

management) carrières

# Les clés de la gestion du stress en entreprise



Huit cadres sur dix estiment que le stress n'est « plutôt pas » ou « pas du tout » pris en compte par leur entreprise, selon la 14<sup>e</sup> édition du baromètre stress de la CFE-CGC. Ils sont, par ailleurs, 55 % à estimer que leurs efforts ne sont pas reconnus à leur juste valeur. Un manque de considération problématique puisque hautement facteur de stress. Comment les entreprises du médicament prennent-elles en compte le stress de leurs collaborateurs ? Tour d'horizon et analyse avec Laurence Saunder, codirectrice de l'IFAS, cabinet de référence intervenant auprès d'un certain nombre de grands du secteur.

**P** rès de 20% des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail, selon la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail. Après les maux de dos, les troubles musculo-squelettiques (TMS) et la fatigue, c'est aujourd'hui l'un des principaux motifs de plainte des salariés. Les salariés des entreprises du médicament n'échappent pas, à certaines périodes de leur carrière, à cette réalité. Notamment ces dernières années, alors que les mouvements de fusion, acquisition, et les plans sociaux se sont généralisés dans ce secteur d'activité. « Actuellement, toutes les entreprises françaises sont concernées par le changement, qui est identifié comme une importante source de stress. Le fait pour un salarié de devoir fonctionner selon un schéma qu'il ne connaît pas demande beaucoup d'énergie et d'efforts. Il faut que le niveau de difficulté qui lui est demandé soit parfaitement adapté à ses compétences; le cas échéant, son nouveau poste va représenter une importante source de stress pour lui », souligne le Dr Philippe Rodet, médecin urgentiste, aujourd'hui responsable du cabinet « Bien-Être et Entreprise ».

### Un accord national à décliner

En novembre 2008, patronat et syndicats parvenaient à un accord sur le stress au travail qui permettait de transposer au niveau de l'Hexagone l'accord européen du

8 octobre 2004. Cet accord définit, pour la première fois, avec précision la notion de stress: « 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. » L'accord précise la notion d'« exposition prolongée »: « L'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses », précise le texte de l'accord.

La notion de « perception » est déterminante et se révèle très variable d'un individu à l'autre. « Un individu peut avoir un nombre de sources de stress très significatif sans pour autant ressentir d'effet néfaste si, par ailleurs, les facteurs de protection sont suffisamment nombreux », explique le Dr Rodet. Ces « facteurs de protection » sont notamment: le lien social (famille, amis), la prise de conscience de l'utilité de son travail (à la fois pour l'entreprise et pour la société), l'autonomie laissée au salarié, la considération et les encouragements des managers et des collaborateurs.

Dirigeants et DRH des entreprises françaises doivent donc se mettre en conformité avec cet accord et mener une politique de prévention du stress. Les entreprises du médicament n'échappent pas à cette nouvelle donne. Chez BMS, un accord sur le sujet a été trouvé avec les partenaires





sociaux et un plan d'action est en place. « C'est un sujet qui nous tient à cœur depuis de nombreuses années. Nous avons mis en place en 2005 un Observatoire du stress en partenariat avec l'IFAS (Institut français d'action sur le stress). Cet Observatoire nous a d'ores et déjà permis d'identifier au siège une population particulièrement exposée au stress: les femmes de plus de 50 ans ayant plus de 2 heures de trajet par jour. Ce diagnostic nous a permis de proposer du télétravail à ces salariées », indique Jean-Yves Rafa, directeur des affaires sociales chez BMS. « Parallèlement, un état des lieux est en cours dans notre filiale UPSA-Conseil et va démarrer au siège social, avec des questionnaires à distance et des entretiens individuels. Sur cette base, une synthèse annuelle sera élaborée en 2011. L'un des premiers résultats de cet état des lieux sur les populations itinérantes est le suivant: l'une des causes d'exposition au stress serait l'accroissement des tâches administratives, notamment pour les délégués médicaux, qui ont du mal à les concilier avec leur mission opérationnelle de promotion du médicament », ajoute Jean-Yves Rafa.

### Des entreprises impliquées en amont

À l'instar de BMS, la plupart des entreprises du médicament n'ont pas attendu la signature de cet accord pour prendre des initiatives en matière de gestion du stress. « L'épanouissement au travail fait, depuis longtemps, partie de nos priorités », souligne ainsi Jean-François Lurol, directeur des relations extérieures des laboratoires Boiron. « L'une de nos convictions en matière de management est que les personnes bien dans leur peau travaillent mieux que les autres. Nous considérons par exemple qu'il est légitime de vouloir adapter son temps de travail pour une durée déterminée. Lorsque c'est compatible avec l'activité du service concerné, nous répondons favorablement à une demande de ce type », ajoute-t-il. Parmi les initiatives qui concourent à une meilleure gestion du stress, l'accent est tout particulièrement mis sur les formations en développement personnel proposées aux managers, « car développer sa confiance en soi favorise le climat de confiance dans l'entreprise », estime Jean-François Lurol.

Chez Lilly France, c'est la participation à une étude clinique conduite par l'Institut de la longévité (groupement d'intérêt scientifique créé en 2002 à l'initiative du Pr Baulieu - ndlr) qui a été le point de départ. « Objectif: valider le fait qu'en apportant des informations sur la santé au travail aux collaborateurs d'une entreprise, on



**« Il faut que le niveau de difficulté qui est demandé au salarié soit parfaitement adapté à ses compétences; sinon son nouveau poste va représenter une importante source de stress pour lui. »**

Dr Philippe Rodet,  
responsable du cabinet « Bien-Être et Entreprise ».



**« L'un des principaux enseignements est qu'il existe une véritable problématique concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. »**

Corinne David, responsable des ressources humaines,  
Abbott France.

pouvait changer leurs habitudes et améliorer leur qualité de vie », explique Jean-Baptiste Labrusse, DRH de Lilly France. L'entreprise a ainsi pu mettre en œuvre en interne le programme « Entreprises en bonne santé » (formations sur la nutrition, la prévention du mal de dos, les bienfaits de l'activité sportive...). Un Observatoire du stress a par ailleurs été mis en place, en collaboration avec l'IFAS. Un questionnaire en ligne est proposé aux salariés. Les résultats sont envoyés aux consultants de l'IFAS et aux médecins du travail. D'ici un an, l'analyse des questionnaires pourra être réalisée et l'entreprise pourra procéder, si nécessaire, à des ajustements.

### Anticiper le changement

« Nous avons commencé à nous pencher sur la question de la gestion du stress en 2007 car, dans le contexte pharmaceutique global, il nous semblait fondamental d'anticiper les changements. Qui dit changement dit souvent stress, qu'il est nécessaire d'accompagner », indique Corinne David, responsable des ressources humaines d'Abbott France. Depuis 2002, une enquête de satisfaction globale, la « Culture Survey », est menée auprès des collaborateurs du groupe. Les critères évalués permettent d'évaluer le niveau de satisfaction de ces derniers. « En France, le taux de réponse à la « Culture Survey » est supérieur à 98 %, ce qui dénote un fort intérêt de la part de nos collaborateurs », précise Corinne David. Ce document, rempli sur Internet, est anonyme et confidentiel. « L'un des principaux enseignements est qu'il existe une véritable problématique concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. » Avec l'aide du cabinet Stimulus, des conférences d'information et de sensibilisation sur le stress, qui comprennent aussi des conseils pratiques, sont ainsi proposées aux collaborateurs. « Depuis 2008, 16 sessions ont été organisées, qui ont concerné 93 % de nos collaborateurs, aussi bien au siège que sur le terrain », précise Corinne David.

Abbott France propose par ailleurs à ses managers depuis début 2009 des sessions de formation sur 3 jours, notamment pour leur apprendre à repérer les collaborateurs stressés au sein de leur équipe et à savoir adopter la bonne attitude à leur égard. Enfin, des ateliers (qi gong, yoga, brahmi, techniques d'automassage, etc.) sont proposés une fois par mois à l'heure du déjeuner à l'ensemble des collaborateurs au siège du groupe. Abbott est la première entreprise pharmaceutique du palmarès « Best Place to work » dans la catégorie des entreprises de plus de 500 salariés. Une très bonne



place qui souligne que ces différents programmes « bien-être » répondent bien aux attentes des salariés.

## Le coût du stress pour l'entreprise

Les conséquences négatives du sur-stress sur la santé ne sont plus à démontrer. « Le stress chronique favorise l'apparition de certaines maladies et aggrave l'évolution d'autres, notamment les pathologies cardiovasculaires, les pathologies qui impliquent l'immunité comme le cancer, les réactions allergiques, les douleurs rhumatismales, les problèmes psychologiques, etc. », indique le Dr Philippe Rodet. Une liste qui ne cesse de s'allonger au fur et à mesure de la publication de nouveaux travaux de recherche. Pendant longtemps, on a pensé - à tort - que le stress était un moteur de la performance individuelle. En réalité, une exposition prolongée à un stress perçu comme trop important par un individu retentit sur sa performance et, par ricochet, sur celle de l'entreprise. Ainsi, les travaux de recherche menés par l'équipe du Pr Éric Gosselin montrent que l'effet du stress ne s'avère productif que dans 15% des cas. À l'inverse, dans 75% des situations observées, plus le niveau de stress augmente et plus la performance diminue.

Au niveau de l'entreprise, le stress favorise un turnover excessif, les arrêts et les accidents de travail. Mais il favorise aussi, et c'est moins connu, le « présentisme » qui peut être défini comme le fait d'être présent sur son lieu de travail mais absent d'esprit ou avec une incapacité physique temporaire d'assurer son travail correctement. Les chercheurs décrivent ainsi un comportement qui prend de l'ampleur chez des salariés inquiets de perdre leur poste et qui préfèrent, malgré tout, faire acte de présence sur leur lieu de travail. Une étude belge menée par le Dr Claudia Put, et dont les résultats sont parus en février 2010, prend ainsi en compte le coût de ce « présentisme ». Conclusion: il coûte plus cher à l'entreprise que l'absentéisme. Il provoquerait, par exemple, une perte de productivité de 2 millions d'euros par an pour une entreprise de 500 salariés.

En France, le stress professionnel coûte, en moyenne, 3% du PIB, soit environ 51 milliards d'euros, estime le Bureau international du travail (BIT).

Reste qu'il est délicat d'isoler le stress professionnel du stress d'ordre privé. Un stress d'origine familiale (chômage du conjoint, maladie d'un enfant, etc.) peut bien évidemment entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail.

Sophie Cousin

## ENTRETIEN AVEC...

**LAURENCE SAUNDER,**  
codirectrice de l'Institut français d'action sur le stress (IFAS),  
et coauteur de « Stress.fr »\*

## « Le manager est l'instance régulatrice du stress. »

**Est-il possible de travailler sans stress ? Y a-t-il un bon et un mauvais stress ?**

Le stress permet à l'homme de s'adapter et de faire face aux événements extérieurs. Il est utile jusqu'à un certain niveau, au-delà duquel il devient facteur de risque pour la santé. C'est pourquoi nous différencions « stress » et « sur-stress » à l'IFAS. Le sur-stress est facteur de risque, notamment pour les troubles anxieux-dépressifs. Ce qui compte beaucoup dans la définition donnée par l'accord de novembre 2008, c'est la notion de perception. Prenons, par exemple, le cas d'un VM qui dit: « Je n'y arriverais jamais. » Le

manager doit prendre en compte cette perception et aider son collaborateur à être plus précis: quelles tâches lui posent problème? Prendre 4 rendez-vous par jour ou faire son reporting? Est-ce par manque de temps ou à cause de problèmes informatiques? Cette compréhension a toute son importance car elle va aider le collaborateur à mieux cerner ses difficultés.

**Vos études montrent que l'attitude du supérieur hiérarchique influence beaucoup le niveau de stress de ses salariés. Comment le manager peut-il limiter le sur-stress de ses salariés ?**

Le manager est l'instance régulatrice du stress. Ce qui est essentiel pour le manager est de réfléchir à l'effet qu'il produit sur ses collaborateurs: quand je me mets en colère, quel effet ça a sur l'autre? Et quand je souris? Le manager a un comportement stratégique à adopter pour orienter ses collaborateurs dans la direction souhaitée. Pour faire baisser le sur-stress d'un collaborateur, le premier élément est de comprendre sa perception de la situation et l'aider à la décrire précisément. Ce qui différencie souvent les grands dirigeants du reste de la population, c'est cette grande capacité à prendre du recul, à ne pas se laisser impacter par une situation délicate. Est-ce parce qu'ils maîtrisent bien leurs émotions qu'ils sont devenus dirigeants ou l'inverse? Je n'en sais rien. Ce qui est sûr, c'est qu'ils sont capables d'une grande prise de recul émotionnelle.



« Le fait d'identifier ses émotions permet de les réguler et d'en diminuer l'intensité. »

**Quels conseils simples pouvez-vous donner pour apprendre à gérer son stress ?**

Le fait d'identifier ses émotions permet de les réguler et d'en diminuer l'intensité. Une bonne méthode peut être de les coucher sur papier. Exemple: je suis en réunion et je me sens agacé parce que je suis en train de perdre mon temps. Le fait de l'écrire sur un bout de papier permet d'identifier le moment où je risque de me mettre à dire les choses de façon brutale parce que je suis déjà agacé. Cela permet de prendre du recul en se demandant: jusqu'à quel point est-ce grave? jusqu'à

quel point est-ce vrai?

L'autre question importante à se poser est: quelle est ma marge de manœuvre? Une bonne façon de mieux gérer son stress est en effet d'identifier les contraintes externes - sur lesquelles je ne peux pas agir - et celles, internes (la façon dont je perçois les choses), sur lesquelles je peux agir.

**Comment l'entreprise peut-elle prendre sa part de responsabilité sur le stress de ses salariés ?**

L'entreprise fait déjà beaucoup lorsqu'elle propose de l'information et de la formation sur le sujet à ses managers et à l'ensemble de ses collaborateurs. Le second volet consiste à mesurer le stress, le meilleur outil étant la mise en place d'un observatoire médical. Le principe est le suivant: au moment de la visite médicale, on propose au salarié de répondre à un test évaluant le stress, l'anxiété et la dépression. Ces trois « scores » sont ensuite discutés en consultation avec le médecin du travail, qui doit confirmer ou infirmer le diagnostic. Une fois par an, l'ensemble des questionnaires (anonymes et confidentiels) est analysé afin d'identifier le niveau de sur-stress au sein de l'entreprise et de repérer d'éventuels foyers ou populations à risque.

\*Éric Albert et Laurence Saunder, Stress.fr

« Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ? » Eyrolles Éditions d'Organisation.