel. Nul doute que ces derniers redoutent autant les conséquences du stress. Pour autant il y a fort à parier qu'ils ne partagent pas exactement la vision des DRH sur ce sujet, en étant dans la position paradoxale de ceux qui causent le mal et...qui s'en plaignent.

En effet, la recherche accrue de compétitivité conduit souvent les managers à exercer une pression au-delà de certaines limites, pour découvrir par la suite les – parfois tragiques – conséquences.

A l'heure où les DRH se voient demander d'étayer leur rôle stratégique, en démontrant concrètement leur valeur ajoutée, voici un challenge taillé sur-mesure !

Notre étude aura donc donné la part belle aux pistes que les DRH privilégient *pour eux-mêmes*. Car, pour pouvoir avoir les coudées franches dans cette noble entreprise qu'est la lutte contre le stress, il va leur falloir se doter des moyens susceptibles de convaincre leur direction générale pour espérer avoir un impact sur le





mode de management des opérationnels.

**Aussi, les cinq pistes choisies par les DRH apparaissent-elles dans l'ordre suivant :**

Développer une vraie politique de reconnaissance au travail (82,37 %)

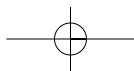
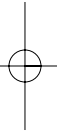
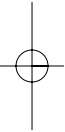
Mieux anticiper les changements avec participation accrue des salariés (80 %)

Développer un climat de confiance et d'appartenance, plutôt que de compétition et d'individualisation (78,96 %)

Sensibiliser leur comité de direction aux risques psychosociaux (77,13%)

Former techniquement les équipes et notamment l'encadrement à la gestion du stress (71,43 %)

**Reconnaissance, anticipation, confiance, sensibilisation et formation sont donc les maîtres mots qui ressortent de cette étude.**



Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

## Neuf pistes destinées à cultiver le bien-être

Le questionnaire permet de présenter différentes voies destinées à cultiver le bien-être au travail.

**Première piste : développer des stratégies de sensibilisation et de formation des équipes et notamment des cadres**

**Deuxième piste : améliorer la qualité du management**

**Troisième piste : sensibiliser le Comité de direction**

**Quatrième piste : développer des processus de communication interne dédiés au sujet du stress**

**Cinquième piste : donner du sens par une meilleure délégation : la « délégation »**

**Sixième piste : agir sur les principales causes**

**Septième piste : promouvoir des règles hygiéno-diététiques**

**Huitième piste : développer des actions « curatives »**

**Neuvième piste : reconnaître au travail**

**Première piste : développer des stratégies de sensibilisation et de formation des équipes et notamment des cadres**, en accord avec les souhaits de plus des trois quarts des DRH...

Une sensibilisation qui permettrait de mieux comprendre les effets néfastes du stress mais aussi et surtout de voir quelles pistes sont possibles pour diminuer la toxicité du stress.

Une formation des équipes et des cadres permettrait cette fois de bien intégrer les leviers sur lesquels il est possible d'intervenir pour diminuer d'une part le nombre de sources de stress et d'autre part mettre en place des moyens destinés à diminuer voire à annihiler la toxicité de l'excès de stress.

**Deuxième piste : améliorer la qualité du management.** Il est très intéressant de voir que cette piste entre parfaitement en résonance avec les trois principales attentes des DRH, à savoir :

- Développer une vraie politique de reconnaissance au travail (82,37 %)
- Mieux anticiper les changements avec participation accrue des salariés (80 %)
- Développer un climat de confiance et d'appartenance, plutôt que de compétition et d'individualisation (78,96 %)

Les leviers managériaux sur lesquels il est possible d'agir sont très nombreux et l'objectif de notre commission n'est pas de les répertorier tous. Nous souhaitons simplement en présenter certains pour expliquer pourquoi leur mise en œuvre peut s'avérer efficace.

Il est intéressant de remarquer que la plupart de ces leviers pourraient être utilisés notamment lors des réunions d'équipe entre encadrement et salariés, réunions souhaitées par plus de 60% des DRH.

**Nous avons retenu dix leviers :**

### 1) Il faut convaincre le salarié de l'utilité de son activité :

On se rend compte que le travail d'une personne peut rimer avec bien-être s'il est utile à ses collègues. On ne doit donc pas travailler simplement pour réaliser la mission demandée mais parce que la réalisation de celle-ci influe sur la qualité du travail de ses collègues. Une aide soignante, dans un hôpital, allant prévenir l'interne que tel patient débute au niveau du dos une réaction cutanée, ne vivra pas son travail de la même manière que si elle se contentait de faire la toilette du patient. Dans un document intitulé « Travail et Santé », Philippe Davezies apporte une justification médicale à cet aspect : « la perception de l'activité d'autrui active, dans le cerveau, des réseaux de neurones qui réagissent à cette activité de la même façon que s'il s'agissait de la propre activité du sujet sur cet objet. ». En une phrase, si on facilite l'activité de son collègue grâce à son propre travail, on en retire une satisfaction.

Une autre condition du bien-être au travail repose sur le fait que celui-ci est utile à autrui et d'une manière plus générale à la société. Cette dualité entre intérêt personnel et intérêt général était explicitée par Henri Bergson : « le pur intérêt personnel est devenu à peu près indéfinissable, tant il y entre d'intérêt général, tant il est difficile de les isoler l'un de l'autre ».

On trouve également cette dualité entre intérêt personnel et intérêt général, sous une forme proche chez Emile Durkheim dans « Le dualisme de la nature humaine et ses conditions sociales ».

Si l'on prend deux groupes d'employés qui ne disposent pas du temps nécessaire pour accomplir leur mission, le groupe qui essaiera, coûte que coûte, de mener à bien sa mission sera moins atteint sur le plan de sa santé que le groupe qui, considérant les conditions inacceptables, accepte l'idée de bâcler son activité car dans

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

ce cas, il prend conscience que son action est pratiquement inutile pour autrui et donc pour la société.

### 2) Il est nécessaire de tolérer une certaine liberté d'action au salarié :

La liberté d'action ou tout au moins une part de cette liberté semble indispensable au bien-être du salarié. On peut parfois être tenté de penser que plus on réduit cette liberté, plus le travail sera réalisé selon des critères optimaux et plus il sera efficace. Il n'en est rien car, à ce moment là, il devient source d'une souffrance morale. L'habileté semblerait résulter dans le fait de fixer un cadre à l'exercice de l'activité et de laisser le salarié habiller son cadre comme cela lui semble le plus efficace. Paul Ricoeur n'assimile-t-il pas la souffrance à « l'amputation du pouvoir d'agir » ?

Le pouvoir d'agir est extrêmement protecteur et on peut l'illustrer par une situation concrète. **Dans un véhicule, la personne la plus stressée n'est pas celle qui conduit mais celle qui est à côté du conducteur, qui elle n'a pas le pouvoir d'agir.** C'est ainsi que les torticolis secondaires aux longs déplacements en voiture, correspondant le plus souvent à une contracture des muscles para vertébraux cervicaux sous l'influence d'une stimulation de leurs récepteurs au stress, sont généralement plus violents chez le passager que chez le conducteur.

Cette influence du pouvoir d'agir sur le bien être est également vraie chez l'animal. On s'est aperçu que si l'on met des rats dans une cage où ils vont pouvoir, par leur action, éviter une décharge électrique, leur état de santé sera préservé. A l'inverse, si quoi qu'ils fassent, ils n'ont pas la possibilité d'échapper aux décharges électriques, très vite, ils se laissent mourir. On pourrait presque en conclure que **le « pouvoir d'agir » est une des composantes de l'élan vital.**

Cette proposition est en harmonie avec les 46,07% de DRH qui souhaitent donner plus d'autonomie aux salariés.

### 3) Il est bon d'adapter le poste du salarié à son profil psychologique :

Des travaux canadiens ont montré qu'une personnalité introvertie ne doit pas être en position de leader sous peine d'être victime de stress. De même, une personnalité extravertie en position d'adjoint connaîtra des problèmes identiques.

Il ne s'agit d'empêcher une personne introvertie d'accéder à un poste de leader, en revanche, si tel est le cas, il peut être très habile de lui montrer qu'elle n'est pas isolée et qu'elle peut toujours s'appuyer sur un avis de sa hiérarchie. Parallèlement, il ne s'agit pas de se passer des qualités d'un adjoint extraverti mais en lui ménageant des espaces où il aura la sensation d'être leader, il vivra mieux.

### 4) Il est indispensable de fixer des objectifs au salarié, un objectif final et des objectifs intermédiaires :

Lorsque l'objectif final est important, il peut être générateur de stress par crainte de ne pas l'obtenir. Dans ce cas, il peut être nécessaire de fixer des objectifs inter-

médiaires, chacun paraissant d'autant plus accessible que l'on argumente sur le fait que par le passé des objectifs identiques ont été réalisés avec succès. Ce peut être aussi l'occasion, comme le suggèrent plus de 60% des DRH, de redéfinir les responsabilités de chacun.

### **5) Il est bien d'exprimer sa passion :**

Il est bien d'apparaître soi-même passionné par ce que fait le salarié et de le lui faire ressentir. C'est le moteur qui lui permettra d'avoir davantage envie de réussir et de percevoir ainsi l'ensemble des plaisirs recelés par son activité.

Lorsqu'on aborde la transmission de passion, on pense aussitôt à ces grandes lignées familiales de professeurs, de juristes, de dirigeants d'entreprises, de médecins... voire de musiciens. Or, la transmission génétique des capacités professionnelles, juridiques, managériales, médicales ou musicales n'est pas prouvée. Simplement, dès leur plus jeune âge, les enfants ont évolué dans un environnement où leurs parents parlaient de leur métier avec passion.

### **6) Il est essentiel d'encourager encore et toujours :**

Pour développer la motivation, il faut encourager encore et toujours, y compris une personne qui traverse une période difficile.

Dans ce cas, la difficulté est plus grande. Il va alors falloir s'attacher à repérer, au milieu d'une accumulation d'échecs, un élément moins négatif, voire positif, si possible. Il convient alors de se concentrer sur cet élément et observer sa moindre progression car aussi infime soit elle, c'est cette progression qui mise en avant avec insistance, permettra d'amorcer une nouvelle dynamique, positive. Il s'agit d'obtenir une sorte de contagion des petits succès qui diffuseront progressivement vers les secteurs les plus en difficulté au départ. Cette technique s'avère assez efficace pour les personnes qui éprouvent des difficultés à reprendre une activité professionnelle. Il faut en effet absolument éviter, dès le départ, d'insister sur le fait que leur capacité de travail est effondrée, que cela est catastrophique, et qu'ils s'enfoncent de jour en jour dans l'échec. Conduire quelqu'un à la réussite, en le motivant, impose d'apprendre à parfois se satisfaire de peu, au départ. C'est à ce prix que demain, l'entreprise sera, non plus forte de la compétence de ses dirigeants, mais solide en raison des synergies que ceux-ci auront su créer avec l'ensemble de leurs collaborateurs.

Une étude canadienne (Stansfeld SA, Fuhrer R, Head J, Ferrie J, Shipley M, Work and psychiatric disorder in the Whitehall II Study, *Journal of psychosomatic research*, juillet 1997, Vol. 43, No 1, 73-81.) vient d'apporter la preuve de l'intérêt des encouragements en montrant qu'une absence de ceux-ci augmenterait le niveau de stress et d'anxiété de 31 % et de 43 % respectivement chez les hommes et les femmes.

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

### 7) Il convient d'éviter la pression d'enjeu :

- « Si on perd ce marché, on ferme ! ».
- « Si on ne gagne pas, adieu la finale ».
- « Dépêche-toi, ce patient va de plus en plus mal ».

L'enjeu et la pression qui s'attachent à ce type de formules employées machinalement le plus souvent permettent en général d'obtenir des effets inverses à ceux escomptés. En « mettant la pression », on augmente le stress. Et comme parallèlement, on ne motive pas, c'est le contraire de l'effet recherché qui se produit. Or, il est indispensable de diminuer la pression d'enjeu en s'efforçant de relativiser la situation. Le Maréchal Lyautey avait cette jolie formule : « **lorsque la vie des hommes est en jeu, il faut en faire un jeu pour qu'ils oublient l'enjeu** ».

### 8) Il est parfois utile de transformer le stress en énergie :

Souvent, c'est malheureusement l'inverse qui se produit tant il est facile de transmettre à ses collaborateurs son propre stress. Il n'en résulte pas un bien-être pour autant et l'entourage en subit systématiquement les répercussions néfastes.

**Transformer le stress en énergie nécessite de comprendre les sources d'inquiétude de la personne**, pour analyser celles-ci et lui permettre alors de voir en quoi ce qu'il considère être un handicap, source de stress peut être un atout. L'exemple de la personne timide est évocateur. D'une manière générale, elle est plus sensible que les autres. Et lors d'un échange verbal, elle dispose d'une capacité à engranger des informations d'apparence accessoires bien supérieures à celle d'une personne plus sûre d'elle. De ce fait, elle va disposer de points de repères en mesure de la guider au cours de l'entretien. Ce qui était perçu comme une « faiblesse » ou comme un inconvénient devient un atout majeur dans le cadre d'une activité professionnelle à forte composante relationnelle. Une fois que la personne timide est consciente de cette force, elle ne va plus se focaliser sur ses craintes lors d'un entretien mais se concentrer sur la récupération d'indices destinés à mieux cerner les réactions de son interlocuteur afin de pouvoir les anticiper et de contrôler plus efficacement l'entretien.

### 9) Il est indispensable de manifester de la considération :

On ne peut pas cultiver la moindre once de motivation chez une personne si on ne la considère pas. La considération et le fait de l'exprimer de manière franche constituent des clés majeures de la motivation. A l'inverse, l'absence de considération, ou ce qui peut être perçu comme telle, peut parfois développer des réactions vives.

Dans l'entreprise, la considération est gage de cohésion et le lien de corrélation est proportionnel.

## 10) Il faut oser transmettre de l'optimisme :

Cette tendance à prendre les choses du bon côté pour déboucher sur une sorte de « contagion de l'optimisme » est indispensable aux individus et à notre société, actuellement plutôt portés au pessimisme. Une attitude résolument optimiste est en fait indispensable pour avoir confiance en l'avenir et pour donner l'envie d'aller vers un futur meilleur. Car, l'un des éléments moteurs de la motivation est bien la conviction d'aller vers un avenir encore plus souriant que le temps présent. D'aucuns pourraient être tentés de prétendre qu'il y a subterfuge car on argumente sur des éléments hautement hypothétiques. Ce qui est certain, c'est que tous ceux qui ont marqué leur temps ont fait preuve d'un optimisme exceptionnel.

Jacqueline de Romilly disait un jour « **nous avons un devoir d'optimisme** ». Elle sait pertinemment que seul l'optimisme peut permettre à une personne de mobiliser l'énergie nécessaire pour aller vers une réussite inaccessible autrement. Or, autant il est facile de se laisser glisser vers le pessimisme, autant l'optimisme est une conquête. Et l'on a parfois besoin d'être encouragé à ... conquérir. Le philosophe Alain résumait cette tendance en une phrase : « Le pessimisme est d'humeur; l'optimisme est de volonté ». Nous ne pouvons que souscrire à la formule. L'optimisme aide à transformer les soucis en défis. Et pour en revenir au stress, on retrouve là encore le parallèle entre la nécessité de la motivation et la lutte contre le stress. En effet, les docteurs Pierre et Henri Lôo, dans leur ouvrage, « Le stress permanent » observent que la personnalité optimiste « intervient comme appoint correcteur du stress ». Ces deux psychiatres martèlent le message : « les pessimistes ont toujours raison -peut être dans la mesure où ils contribuent au malheur ! Aucune certitude n'est absolue, l'intelligence se doit d'être dubitative. Contre l'évidence, contre sa propre conviction, être rassurant est une attitude thérapeutique et une éthique humaniste ».

Toutefois, pour mobiliser un collaborateur, il ne suffit pas de lui dire qu'il est en route vers un avenir meilleur, encore faut-il l'en convaincre.

**Il est pour cela utile de faire appel à des liens logiques forts dans son argumentaire. Dire à une personne timide, « vous allez réussir car le fait d'être timide n'empêche pas l'intelligence et le courage», est insuffisant** pour la convaincre car le lien logique entre l'affirmation « vous allez réussir » et l'argument « la timidité n'altère ni l'intelligence, ni le courage » n'est pas d'une très grande évidence. Cette personne est parfaitement consciente d'avoir une forme d'intelligence et d'être courageuse mais, elle sait surtout qu'elle est paralysée par sa timidité.

A l'inverse, si l'argumentaire reposant sur le fait que les concurrents sont moins bien placés car l'entreprise bénéficie d'un meilleur esprit d'équipe qui permettra, le moment venu, de mobiliser d'avantage les énergies, est beaucoup plus crédible. Une autre technique utile pour convaincre repose sur des tournures de phrase qui emprunte une formulation positive. Cette règle s'avère d'une redoutable efficacité, à tout âge.

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

Enfin, cette méthode s'appuyant sur des formulations positives gagne considérablement en efficacité lorsqu'elle s'accompagne d'un effort destiné à se situer sur le même canal de communication que son interlocuteur. C'est le principe de la programmation neurolinguistique. En repérant les mouvements oculaires ou le profil des mots utilisés par la personne que l'on a en face de soi, il est possible de trouver son canal de communication. En se situant sur ce même canal, notre message s'avère beaucoup plus performant.

Ces dix voies permettent à l'être humain de vivre son activité, un peu comme un engagement, utile à autrui et... reconnu ! Les Canadiens ayant perçu la force de l'engagement comme moyen de protection psychique des salariés associent au développement de l'engagement dans le travail, l'engagement dans une cause d'intérêt général. Hans Selye, lui-même, le célèbre chercheur, à l'origine des premiers travaux sur le stress, parlait « d'altruisme égoïste ». En une phrase, quand on fait le bien, on se fait du bien.

### **Troisième piste : sensibiliser le Comité de direction**

Plus des trois quarts des DRH pensent qu'il serait nécessaire de sensibiliser le Comité de direction aux risques psychosociaux. C'est en effet un signal fort envoyé à l'ensemble des salariés, c'est la preuve que l'entreprise souhaite vraiment agir en faveur du bien-être au travail et pas seulement se donner bonne conscience en agissant a minima.

### **Quatrième piste : développer des processus de communication interne dédiés au sujet du stress**

Cette piste souhaitée par plus de la moitié des DRH apparaît intéressante car elle serait en mesure d'augmenter l'effet des actions de sensibilisation et de formation. Elle pourrait être imaginée sous forme de blogs privés (seuls les salariés de l'entreprise pourraient y accéder), où les salariés pourraient trouver des informations sur des points précis et aussi obtenir des réponses d'un intervenant extérieur aux questions qu'ils se posent.

### **- Cinquième piste : donner du sens par une meilleure délégation : la délégation**

L'impossibilité d'atteindre les objectifs prescrits en respectant les règles fixées engendrent angoisse, culpabilité, doute, honte et... stress.

Redonner du lien social en incitant l'ensemble des cadres à rencontrer le plus souvent leurs collaborateurs, s'avère alors indispensable.

Cependant, c'est de sens et de reconnaissance qu'ont besoin les salariés. Il s'agit de mettre en place une délégation de responsabilité bien établie afin d'éviter des interprétations et qui peut alors rassurer chacun.



En fait, il s'agit d'établir une sorte de mapping des responsabilités et actions individuelles pour répondre au mieux des attentes de service aux clients, qu'ils soient internes ou externes. Cette démarche évite de laisser se matérialiser des contours trop imprécis qui génèrent frustration, sentiment d'impuissance et stress dans la majorité des cas. Certes, cette approche peut paraître peu spectaculaire, mais elle creuse en profondeur le sillon d'une organisation collégialement établie et porte ses fruits de manière plus durable. Elle offre plus d'autonomie dans un cadre construit et accepté par le collectif de l'équipe qui devient co constructeur des réponses actions, un concept élaboré par Jean-Ange Lallican : « la délégation »

En tout état de cause , il ne faut pas négliger ce qui apporterait un mieux être pour le salarié , sans démagogie et sans dépense en solutions prestiges qui ne satisfont que sur le moment. Le retour au quotidien s'en trouverait brutalement affecté d'une trop grande distance entre le prétendu remède et les causes réelles qui génèreront du stress, par la suite. Ceci peut servir de terreau ou de nidification aux pensées les plus sombres.

Pour autant, il ne faut pas, au prétexte que ceci ne revêt pas systématiquement d'une démarche scientifique, condamner des actions dites « humanisantes », qui se préoccupent sincèrement du mieux être ou du bien être des salariés. Faire l'au-truche et ne rien entreprendre serait de toutes les façons néfaste.

On observe encore, aujourd'hui, quelques maladroites de management qui s'appuient sur la méconnaissance de l'autre. Celles-ci entraînent inéluctablement des situations de fuites sous différentes formes, comme l'absentéisme, le retard, la procrastination, le faux-perfectionnisme, le hors-sujet...Les modèles managériaux sont encore tenaces et de nombreuses occasions ou évènements les consolident. Notamment, avec le paradoxe du temps nourri par les 35 heures, chacun dispose d'un capital d'instant pour soi et pourtant tous s'accordent à dire que l'on manque de temps. De fait, souvent la délégation s'opère soit en cascade de type « patate chaude », dans l'urgence, de mauvaise manière utilitariste. Les managers de proximité, que l'on pourrait appeler « manager ambulatoire » sont contraints par défaut à reproduire des schémas anciens qu'ils voudraient bannir.

Aujourd'hui, on attend une véritable distribution des cartes du pouvoir au sein de l'entreprise, appuyée sur d'autres comportements. Pour cela, il s'avère indispensable que les managers sachent guider au plus haut leurs collaborateurs, tel un premier de cordée.

Les organisations requièrent des personnes capables de travailler ensemble, au-delà de certaines frontières d'intérêt. Cela passe avant tout par une bonne communication. Le verbe « communicare » en latin signifie échanger. Or, pour cela il faut connaître et reconnaître l'autre et adopter le bon canal afin qu'il y ait un véritable échange. La vie professionnelle apporte son lot impressionnant de situations générant du stress au quotidien. De manière générale, l'introduction du changement liée à de nouvelles organisations ou innovations, confrontent les gestionnaires à des difficultés et des résistances de toutes sortes. Celles-ci doivent être affrontées du mieux possible. Il s'agit très souvent de discordance entre les

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

besoins d'une personne et ceux pouvant être satisfaits par son environnement. Chaque manager dispose, aujourd'hui, d'une connaissance précise du savoir, du savoir-faire et du savoir-être de ses collaborateurs. Qu'en est-il de sa perception de leur savoir réagir dans le sens de savoir-(re)agir ? La réponse à cette question leur permettra d'appliquer demain la « délégation ».

**Sixième piste : agir sur les principales causes** lorsque cela est possible...

Parmi les causes citées en premier lieu, par plus de 65% des DRH, il s'agirait de **développer les programmes d'accueil et les parcours d'intégration des nouveaux salariés**.

Vient ensuite, pour 58% des DRH, **l'amélioration de l'environnement de travail poste par poste**.

Pour 48% des DRH, il est important de **développer une véritable politique de conciliation vie privée - vie professionnelle**. Dans ce cadre, le développement de crèches au sein de l'entreprise peut être un élément important. La garde des enfants en bas âge est une source de stress majeure pour les jeunes parents.

Enfin, pour plus de 45% des DRH, il est important de **mieux répartir, voire de réduire la charge de travail** de certains services.

**Septième piste : promouvoir des règles hygiéno-diététiques :**

**Encourager l'activité physique :**

L'expression « consommer l'énergie » n'est pas très juste mais illustre bien la nécessité, pour éviter la toxicité du stress, de « consommer » les substances dont il induit la libération.

On l'a vu, le stress aigu est d'autant moins toxique qu'il s'accompagne d'une activité physique qui permet de « consommer » les molécules sécrétées.

Il est donc impératif de trouver les moyens de consommer l'excès de substances sécrétées pour éviter leur toxicité.

Si, durant la journée de travail, on est victime d'un stress important et si on rentre à son domicile en voiture ou en transport en commun, les molécules ainsi libérées ne sont pas « consommées » et leur toxicité est bien réelle. Si on a une activité physique modérée pour rentrer chez soi, on consomme une partie des molécules sécrétées en excès et on annihile une grande partie de la toxicité du stress. Faire quelques kilomètres à pied, par exemple, est parfaitement adapté.

**Au Canada**, comme le faisait remarquer Jean-Ange Lallican dans une intervention à « Psycho 2008 », **les escaliers ont été aménagés de manière agréable pour inciter les salariés à les utiliser d'avantage, pour les raisons suscitées**.

**Adapter l'alimentation :**

Le stress favorise la sécrétion de cortisol et d'aldostérone, molécules qui, l'une comme l'autre, entraînent une rétention de sel et donc d'eau par nécessité d'équilibrer les concentrations. Une alimentation peu riche en sel serait donc logiquement préférable. Attention, il ne s'agit pas de ne plus consommer de sel car cela induirait d'autres problèmes.

De même, le cortisol et des neuromédiateurs tendent à provoquer une augmentation du taux de sucre dans le sang. Une alimentation peu riche en sucres serait donc également indiquée.

Il est également conseillé d'éviter d'accumuler des activités qui provoquent des déséquilibres identiques. On a vu par exemple que le stress chronique et le sport de haut niveau provoquent des dérèglements neuro-hormonaux identiques. Une activité physique très intense chez un patient victime d'un stress majeur au travail n'est pas forcément la meilleure association possible.

De même, les rayonnements solaires, le tabac, la pollution favorisent la formation de radicaux libres. Il en est de même pour le stress. Il n'est donc pas très logique qu'une personne, victime d'un niveau de stress majeur, s'expose de manière intense au soleil, fume...

Un patient victime de tels stress aurait même intérêt à recourir, de manière modérée, à des substances qui ont une action antioxydante telles que la vitamine E (huile d'olive), la vitamine C (fruits et légumes frais), les caroténoïdes (carottes, melons, tomates), les polyphénols (thé vert, soja), les oméga-3, le ginkgo biloba, la papaye fermentée, les myrtilles, etc.

En résumé, de la marche, du bon sens (éviter les coups de soleil, le tabac) et une alimentation peu riche en sels et en sucres mais suffisamment variée pour contenir des sources naturelles d'antioxydants, permettraient de diminuer considérablement la toxicité du stress.

A côté de ces mesures préventives (diminution des sources de stress, optimisation du management, mesures hygiéno-dététiques), il semble important d'envisager des stratégies plus « curatives » pour les salariés dont le niveau de souffrance est déjà trop important pour appartenir au domaine de la seule prévention.

## **Huitième piste : développer des actions « curatives »**

### **Les salariés « sentinelles »...**

Des salariés sont sensibilisés aux problèmes moraux et, suite à une formation, vont être plus aptes à repérer ceux de leurs collègues qui ne vont pas bien. Ce système a bien sûr ses limites mais peut aussi s'avérer efficace, le salarié qui souffre allant parfois se confier plus facilement à un de ses collègues qu'à son médecin. On peut penser que le salarié ne mesurera pas toujours la gravité d'une situation mais qui peut prétendre à la certitude lorsqu'il s'agit de l'être humain ?

La principale limite à ce système semble être les entreprises où les salariés changent de bureau régulièrement et où ils ne se connaissent pas les uns, les autres.

### **Les numéros verts...**

De l'appel de la personne en détresse à la véritable psychothérapie à distance, cette méthode vient, elle aussi, en grande partie du Canada. Elle ne se développe en France que depuis une dizaine d'années. Les résultats, si l'on en croit différentes études, sont intéressants. Il peut être judicieux à ce sujet de lire : « Assessing

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

a Person's Suitability for Online Psychotherapy » (« Mythes et Réalités sur le travail thérapeutique en ligne »), un rapport de l'International Society for Mental Health Online

### **Neuvième piste : reconnaître au travail**

De nombreuses études, ainsi que des événements récents, soulignent l'augmentation de la détresse psychologique. Le manque de reconnaissance serait la deuxième cause liée à celle-ci, après la surcharge au travail. La notion de reconnaissance renvoie à la prise en compte de l'implication des collaborateurs et de leur contribution aux succès de l'entreprise. En d'autres termes, cela signifie que le travail effectué génère « sens » et « valeur ». De plus, la reconnaissance peut trouver source de différents éléments : l'organisation, les hiérarchiques, les collègues, les acteurs externes ( clients, fournisseurs, conseils-consultants...)

Selon Jean-Pierre Brun, professeur titulaire de la chair de management, à la faculté de Laval à Québec, la reconnaissance revêt de plusieurs identités :

- la reconnaissance existentielle
- la reconnaissance du travail
- la reconnaissance de la pratique au travail
- la reconnaissance de l'investissement au travail

Le travail tient souvent de lieu central de la quête de l'identité, aussi on comprend que les attentes en matière de reconnaissance au travail constituent une importance prépondérante pour chaque individu que nous sommes.

La reconnaissance résulte d'un jugement porté sur un travail accompli. Cependant le jugement porté sur le sujet présente des résonances différentes, qu'elles viennent de l'interne ou de l'externe de l'entreprise.

Elle est valeur d'appréciation, en conséquence c'est un dynamique qui peut aider voire exulter une personne, comme elle peut, si elle est négative ou absente, perturber au plus fort.

A ce sujet, selon l'étude menée par Jean Pierre-Brun, on mesure que l'appréciation qui peut être rendue, est sujette à de nombreuses stimulations, telles que : la sincérité, la réactivité, la proximité hiérarchique, la variabilité liée aux attentes, la personnalisation, la légitimité, la spécificité et aussi la cohérence.

Le jugement posé qui constitue la reconnaissance repose sur la contribution pré-supposée et puis réalisée d'un individu. Nous sommes sur des constats d'évaluation de résultats au regard d'un travail commandé et effectué. L'étude qui sera menée en sous commission mettra certainement en exergue les points avancés par notre collègue Canadien

# Conclusion

**Jean-Pierre Frau**

Depuis plusieurs années il réside en France une certaine morosité, une ambiance générale propice à l'anxiété. L'absence de vision positive de l'avenir n'est pas source de bien être chez nos concitoyens. De plus, la contraction du temps et la culture de l'immédiateté, la culture de la rentabilité et de l'excellence sont des sources de pressions nouvelles.

Il n'est alors pas étonnant de trouver ces mêmes phénomènes au sein des entreprises. En effet, si l'entreprise est le reflet de la société, elle n'est pas à l'abri de tels maux car sa frontière avec l'extérieur est de plus en plus poreuse. Le flou qui se développe entre vie professionnelle, vie privée et familiale, est grandissant ne serait ce que par les conséquences induites par les NTIC, et nos nouveaux modes de vie.

Cette notion de continuum doit nous inviter à ne plus nier ce phénomène de stress grandissant au sein de nos organisations professionnelles. Nous devons rapidement nous mettre en marche pour prévenir ces nouveaux risques et accompagner ceux qui en sont aujourd'hui atteints.

Il est aujourd'hui clairement démontré la relation entre niveau de stress et performance individuelle. Certes, cette fonction est différente entre deux individus mais elle est aussi fonction du moment et de l'environnement.

Une nouvelle ambition serait que chaque salarié apprenne à connaître et reconnaître son niveau optimal capable d'être maîtrisé dans une saine recherche de performance, mais aussi, que chaque manager soit mieux armé pour les y aider.

Quand on sait que la performance collective passe par une bonne gestion des performances individuelles, il est urgent pour nos managers de mieux connaître ses collaborateurs afin de les aider à atteindre le meilleur d'eux mêmes. Cette quête de bien être au sein de l'entreprise pourrait aussi être profitable pour la société toute entière !

Trop souvent l'objectif principal du management est uniquement sous-tendu par l'atteinte des résultats, au détriment du capital humain. Il convient de mettre l'humain au centre de nos préoccupations, car l'atteinte de résultats durables passera par un management qui porte un nouveau regard sur l'ensemble des salariés.

Portons notre attention à la place donnée à la reconnaissance, la convivialité, un vrai dialogue social constructif, pour une meilleure « santé » de et dans nos entreprises.

Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

## Tour de France 2008-2009 de l'ANDRH

### **La santé au travail, quel impact dans nos entreprises ?**

#### **Etape de Rennes – 14 octobre 2008**

Que la première étape du Tour de France de l'ANDRH soit consacrée à la santé au travail montre bien l'importance que cette association apporte à ce sujet. Ce fut d'ailleurs l'occasion pour son Vice-Président national, Michel Yahiel, de l'exprimer clairement.

L'ANDRH est une association écoutée par les pouvoirs publics et l'intérêt de ceux-ci se traduisait notamment par la présence de Madame Mireille Jarry, sous-directrice à la Direction Générale du Travail.

Michel Yahiel ouvre les débats en présentant les objectifs du Tour de France (TDF) de l'ANDRH, qui aura lieu dans plusieurs grandes villes (Rennes, Pau, Lyon, Nice et Bruxelles) et rappelle à cet égard que l'association, riche de 5 000 membres, n'est pas seulement une association parisienne. Ce Tour de France a pour thème général « Innovation sociale et performance économique », un thème transversal qui correspond aux fonctions nombreuses des DRH et, de manière générale, aux fonctions des professionnels des ressources humaines. Ce thème illustre, selon M. Yahiel, « la schizophrénie des DRH » qui sont par définition dans une situation intermédiaire, pris entre des contraintes de performance économique et les enjeux sociaux qui s'attachent à leur fonction.

Si on parle de la santé au travail depuis des décennies, on parle du stress depuis peu. Il s'agit donc, selon Michel Yahiel, de « relever tous les défis qui sont attachés aujourd'hui à la maîtrise du stress ».

L'ANDRH travaille sur la problématique santé au travail et stress depuis assez longtemps, sous l'égide de Jean-Ange Lallican qui préside la Commission nationale de l'ANDRH sur le stress. Michel Yahiel souligne que si en règle générale les DRH ont coutume, dans le cadre de l'ANDRH, de travailler entre eux sur ce thème, il s'agit, avec cette Commission, de lui donner une autre dimension en privilégiant une approche pluridisciplinaire. Cette démarche, fondée sur une réflexion collective, permet non seulement de lancer des pistes d'action en direction des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, mais également de responsabiliser l'entreprise et les partenaires sociaux sur ce sujet : « Nous devons collectivement, à partir d'idées et de principes qui nous sont communs, irriguer le corps social. Nous ne sommes pas un mouvement politique mais seulement une organisation professionnelle qui parle aux professionnels ; pour autant, nous ne devons pas seulement nous parler à nous-mêmes. L'objectif étant que ce qui se dit à l'ANDRH serve au débat public ».

Mireille Jarry présente ensuite des éléments de perspective sur la politique menée par le gouvernement en matière de santé et de sécurité au travail. Elle rappelle en

premier lieu l'existence du Plan Santé au travail (2005-2009) qui a été « un des points marquants du lancement d'une véritable feuille de route d'une politique de santé et de sécurité ».

Deux tables rondes ont ensuite permis de riches échanges. La première, consacrée à la « Santé au travail », était constituée de Philippe Rodet, docteur en médecine, Alain Cerclé, professeur à l'Université de Rennes 2, Patrick Charrier, docteur en psychologie de PSYA et Jean Castel, secrétaire départemental de la CFDT.

Jean Castel constate à la fois « une amélioration des conditions de vie et de travail, et en même temps une recherche de productivité de plus en plus intensive, qui provoque des dégâts ».

Philippe Rodet aide à définir et à cerner le stress. « on estime que les limites sont dépassées lorsque notre comportement et nos relations avec nos proches ou nos collègues changent ».

Alain Cerclé insiste sur la nécessité de distinguer l'évaluation primaire et secondaire d'un événement. L'évaluation primaire porte sur la subjectivité du sujet, sur la réalité vécue. Par exemple, un licenciement peut être perçu soit comme une menace, soit comme un défi pour le sujet : « Il y a toutes les gammes dans la signification donnée aux événements ». L'évaluation secondaire concerne quant à elle les ressources internes et externes du sujet : celui-ci a-t-il les ressources internes suffisantes ? Peut-il compter sur des ressources externes ? L'individu sera mis à mal quand il ne pourra plus compter sur ses ressources.

Patrick Charrier montre que malgré une prise en compte croissante de cette problématique, le sujet reste difficile à saisir dans l'entreprise. Il mentionne en ce sens une enquête IFOP réalisée en 2006. A la question : « Pensez-vous qu'il y a de la souffrance au travail en France ? », 75% des DRH répondent oui. A la question « Est-ce le cas dans votre entreprise ? », 75% répondent non. Dès que l'on doit s'y confronter soi-même, une « stratégie de déni » se met en place systématiquement.

Après cette première table ronde, Jean-Ange Lallican, président de la commission nationale de l'ANDRH sur le stress, a présenté les résultats de l'enquête réalisée par l'ANDRH en juin 2008.

La deuxième table ronde, consacrée à « la prise en charge des risques physiques et psycho-sociaux en entreprise » rassemblait Emmanuel Violle, DRH Groupe Delanchy Transports, Alain Cesbron, DRH Groupe Verlingue, Hugues Leloix, médecin du travail chez PSA, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, IGR/IAE – Université de Rennes 1 et Jean-Pierre Frau, chargé de mission à la DRH de RTE France.

En ce qui concerne le stress et les risques psycho-sociaux, Emmanuel Violle reconnaît que l'information est pour l'heure inexistante : « Je n'ai pas de vecteur d'information permettant de déceler les troubles psycho-sociaux. Nous n'avons pas assez de temps, et pas de remontée de l'information ».

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

Hugues Leloix souligne l'évolution qui a eu lieu autour de ces questions, et notamment les changements qui se sont produits dans la politique de prévention et de santé publique : « On parle des risques psycho-sociaux, là où auparavant on avait tendance à mettre en avant les risques physiques ». Sur l'ensemble des sites tertiaires ou industriels, une cellule de veille réunissant les partenaires sociaux, les DRH et les services de santé discutent ensemble de ces thématiques. Hugues Leloix note de ce fait un « changement considérable » : « Au moins parce que la sémantique a été acceptée de l'entreprise ».

Alain Cesbron souligne que son entreprise ne dispose pas de suffisamment de données permettant d'identifier le poids des risques psycho-sociaux dans l'explosion des coûts pour l'entreprise. Il précise toutefois que le grand nombre d'arrêts de travail à caractère psychologique est surprenant : on estime à 30 à 40 % les arrêts faisant l'objet d'un suivi psychologique. A noter cependant : cela ne signifie pas que 30 à 40 % des arrêts de travail sont de nature psychologique, mais qu'à un moment donné, un médecin a prescrit un accompagnement psychologique pour reprendre le travail.

« La maison a été mise en mouvement », dit Jean-Pierre Frau : chaque établissement a eu l'obligation d'engager une action. Cette action a été choisie par le comité de direction de l'établissement. Le Comité exécutif de l'entreprise se rend désormais chaque année dans une région et explique à cette occasion le pourquoi de telles actions. De son côté, Jean-Pierre Frau « met en croisement l'ensemble des responsables RH pour que chacun connaisse l'action faite par ailleurs, ce qui contribue à créer un système d'enrichissement, de retour d'expérience ».

Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy évoque ses travaux de recherches universitaires, notamment sur la question du harcèlement dans le cadre professionnel, « un risque parmi d'autres dans cette catégorie de risques psycho-sociaux ». Elle propose une définition du harcèlement, qui vise à « la répétition d'attitudes de la part d'un individu qui va tenter d'isoler, d'intimider un autre des membres de la même organisation dans le but de déstabiliser ». Elle précise que l'objectif ne sera pas le même d'un individu à l'autre et d'une organisation à l'autre et souligne l'importance de parler d'« individus » : « L'entreprise et l'organisation en tant que telles n'existent pas ; l'organisation et l'entreprise n'existent que par les personnes qui composent cette organisation ».

Après ces moments d'échange, Michel Yahiel conclut cette première étape « de plaine » du « Tour de France » de l'ANDRH.

Michel Yahiel retient quelques expressions fortes de ces débats :

- l'humilité : « dans nos métiers il faut aborder tous ces sujets avec une grande humilité, d'où que l'on parle », qu'on soit DRH, collaborateur, manager, médecin du travail...
- le côté pragmatique, pratique des choses a été frappant : « Vous veniez les uns et les autres d'horizons très différents et j'ai eu le sentiment que ceux qui étaient des deux côtés en apprenaient autant ».
- dans le verbe « penser » la santé, il y aussi « panser » : « Beaucoup de choses pourraient donc nous inciter à réfléchir au-delà »



## Listes des sous commissions

Les personnes souhaitant contacter les présidentes ou présidents de commission pour participer aux travaux de celles-ci s'inscrivent auprès de l'Andrh qui transmettra aux pilotes des commissions. Contact [ctripon@andrh.fr](mailto:ctripon@andrh.fr)

### ● **Première sous commission: développer des stratégies de sensibilisation et de formation des équipes et notamment des cadres**

Présidente : Nancy Destéphanis,

Accroche :

Quelles déclinaisons de plan stratégique de sensibilisation et de formation aux risques psychosociaux peuvent être engagées pour et par les entreprises ?

A la lumière des bonnes pratiques existantes, nous rechercherons à mettre en œuvre des modules adaptés à l'existant et le cas échéants des modules expérimentaux de contenus de formations adaptés aux réalités des organisations et aux différentes cibles des entreprises.

L'objectif de cette commission consiste à faire émerger des solutions pragmatiques, simples, que l'on pourra facilement mettre en place dans les entreprises, même de petite taille.

### ● **Deuxième sous commission : améliorer la qualité du management**

Président : Philippe Rodet,

membres : Jean-Pierre Frau, Philippe Bielec, Raphaël Anton, Jean Krakowiecki,

Accroche :

Si l'on améliore la qualité du management, on va développer une certaine motivation qui vient annihiler les effets toxiques du stress par le plaisir qu'elle induit.

**Quel est le lien entre motivation et plaisir ?**

**Quel est le lien entre plaisir et stress ?**

**Comment améliorer le management pour qu'il soit source de motivation ?**

L'intérêt de cette approche est de pouvoir concilier bien-être des salariés et performance de l'entreprise.

### ● **Troisième sous commission : sensibiliser le Comité de Direction**

Présidente : Evelyne Bertin

membres : Raphaël Anton,

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

Accroche :

### **Pourquoi sensibiliser le comité de direction ?**

- Le dirigeant a des responsabilités juridiques en matière de santé au travail
- Sans implication forte du Comité de Direction, les managers ne se sentent pas suffisamment concernés ;
- Le bien-être est source de cohésion et de performance

### **Comment sensibiliser le Comité de Direction ?**

- En comprenant les différences de perception des risques : CODIR, , DRH
- En expliquant les risques inhérents à l'absence d'action...
- En mettant en valeur les intérêts économiques, sociaux et humains...
- En comprenant ce qui se joue au niveau de la personnalité des dirigeants, de l'histoire de l'entreprise afin de pouvoir mettre en place des intelligences collectives et changer les perceptions

### **● Quatrième sous commission : développer des processus de communication interne dédiés au sujet du stress**

Président : Antoine Chollier

membres : Sandrine Weisz

### **“Comment développer des processus de communication interne consacrés au stress”?**

Pour éviter que le stress et ses conséquences ne dépassent certaines limites au sein de l'entreprise, il faut anticiper et c'est vers le DRH qu'on se tourne. On lui demande des solutions. Il doit être capable de répondre de façon concrète.

### **Aussi comment communiquer en interne, comment sensibiliser, comment former les salariés sur le stress? Quels moyens utiliser? Que peut-on faire au sein de ???**

Il faut également faire le constat de l'existant sur lequel on puisse s'appuyer en externe et à qui on puisse faire appel . Il faut privilégier l'action à mettre en œuvre en fonction de la taille de sa société, de ses contraintes et de ses possibilités

Il s'agira de lister les différentes pistes et moyens de communication sur lesquels il est possible de travailler.

### **● Cinquième sous commission : donner du sens par une meilleure délégation : la délégation**

Président : Jean-Ange Lallican,

Accroche :

**Comment passer de la délégation à la « délégation ». Ou bien encore, comment lever un stress inutile et inefficace ?**

La délégation souffre d'un manque d'efficience, pas par manque d'outils, ni par manque d'organisation, a priori. La formation et l'apprentissage prennent de plus en plus d'importance,

Alors qu'est ce qui permettrait que la délégation devienne efficace ?

Au constat d'attitudes que nous adoptons au fil du temps dans nos entreprises. Nous réclamons plus de pouvoir pour les managers et les salariés, afin dit-on de leur fournir les moyens de leur autonomie. On prône un certain jeu de l'utopie, car la réalité est tout autre.

**Comment se présente la redistribution du pouvoir au sein de l'entreprise, qu'est ce donc en fait ? Une décision du hiérarchique, une forme de droit à exercer ?**

La troisième question qui serait à débattre pour cette sous commission : comment entreprendre une bonne délégation, quels moyens et quelles actions ?

**● Sixième sous commission : agir sur les principales causes**

Président : Philippe Bielec

membres : Philippe Douillet, Emmanuel Frère,

Les Risques Psychosociaux doivent d'un point de vue préventif être considérés au même titre que tous les autres risques professionnels.

A ce titre, il faut en faire une évaluation en s'inspirant des méthodes classiques d'évaluation des risques qui partent des causes (dangers) pour aboutir aux dommages en passant par l'exposition et les possibilités d'évitement (cf norme ISO sur le sujet).

La 6ème sous-commission aura en charge de travailler sur les causes dans le cadre de l'évaluation des risques afin que les employeurs puissent prendre en compte ces risques, les mettre dans le DU et suivre leur traitement au cours du temps.

**● Septième sous commission : promouvoir des règles hygiéno-diététiques**

Président : Jean Krakowiecki

membres : Antoine Chollier

**Comment un certain type d'activité physique ainsi qu'un type d'alimentation peuvent-ils influencer sur le stress ?**

Des expériences diverses ont montré la pertinence de certains leviers pour diminuer le stress des salariés en entreprise, qu'en est-il de certaines d'entre elles ?

## Les Cahiers > Commission nationale sur le Stress

### ● Huitième sous commission : développer des actions « curatives »

Président : Philippe Douillet,  
membres : Philippe Bielec

Quelles représentations avons nous des sources de stress ? Bien les comprendre est certes un moyen pour nous de mieux les prévenir, mais avons nous conscience des contextes externes et internes qui agissent quotidiennement dans nos entreprises ? ... peut-être y trouverons nous là quelques nouvelles inspirations de notre pouvoir d'agir ? Nous essayerons de découvrir ensemble les facteurs de régulation capables d'équilibrer ou de diminuer les effets néfastes du stress. Peut-être y trouverons nous quelques principes nouveaux d'actions qui nous permettront de croiser nos réflexions avec celles de la sous-commission chargée de travailler sur l'amélioration de la qualité du management."

### ● Neuvième sous commission : Reconnaître au travail

Président : Jean Marie Surirey  
membres : Jean-Marie Gobbi, Emmanuel Frère,

Accroche :

De nombreuses études, ainsi que des évènements récents, soulignent l'augmentation de la détresse psychologique au travail. Le manque de reconnaissance serait la deuxième cause de cette augmentation, après la surcharge de travail. La notion de reconnaissance au travail renvoie à la prise en compte de l'implication des collaborateurs et de leur contribution aux succès de l'entreprise. En d'autres termes cela signifie que le travail effectué a un « sens » et une « valeur ». La reconnaissance peut émaner de différentes sources : l'organisation, la hiérarchie, les collègues, les acteurs externes (clients, fournisseurs, consultants...) et la société dans son ensemble.

#### ***Methodologie proposée***

Enquête avec questionnaire distribué à tous les salariés en consultation au centre Clichy pendant un mois, soit environ, près de mille salariés.

#### ***Planning du projet :***

Prise en charge : la partie diffusion/récupération des questionnaires  
Objectif : réunir les membres du Groupe pilote mais aussi ceux des autres Groupes

### ● Adresses susceptibles d'apporter des informations

Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité :  
<http://www.travail.gouv.fr>  
ANACT : <http://www.anact.fr>  
ANDRH : <http://www.andrh.fr>  
Blog de la Commission Nationale sur le stress de l'ANDRH :  
<http://www.andrh-stress.com>  
Blog d'actualité sur le stress : <http://www.stress-info.org>